



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – CPA**

TÍTULO DEL PROYECTO

**ESTUDIO DE LA INTERACCION SOCIAL QUE SE GENERA ENTRE EL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA EKOFORTIS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS, EN EL RENDIMIENTO ECONOMICO Y SU
INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL QUE MANTIENE LA INSTITUCION.**

Autor(es):

Tamara Alexandra Alvarado Morales

Mayra Alejandra Figueroa Delgado

Milagro, a los 21 días del mes de noviembre del 2013



CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el proyecto de grado presentado por la Srta. Alvarado Morales Tamara Alexandra y la Srta. Figueroa Delgado Mayra Alejandra, para obtener el título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA, y que acepto asesorar al estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Lic. WASHINGTON AVILA ORTEGA, Msc.

Milagro, a los 21 días del mes de noviembre del 2013



DECLARACIÓN JURADA DEL AUTOR

Por medio de la presente declaro ante el Consejo de Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la universidad Estatal de Milagro, que el Trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de él o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 21 días del mes de noviembre del 2013

Alvarado Morales Tamara Alexandra

CI: 092921765-1

Figueroa Delgado Mayra Alejandra

CI: 092430125-2



CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

| | |
|--------------------|-----|
| MEMORIA CIENTÍFICA | [] |
| DEFENSA ORAL | [] |
| TOTAL | [] |
| EQUIVALENTE | [] |

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y dejarme llegar a este momento tan importante de mi vida, por haber permitido que la sabiduría dirija y guie mis pasos, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por darme el valor de seguir adelante y lograr mis objetivos. Ha sido el quien ha iluminado el sendero cuando más oscuro ha estado, es por ello que con toda humildad en mi corazón a él es el primer ser a quien dedico mi trabajo.

A mi madre, por darme la vida y ser uno de los pilares más importantes, por sus sabios consejos y valores que me han permitido ser una persona de bien; por creer en mí, por enseñarme a superar obstáculos y a no rendirme a lo largo de mi vida y sobre todo por darme su amor, apoyo y cariño incondicional.

A mis hermanos por estar siempre presentes, motivándome y ayudándome en cualquier momento.

Y también a todas aquellas personas que han estado conmigo en el logro de mis objetivos.

Tamara Alexandra Alvarado Morales

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada con mucho amor y cariño a mi madre Sra. Olga Figueroa D., mi esposo Ing. Rafael Yáñez A., mi suegra Sra. Gloria Alvarado V. quienes con su paciencia, esfuerzo, dedicación, ejemplos y excelentes consejos supieron guiarme de la mejor manera en esta trayectoria de mi vida, estoy seguro que sin su apoyo económico, moral y más que nada espiritual, no hubiera sido posible culminar mi carrera profesional.

Dedico este trabajo de igual manera a los docentes quienes me han orientado en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro en donde sea partícipe en el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Mayra Alejandra Figueroa Delgado

AGRADECIMIENTO

Esta tesis ha requerido de mucho esfuerzo, sacrificio, dedicación, constancia y perseverancia por parte de las autoras y su tutor, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación de cada una de las personas que mencionare.

En primer lugar y antes que nada, dar gracias a Dios, por haber estado conmigo en cada paso que doy, a cada lugar que voy y en cada sitio que estoy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente; por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de mis estudios y por darme fuerzas y valor para culminar esta etapa tan importante de mi vida.

Agradecer hoy mañana y siempre a mi mama por el amor, apoyo y confianza que me ha brindado en el trayecto de mi vida, también a mis hermanos, a mi familia y a mis amigos de verdad; por su constante ánimo y apoyo brindado.

Tamara Alexandra Alvarado Morales

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a Dios sobre todas las cosas por que a diario me bendice, por la vida, salud, buena voluntad, ánimo y disposición que nos permitió iniciar estos estudios y la fortaleza para concluirlos.

También agradezco mi madre Sra. Olga Figueroa D. que sin estar presente desde el cielo guio mi camino y me dio fuerzas para seguir adelante, a mi querido esposo Ing. Rafael Yáñez A. por siempre apoyarme y no dejarme desistir de llegar a mi meta también como olvidar me mi suegra por su apoyo incondicional Sra. Gloria Alvarado A mis compañeros de la universidad por su amistad y su apoyo en el aula, a los maestros que impartieron sus conocimientos a lo largo de mi carrera, a nuestro tutor Lic. Washington Ávila Ortega, Msc., que con sus consejos supo guiarnos en este camino, especialmente a mi compañera de tesis Srta. Tamara Alvarado M. por su incondicional apoyo, comprensión y sobre todo su gran amistad, y a todas las personas que hicieron posible la culminación con éxito de este proyecto.

Mayra Alejandra Figueroa Delgado



CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR

Por medio de la presente declaro ante el Consejo de Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la universidad Estatal de Milagro, que el Trabajo presentado libre y voluntariamente procedo hacer la entrega de la Cesión de Derecho de Autor del trabajo realizado como requisito previo a la obtención del título de Tercer Nivel cuyo tema es ESTUDIO DE LA INTERACCION SOCIAL QUE SE GENERA ENTRE EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA EKOFORTIS CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PROVINCIA DEL GUAYAS, EN EL RENDIMIENTO ECONOMICO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL QUE MANTIENE LA INSTITUCION y que corresponde a la Unidad de Ciencias Administrativas.

Milagro, a los 21 días del mes de noviembre del 2013

Alvarado Morales Tamara Alexandra

CI: 092921765-1

Figuroa Delgado Mayra Alejandra

CI: 092430125-2

INDICE GENERAL

| | |
|---|----|
| CAPITULO I | 1 |
| EL PROBLEMA | 1 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.1.1 Problematización | 1 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 4 |
| 1.2.1 Objetivo general..... | 4 |
| 1.2.3 Objetivos específicos | 4 |
| 1.3 JUSTIFICACION..... | 5 |
| CAPÍTULO II | 7 |
| MARCO REFERENCIAL..... | 7 |
| 2.1 MARCO TEÓRICO..... | 7 |
| 2.1.1 Antecedentes Históricos..... | 7 |
| 2.1.2 Antecedentes Referenciales | 15 |
| 2.2 MARCO LEGAL | 63 |
| 2.3 MARCO CONCEPTUAL..... | 67 |
| 2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES..... | 73 |
| 2.4.1 Hipótesis general..... | 73 |
| 2.4.2 Hipótesis Particulares..... | 73 |
| 2.4.3 Declaración de variables | 74 |
| 2.4.4 Operacionalización de las variables | 75 |
| CAPITULO III | 77 |
| MARCO METODOLÓGICO..... | 77 |
| 3.1 TIPOS Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... | 77 |
| 3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA | 79 |
| 3.2.1 Características de la población | 79 |
| 3.2.2 Delimitación de la población | 79 |
| 3.2.3 Tipo de muestra | 79 |

| | |
|--|-----|
| 3.2.4 Tamaño de la muestra | 79 |
| 3.2.5 Proceso de selección | 80 |
| 3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS | 80 |
| 3.3.1 Métodos Teóricos | 80 |
| 3.3.2 Métodos Empíricos | 81 |
| 3.4 PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION | 82 |
| CAPITULO IV | 83 |
| ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS | 83 |
| 4.1 Análisis de la situación actual | 83 |
| 4.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas | 84 |
| 4.2.1 Encuesta dirigida a los empleados de la empresa Ekofortis Cía. Ltda..... | 85 |
| 4.2.2 ENTREVISTA..... | 101 |
| 4.3 RESULTADOS | 104 |
| 4.3.1 Resultado de las encuestas | 104 |
| 4.3.2 Resultado de las Entrevistas | 105 |
| 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS..... | 106 |
| CAPÍTULO V | 110 |
| PROPUESTA | 110 |
| 5.1 TEMA..... | 110 |
| 5.2 JUSTIFICACIÓN..... | 110 |
| 5.3 FUNDAMENTACIÓN | 111 |
| 5.4 OBJETIVOS..... | 114 |
| 5.4.1 Objetivo general de la propuesta | 114 |
| 5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta | 114 |
| 5.5 UBICACIÓN | 115 |
| 5.6 FACTIBILIDAD..... | 117 |
| 5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA..... | 121 |
| 5.7.1 Actividades | 122 |
| 5.7.2 Recursos, Análisis financiero | 133 |
| 5.7.3 Impacto | 138 |
| 5.7.4 Cronograma..... | 139 |

5.7.5 Lineamientos para evaluar la propuesta.....140

Índice de figuras

Figura # 1.....8
Figura # 2.....10
Figura # 3.....11
Figura # 5.....21
Figura # 6.....24
Figura # 6.....28
Figura # 7.....32
Figura # 8.....34
Figura # 9.....43
Figura # 1050
Figura # 1156
Figura # 1264
Figura # 1371
Figura # 1472
Figura # 15115
Figura # 16116
Figura # 17117

INDICE DE CUADROS

| | |
|-------------------|------|
| Cuadro # 1 | 75. |
| Cuadro # 2 | 85. |
| Cuadro # 3 | 86. |
| Cuadro # 4 | 87. |
| Cuadro # 5 | 88. |
| Cuadro # 6 | 89. |
| Cuadro # 7 | 90. |
| Cuadro # 8 | 91. |
| Cuadro # 9 | 92. |
| Cuadro # 10 | 93. |
| Cuadro # 11 | 94. |
| Cuadro # 12 | 95. |
| Cuadro # 13 | 96. |
| Cuadro # 14 | 97. |
| Cuadro # 15 | 98. |
| Cuadro # 16 | 99. |
| Cuadro # 17 | 101. |
| Cuadro # 18 | 106. |
| Cuadro # 19 | 124. |
| Cuadro # 20 | 125. |
| Cuadro # 21 | 126. |
| Cuadro # 22 | 127. |
| Cuadro # 23 | 128. |
| Cuadro # 24 | 129. |
| Cuadro # 25 | 130. |
| Cuadro # 26 | 131. |
| Cuadro # 27 | 132. |
| Cuadro # 28 | 133. |
| Cuadro # 29 | 137. |
| Cuadro # 30 | 139. |

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|-------------------|-----|
| Grafico # 1 | 85 |
| Grafico # 2..... | 86 |
| Grafico # 3..... | 87 |
| Grafico #4..... | 88 |
| Grafico # 5..... | 89 |
| Grafico # 6..... | 90 |
| Grafico # 7..... | 91 |
| Grafico # 8..... | 92 |
| Grafico # 9..... | 93 |
| Grafico # 10..... | 93 |
| Grafico # 11..... | 95 |
| Grafico # 12..... | 96. |
| Grafico # 13..... | 97 |

RESUMEN

La investigación planteada se compone de cinco capítulos, el primero detalla los antecedentes sobre formulación del problema, ¿Cómo incide la interacción social dentro del clima laboral de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas? En este capítulo se define la ubicación, objetivos y la justificación del problema, para la realización del presente trabajo, la empresa EKOFORTIS Cía. Ltda. La cual necesita mejorar el nivel del clima laboral en las diferentes áreas.

El Segundo capítulo, contiene el marco teórico y sus antecedentes, este proyecto estará, en de la empresa Ekofortis cía. Ltda., dedicada a la capacitación y consultoría en gestión de la ciudad de Guayaquil provincia del guayas, como un aporte para apoyar en la busca del mejoramiento del clima laboral entre sus empleados.

En el tercer capítulo corresponde al marco metodológico donde se plantea el tipo de investigación, que se realizará en este caso será cualitativa, de campo, bibliográfica y descriptiva, el universo es la empresa EKOFORTIS Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil provincia del guayas.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis de la situación actual donde se explica cómo se desarrollan las actividades de la empresa EKOFORTIS Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil de la provincia del Guayas, para lo cual se tabula y analizan los resultados de las encuestas, de la misma forma se compara los objetivos con las hipótesis planteadas.

Y finalmente en el capítulo 5 se desarrolla la propuesta del Diseño de un Programa de Mejora del Clima Organizacional de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas, para buscar mejorar las relaciones intergrupales e interpersonales y una comunicación más efectiva para que así la empresa pueda desarrollarse y perfeccionar su desempeño laboral.

ABSTRACT

The proposed research consists of five chapters, the first detailing the background on the formulation of the problem, how social interaction affects the working environment within the company Ekofortis Co. Ltda., in the city of Guayaquil, Guayas Province? This chapter defines the location, objectives and rationale of the problem, for the realization of this work, the company EKOFORTIS Co. Ltda. which needs to improve the level of climate in different areas.

The second chapter contains the theoretical framework and background, this project will, in Ekofortis company co. Ltda., dedicated to training and management consultancy Guayaquil Guayas province, as a contribution to assist in the search of the improvement of the work environment among its employees.

In the third chapter concerns the methodological framework which lays down the type of research to be conducted in this case will be qualitative, field, bibliographic and descriptive, the universe is EKOFORTIS Co. Ltda., in the city of Guayaquil Guayas province.

In the fourth chapter presents the analysis of the current situation which explains how to develop business activities EKOFORTIS Co. Ltda., in the city of Guayaquil in Guayas province, for which tabulates and analyzes the results of the surveys, the same way you compare targets with the hypotheses.

And finally in Chapter 5 develops the proposed Program Design Organizational Climate Improvement Ekofortis Co. Ltda., in the city of Guayaquil Guayas province, to seek to improve intergroup and interpersonal relationships and effective communication so that the company can develop and improve their job performance.

INTRODUCCION

Actualmente es muy importante el clima laboral de las empresas tanto públicas como privadas, las mismas que buscan en forma constante un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo para así lograr cumplir las metas propuestas por la empresa junto con los colaboradores sin perder de vista los valores humanos.

Por ello el ambiente de trabajo debe ser armónico tanto para los directivos y demás personas, ya que esto puede ser un vínculo de comunicación para así llegar a cumplir las metas en conjunto y más no como una obligación de trabajo. Todos los procesos que se generan dentro de la empresa necesitan un clima tranquilo, agradable, ordenado para su desarrollo diario, por ende los resultados serán satisfactorios dentro y fuera de ella.

Cada mejora en el clima laboral será un logro y beneficio para el personal, por tal motivo se intenta conocer, por medio de un estudio, las motivaciones de los colaboradores frente a sus trabajos para obtener el grado de satisfacción y sus incidencias en el clima laboral siendo muchas veces motivo de conflicto, bajos en el rendimiento, rotación, ausentismo, estrés, con la finalidad de dar soluciones que permitan crear estrategias para el mejoramiento del comportamiento laboral.

El estudio efectuado se lo realizó en la empresa Ekofortis Cía. Ltda., la misma que se dedica a Prestación de servicios de ingeniería ambiental (Actividades de consultoría ambiental), con tres años en el mercado, actualmente considera que para potenciar su nivel de competitividad en el mercado es fundamental promover un ambiente laboral positivo, marcado por la equidad, motivación, comunicación y respeto que lleve a un verdadero compromiso de trabajo por parte de cada integrante.

Se plantea un programa de mejora del clima organizacional de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., así se contribuirá a que las actividades laborales estén marcadas por un alto nivel de eficiencia, todo como resultado de mantener un compromiso laboral positivo, proactivo y participativo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematicación

Actualmente en las empresas, uno de los componentes precisos en la eficiencia administrativa viene dado por la programación de procesos que puedan direccionar las diferentes actividades empresariales, para poder examinar el ambiente interno de la empresa y observar el entorno para con ello poder conseguir revelar las amenazas, fortalezas, debilidades, oportunidades y acceder al éxito empresarial, uno de los factores para que el logro de este planteamiento no se lleve a cabo, es la clase de motivación que los trabajadores influyan con el compromiso laboral del talento humano, exponiéndolos a tener un bajo rendimiento laboral.

En la ciudad de Guayaquil se ha podido observar en la mayoría de las empresas deficiencias dentro del entorno laboral, debido a la inequidad de la dirección empresarial que existe en las relaciones interpersonales de las instituciones; originando también un círculo de discriminación empresarial que se debe a los escasos valores morales, provocando así inseguridad profesional de los empleados.

En la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas; se ha podido observar que existen falencias en los procesos para poder evidenciar problemas que se suscitan en el clima laboral, debido a la poca comunicación que hay entre las relaciones intergrupales de los miembros de la empresa lo que implica que no se pueda cumplir con las actividades laborales y no se genere un óptimo control en el

ambiente interno, ocasionando así que se genere un bajo rendimiento por parte de los empleados. También hemos podido observar que en el ambiente laboral no se lleva a cabo una estructura funcional en organización en los procesos que se realizan a diario como el cumplimiento de las tareas asignadas, ya que no se cumplen en el plazo establecido, por ello la insatisfacción de las autoridades encargadas y es ahí cuando se generan las sanciones lo cual lleva a un ambiente poco social dando como resultado a que el empleado se sienta inseguro de sí mismo y no pueda alcanzar las metas trazadas; viéndose afectadas las relaciones interpersonales lo que impediría el crecimiento de los rendimientos económicos de la empresa.

Pronóstico.- El clima laboral de toda empresa permite generar compromiso en su talento humano; sin embargo, Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas. Atraviesa ciertos inconvenientes que entorpecen la conducta de quienes integran la institución, por ello es indispensable corregir esta situación, de lo contrario se generará un escaso interés y motivación hacia los logros de los resultados u objetivos empresariales, poniendo en riesgo la estabilidad de la organización.

Control del Pronóstico.- Toda organización debe encaminar el esfuerzo de su talento humano hacia un fin común, en caso de no hacerlo, generará una situación negativa que entorpecerá el desarrollo de sus actividades; por ello, es importante que Ekofortis Cía. Ltda., analice o estudie qué ocurre con la interacción social que se genera dentro de ella, entre su talento humano, de esta forma podrá tomar medidas correctivas que la lleve a manejar un clima laboral óptimo que le permita guiar los esfuerzos mancomunados hacia los objetivos empresariales, proyectando una imagen positiva en el mercado y marcando en las personas que la integran la mayor ventaja competitiva para sobresalir en un mercado donde la competencia y rivalidad tiende a crecer cada día.

1.1.2 Delimitación del Problema

País: Ecuador
Provincia: Guayas
Ciudad: Guayaquil
Sector: Céntrico
Área: Recursos Humanos
Aspecto: Administrativo
Año: 2013

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo incide la interacción social dentro del clima laboral y sus rendimientos económicos de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas?

1.1.4 Sistematización del problema

¿De qué manera afecta la motivación en el compromiso laboral del talento humano?

¿Cómo incide la equidad de la dirección empresarial en las relaciones interpersonales que se generan en la institución?

¿Cómo afecta la comunicación en las relaciones intergrupales para cumplir con las actividades laborales?

¿De qué manera influye la estructura funcional en las tareas asignadas al talento humano?

¿En qué medida los rendimientos económicos de la empresa se ven afectados por las relaciones interpersonales?

1.1.5 Determinación del tema

Estudio de la interacción social que se genera entre el talento humano de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas, en los rendimientos económicos y su incidencia en el clima laboral que mantiene la institución.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Efectuar un estudio de la interacción social que se genera entre el talento humano de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas , en su rendimiento económico y su incidencia en el clima laboral, mediante la aplicación de una investigación de las variables personales, estructurales, del ambiente social, del comportamiento organizacional y físicas que determinan las relaciones que se dan en la institución, para promover una conducta laboral dirigida al logro de los objetivos empresariales.

1.2.3 Objetivos específicos

Analizar de qué manera afecta la motivación en el compromiso laboral del talento humano.

Determinar cómo incide la equidad de la dirección empresarial en las relaciones interpersonales que se generan en la institución.

Establecer cómo afecta la comunicación en las relaciones intergrupales para cumplir con las actividades laborales.

Examinar de qué manera influye la estructura funcional en las tareas asignadas al talento humano.

Detallar en qué medida los rendimientos económicos de la empresa se ven afectados por las relaciones interpersonales.

1.3 JUSTIFICACION

El clima laboral de una organización influye directamente en la rentabilidad de la mayoría de las empresas, esto se debe a que incluye en el talento humano el deseo de colaborar con el progreso y desarrollo de las instituciones a las que se pertenece, es por ello que hemos considerado estudiar y analizar el actual clima laboral de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas. Permitiendo que el clima se convierta en una importante herramienta de trabajo, a corto, mediano y largo plazo, para sus directivos y colaboradores de la empresa.

Lograr que el talento humano se sienta comprometido con sus labores, que dejen de lado intereses particulares y consideren que el éxito de la empresa es su propio éxito, es un trabajo arduo que genera el beneficio de mantener la disposición al cambio y de entrega a l trabajo para resolver situaciones existentes que pongan en un momento dado en riesgo, el bienestar de la organización.

El clima laboral debe de trabajar en base de reducir y eliminar factores como la desmotivación y falta de identidad en sus colaboradores, para obtener procesos de calidad y potenciar así el crecimiento empresarial. Es fácil considerar que el talento humano es eficiente, pero en realidad nadie sabe hasta qué nivel esa eficiencia en las tareas es la máxima, por ello se debe estudiar y apoyarse en estrategias basadas en la creación de un clima laboral positivo y satisfactorio que conlleve a un incremento de los niveles de pertenencia de las personas en la institución.

Este estudio permitiría verificar la viabilidad de estudio del control de problemas, y la relación a la interacción laboral, tomando en cuenta las actividades principales desde el punto laboral, humano y social con la cual obtendríamos información relevante para realizar la propuesta del presente proyecto.

Otro de los motivos para realizar este estudio es la baja motivación que sienten los colaboradores de muchas empresa, siendo un factor de frustración, desinterés e incluso teniendo episodios de agresividad e inconformidad, si se llegara a tener situaciones opuestas donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales serian

satisfactorias por ende cambiaría y mejoraría el ambiente laboral de la empresa además de contribuir a la orientación de las necesidades para así satisfacerlas.

Posteriormente se realizarán los respectivos análisis e interpretaciones de la propuesta con el fin de aportar de forma eficaz el desarrollo de la empresa y obtener respuesta factible a los problemas.

Con el estudio y la implementación de la propuesta obtenemos incrementos de los niveles de satisfacción internos y externos. Satisfacción tanto para los empleados porque conviven en un ambiente laboral más confiable y agradable; como para los administradores de la empresa ya que al mejorar el clima laboral podrá ver reflejado rendimientos económicos más elevados y con un mayor margen de ingresos.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

Los antecedentes históricos de los empleados, en las últimas tres décadas el clima laboral de las empresas no ha sido satisfactorio, y lo más alarmante es que la situación no parece revelar mejoras.

¹Después, a mediados de la década de los setenta, el clima psicológico es definido como la percepción individual del ambiente de trabajo y el sentido que las personas le atribuyen al mismo (James y Jones, 1974 citado por Lasio, 2003). Por la misma época, según Denison (1996), se construye un consenso alrededor de tres aspectos de los estudios de clima: la primera es el clima entendido como la medición perceptual de los atributos individuales (clima psicológico), la segunda es su definición como la valoración perceptual de los atributos organizacionales (clima organizacional) y la tercera es su concepción como múltiples evaluaciones de atributos organizacionales mediante combinaciones perceptuales y medidas más objetivas del clima organizacional. Entonces se observa la ampliación del constructo de clima psicológico.

A finales de la década de los setenta el clima psicológico se define como las percepciones individuales capaces de interpretar eventos y predecir posibles

¹ GRUPO DE INVESTIGACION ADGEO, Diego Marín, Carlos Cano, Manuel Zevallos, Ricardo Mora: *Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional*, <http://www.eumed.net/librosgratis/2010e/840/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.htm>, 2010

resultados; tales representaciones son la interpretación de sucesos organizacionales basados en el conocimiento de las estructuras reflejando consideraciones personales u organizacionales (Jones y James, 1979 citado por Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost y Roberts, 2003).

Figura # 1



Fuente:<http://ciclog.blogspot.com>, Motivación, la clave de un clima laboral proactivo
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

En el ocaso de la década de los ochenta, la noción de clima psicológico es el de las percepciones del ambiente de trabajo (Schneider, 1990 citado por Vaslow, 1999) que están mediadas por el ambiente organizacional y por las características propias de cada uno de los trabajadores.

²La definición aceptada de clima psicológico, a comienzos de la década de los noventa, es que son percepciones individuales relacionadas con eventos, prácticas y procesos de su ambiente de trabajo; incluyendo las percepciones de conductas que son

2 GRUPO DE INVESTIGACION ADGEO, Diego Marín, Carlos Cano, Manuel Zevallos, Ricardo Mora: *Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional*, <http://www.eumed.net/librosgratis/2010e/840/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.htm>, 2010

premiadas, respaldadas y esperadas en ese ambiente (Schneider, 1988 citado por Zohar 2000).

El clima es aceptado como un constructor de múltiples dimensiones. Vaslow (1999) indica que las dimensiones utilizadas en los estudios de clima, aún con diferentes nombres generalmente significan lo mismo. Los siguientes son los componentes que han aparecido consistentemente en la investigación de clima psicológico: autonomía individual, estructura de trabajo, orientación a premios y relaciones interpersonales. Otras dimensiones menos frecuentes son motivación al logro, énfasis en el trabajo y toma de decisiones. Tomando como base un sin número de factores importantes que interviene en la interacción laboral como son: la Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Motivación, Toma de Decisiones y Control.

Con ello podemos indicar que si un empleado tiene cubiertas sus necesidades primarias continuara por satisfacer su necesidades secundarias buscando en su misma empresa más oportunidades, si esto llegara a ocurrir el empleado intervendrá en la productividad de la empresa.

Si se llegara a tener los resultados esperados lograremos tener un personal más comprometido con su empresa en todo sentido de esta manera cumplirá la empresa con uno de sus objetivos llegar a ser líderes en el mercado y con capacidad de recompensar lo esfuerzos de sus colaboradores.

Cada empresa tiene un clima laboral único debido a las necesidades básicas propias, ya que si existe un clima rígido la empresa estar en desventaja en relación a otras entidades y se iniciara el decrecimiento.

³Brunet, (2004) señala que la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima laboral que se observa.

³GARCIA RAMIREZ, María - IBARRA VELAZQUEZ, Luis: *Diagnostico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*, http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/teoria_clima_organizacional_de_likert.html, 2009

En la teoría de Sistemas, Likert, (citado por Brunet, 2004) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

Tipos de Clima Organizacional de Likert

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Figura # 2



Fuente: <http://www.outsourcingconsultores.com>, Clima organizacional
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador
En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. 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.

Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista
Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Figura # 3



Fuente: <http://ebusinesswoman.wordpress.com/>, Archivo de la etiqueta, mal clima laboral
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo. La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo
La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Cultura y clima organizacional

⁴Inicialmente los estudios de Clima y Cultura se hicieron independientemente, fue sólo en las últimas décadas que han sido discutidos simultáneamente en la literatura organizacional (Shcneider, 1990).

La cultura se define como las creencias normativas (es decir, los valores del sistema) y comparte las expectativas de conducta (es decir, las normas del sistema) en una

⁴ HERNADEZ GARCIA, Valentina – ROJAS, María Fernanda: *Propuesta de Creación de un Instrumento de Medición de Clima Organizacional para una Industria Farmacéutica*, p.18, Trabajo de grado para optar al título de Maestría en Administración con énfasis en gestión estratégica, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Maestría en Administración, Universidad ICESI, Santiago de Cali, 2011.

organización (Cooke&Szumal, 1993). Las normas del sistema se refieren explícitamente al sistema de conductas que deben considerarse entre los empleados.

⁵El campo de las condiciones ambientales laborales nos toca de cerca a cada uno de nosotros ya que están presentes siempre de alguna forma y contenido, ya sea en una oficina, en un taller de una fábrica, o en el campo. Ejercen gran influencia en la efectividad económica de la producción social. De ahí la importancia que se le conceden en la regulación que sobre estas realiza la Ley No. 13 de Protección e Higiene del Trabajo en Cuba.

El Medio Ambiente Laboral y su análisis debe constituir instrumento de una buena dirección de empresa, de una organización racional del trabajo, por cuanto este campo de acción, para que no tenga carácter limitado, hay que verlo dentro del marco amplio de las relaciones e interdependencias que integran el proceso laboral, en virtud de ello lo más importante es tratar el tema desde el punto de vista práctico.

En este sentido el objetivo principal es el cuidado del hombre, es la evaluación de las influencias del medio ambiente sobre el hombre, para buscar la optimización del ambiente de trabajo cuyos resultados o consecuencias positivas nos alcanzan a todos.

La aplicación y control de los principios que rigen las condiciones de trabajo adecuadas al hombre y al trabajo que se realiza, coadyuvan a la más efectiva utilización de los recursos humanos, a la elevación sistemática de la productividad pero no al precio de “quemar al hombre”, cuidando el desenvolvimiento físico, psíquico y moral del hombre, a través de una economía racional de su organismo y la creación del ambiente biológico, psicológico y social propicios.

Con el trabajo pretendemos reafirmar la importancia del medio ambiente laboral y dentro de este lo relativo a la jornada de trabajo. La jornada laboral ha constituido siempre una problemática legal y práctica. A pesar de los progresos en este sentido,

⁵ LOPEZ GONZALEZ, Idania - RIVAS DIAZ, Cándido: *La jornada de trabajo como elemento del medio ambiente laboral*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, junio 2008, <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/lgrd.htm>

aún resulta necesario llamar la atención sobre el tema pues las dificultades persisten y es menester encontrar las mejores soluciones legales y prácticas en cada caso.

⁶Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura. Al respecto Robbins (1991) 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.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes".

El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre. Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional. Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a)

⁶ARMAS ZAVALETA, Marlín: *Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la Editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo*, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad César Vallejo, Perú, 2010, <http://es.scribd.com/doc/53227681/TESIS-CLIMA-ORGANIZACIONAL-MARILIN-ARMAS-ZAVALETA>.

supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar. Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

⁷Hace 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 verticales, 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 atmósfera y carácter especial que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (pág., 439). Conforme a nuestros estudios se logró examinar, que en la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil provincia del guayas, no brinda capacitaciones constantes sobre el clima laboral a sus trabajadores, por ello esto perjudica de una gran manera el desempeño diario de sus

⁷ CAMACARO, Pedro Rafael: *Calidad de Vida en el Trabajo en la Aviación Militar Venezolana*, Tesis Doctorales de Ciencias Sociales, <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/prc/Cultura%20Organizacional.htm>, 2010.

actividades, ya que es importante un apropiado control y así evitar resultados que impliquen desmotivación y tensión en el ambiente de la empresa, ajustando a las ambiciones humanas relativas al trabajo y convertir cada experiencia individual en un elemento enriquecedor.

⁸Un buen clima o un mal clima laboral tendrá consecuencias ya sean estas positivas o negativas para la empresa, hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados estos son; el respeto, la confianza, el apoyo y la participación, estos deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa. Pero es la alta dirección con su sistema de gestión, la que proporciona o no el terreno apropiado para un buen clima laboral y este forma parte de las políticas del recurso humano la mejora de ese ambiente y con el uso adecuado de técnicas o estrategias, mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

⁸ JIMENEZ ENRIQUEZ, Sharon – GRANADOS INTRIAFO, Ysis: *Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro*, Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales (UACA), Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador, 2013, <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1182>

Figura # 4



Fuente: <http://www.mundopsicologos.com>, Dos pasos adelante
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

El Clima laboral de cierta manera resulta difícil de definir ya que hay dos problemas especialmente difíciles y similares: cómo definir el clima y la manera de medirlo de manera efectiva para beneficio del personal que labora en la institución. Además, hay varios enfoques para definir el concepto de clima y estos son: el enfoque del esquema cognitivo y el enfoque de la percepción compartida. El primer enfoque se refiere al concepto de clima como la percepción individual y la representación cognitiva del ambiente de trabajo, desde este punto de vista climático las evaluaciones deben llevarse a cabo a nivel individual. Por otro lado el segundo enfoque pone de relieve la importancia de las percepciones compartidas como fundamento de la noción de clima.

⁹“El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a

⁹ CHIAVENATO Idalberto: Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, octava edición, 2007.

su vez, este último influye sobre el primero.” En síntesis el clima laboral es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una institución y se establece diferentes interacciones en un contexto laboral, pero si el resultado es satisfactorio lograremos tener personal comprometido con la organización haciendo que la compañía consiga sus objetivos y se convierta en un líder en el mercado y con capacidad de retribuir los esfuerzos de sus colaboradores. Características del clima:

- Es externo al individuo.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.
- El individuo es el generador de percepciones que van a modificar el clima, de acuerdo a las necesidades.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa.
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

¹⁰“Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiada rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá al mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

¹¹Es por ello la gran importancia que tiene el clima laboral en las empresas de hoy ya que estas pueden afectar las actividades diarias, el clima laboral influye mucho en el buen comportamiento de sus empleados, en una empresa el clima laboral de determinado grupo de trabajo puede diferir mucho en una organización, pero si se motiva a los empleados a mejorar el desempeño de su cargo al ir más allá de las expectativas del trabajo, los equipos tendrán un mejor desempeño que contribuyan a un mejor rendimiento de la organización, lo cual a su vez propicia acertados y mejores resultados y un clima laboral adecuado para la empresa que laboran. Gestión del Talento Humano Cuando las Organizaciones son exitosas, tienden a crecer, el crecimiento de estas requiere mayor complejidad en los recursos a utilizar para la ejecución de sus operaciones, es por ello que las empresas necesitan que sus colaboradores intensifiquen la aplicación de sus conocimientos, habilidades y destrezas para mantener la competencia del negocio. A más de que los recursos, se entiende por

¹⁰ CHIAVENATO Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*, El Capital Humano de las Organizaciones, octava edición, 2007

¹¹JIMENEZ ENRIQUEZ, Sharon – GRANADOS INTRIAFO, Ysis: *Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro*, Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales (UACA), Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador, 2013, <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1182>

recursos ha (materiales, financieros y tecnológicos) serán manejados con eficiencia y eficacia por parte del Recurso Humano quienes son los que marcaran la diferencia competitiva que mantiene y promueve el superación Organizacional.

“En vez de invertir directamente en los productos y servicios, se están invirtiendo en la personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos y así lograr la satisfacción del cliente.³ A esto se le atribuye a que las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. En la actualidad se habla del Recurso Humano como un socio Estratégico de la Institución, debido a que no hay tecnología, organización, ni procesos perfectos que puedan llevar a una empresa a desempeñar exitosamente las estrategias sin la voluntad humana. Es fundamental para las empresas mantener su éxito es así que los objetivos organizacionales están alineados con los objetivos individuales de los empleados, de esta manera obtendremos una mejor comprensión entre el capital humano y las organizaciones y por ende la superación de ambas partes.

¹²“Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación mutua de dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos. En consecuencia, el talento humano es definido como la herramienta principal de una empresa ya que son los que desarrollan el trabajo, generando productividad con la finalidad de satisfacer necesidades y lo que toda empresa busca obtener utilidad. Las Personas como socias de la Organización Actualmente las organizaciones se están extendiendo en su visión y actuación estratégica, todo proceso dentro de una empresa se realiza con la participación agregada de diversos socios, las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Porque las mismas proveen a las empresas de conocimientos, habilidades, capacidades, y sobre todo de inteligencia para saber tomar decisiones oportunas y racionales en determinado momento dándole un significado más relevante al cumplimiento de los objetivos en general. En efecto las personas constituyen el capital intelectual de las empresas, los mismos que tratan a sus

¹²CHIAVENATO Idalberto: *Gestión del talento Humano*, 1^o Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 4.

miembros como socios colaboradores del negocio y no como simples empleados. Aspectos fundamentales de la Gestión Moderna de las personas La correcta gestión del talento humano se basa en tres fundamentales que son: Son seres Humanos: Tienen personalidades e historias diferentes, cualidades, conocimientos que son indispensables para la gestión adecuada de los recursos que posee la empresa. Activadores Inteligentes de los Recursos Organizacionales: Son elementos promotores de la organización. Socios de la Organización: Capaces de guiar a la excelencia y al éxito a la Institución.

La Motivación y La Satisfacción Laboral

¹³En toda organización la motivación laboral es una herramienta muy útil cuando de aumentar el desempeño de los empleados se trata ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además lo hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento para la empresa a la cual trabajan, la motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad, su sistema de creencias, su estado de ánimo, etc.

Figura # 5



Fuente: <http://gmcrh.mx/recursoshumanos/clima-laboral>
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

¹³CHIAVENATO Idalberto: *Gestión del talento Humano*, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 5.

La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores muy importantes; tales como: 1) Como la persona se auto estimule y 2) Como lo estimula el medio. “La “motivación” surge porque se da en el individuo un estado de necesidad o carencia que le impele a la búsqueda o consecución de éxito, teniendo en cuenta su probabilidad de conseguirlo y el incentivo o recompensa que le suministrará dicha consecución. Desde este principio, nos podemos preguntar: ¿qué son las necesidades o carencia?, ¿qué significa la probabilidad de éxito? ¿Qué es recompensa? En el mundo laboral, las necesidades pueden ser diversas: reconocimiento profesional, mayor estatus, promoción, ganar más dinero. Las probabilidades (o expectativas de éxito) tienen que ver con la historia biográfica del individuo: su formación, sus habilidades, sus logros alcanzados, la dificultad de la tarea que se le encomienda...

Los incentivos o recompensas es lo que obtiene el trabajador por su dedicación, trabajo bien hecho, esfuerzo, rendimiento, reconocimiento.

¹⁴Como conclusión podríamos definir a la motivación laboral, como el estímulo que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos, a más de ello la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando un persona se encuentra en una situación difícil se sobreponga lo más rápido posible y no afecte en su desempeño. Capacitación y Desarrollo Cuando nos referimos a la capacitación hablamos de que es una herramienta fundamental para la correcta administración del recurso humano, ya que

14JIMENEZ ENRIQUEZ, Sharon – GRANADOS INTRIAFO, Ysis: *Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro*, Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales (UACA), Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador, 2013, <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1182>

esta ofrece la posibilidad de mejorar considerablemente la eficiencia del empleado en su puesto de trabajo, proporcionando a su vez la oportunidad de adquirir mayores conocimientos y habilidades que permitan acrecentar sus competencias, las mismas que llevaran a desempeñar con éxito sus funciones dentro de la empresa.

Actualmente se muestran que las empresas para alcanzar el éxito deben ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la excelente atención a través de su personal. Es aquí donde el departamento de Recursos Humanos toma un papel muy relevante dentro de la organización, transformándose en una de las bases estratégicas elementales para ser competitivos en el mercado. Existen muchas razones por las cuales una empresa debe siempre capacitar a su personal, una de ellas es por el mundo cambiante en el que vivimos y que ahora nos enfrentamos a los constantes cambios de ajustes, adaptación, desarrollo, etc. y por estas circunstancias debemos estar siempre actualizados. Es por tanto que las corporaciones se ven en la necesidad de buscar mecanismos que garanticen resultados positivos en este dinámico entorno, y una de las formas más eficientes para lograrlo es capacitando constantemente al personal de una empresa.

Las organizaciones que aprenden y desafían los cambios reconocen la importancia que tiene la capacitación y desarrollo, estas consideran a la misma como una inversión estratégica más que como un costo presupuestado. “Las personas deben estar conscientes de la necesidad de cambiar y de las posibles consecuencias de no hacerlo. Deben tener la capacidad de evolucionar y esto puede requerir capacitación y desarrollo adicionales.

adopten la misma decisión o precisamente, decisiones coherentes, combinadas para conseguir la finalidad establecida.

“Cuando todos los empleados conocen lo que aporta su trabajo a la pequeña empresa, y se enlazan los trabajos para que cada empleado sepa todo lo que los demás hacen, saben lo importante que es el trabajo, no se retrasan en hacerlo y lo hacen bien. Esto se llama coordinación. La coordinación es necesaria en todas las empresas. Más aún cuando el pequeño empresario da algo de libertad a sus trabajadores para que hagan sus trabajos sin que él los vigile demasiado estrechamente. La coordinación se debe mantener a lo largo y ancho de toda la pequeña empresa, es decir, en toda la empresa debe haber unión de esfuerzos para lograr algo.

Sin duda alguna podemos decir que la coordinación concretiza la aplicación de los principios de administración de mayor trascendencia, como autoridad, delegación, división del trabajo, unidad de mando y otros de no menos significación. La coordinación ha sido conceptuada como el aspecto de mayor importancia que se debe lograr en toda empresa o institución y con mayor relevancia si es del estado, como prueba de su misma validez, puesto que a través de ella se puede medir la correcta aplicación de todos los otros principios administrativos y se pueden evaluar también el grado de integración de sus participantes y disciplina que tienen, constituye así la coordinación una prueba de equilibrio de la organización. Evaluación de Desempeño Es la actividad de personal por medio la cual la organización determina, mediante un proceso formal y sistemático, la extensión en la cual el trabajador está desempeñando su trabajo en forma eficiente y efectiva, en relación a los estándares preestablecidos por un periodo determinado. La finalidad de la evaluación del desempeño es lograr determinar cuáles son los buenos empleados, también indica las virtudes de los trabajadores para otros cargos, con esto obtenemos una visión más amplia sobre el potencial desarrollo de ese recurso humano en el cargo. A través de la evolución del desempeño es posible localizar problemas de supervisar, de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desperdicio de recurso humano con un potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación. De acuerdo a los problemas identificados, la evaluación del desempeño puede colaborar

en la determinación de la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuadas a las necesidades de la organización. La responsabilidad por la evaluación del desempeño depende de la política de Recursos Humanos que tenga cada organización, en otros casos se le asigna a una comisión de evaluación de desempeño, donde la centralización es menor ya que participan evaluadores de distintas áreas de la organización, incluso existen casos donde la evaluación es completamente descentralizada, porque es el propio colaborador quien se evalúa siendo mínimamente controlado por su superior directo.

¹⁶“La evaluación de desempeño es un tema constante y corriente en nuestras vidas particulares; lo mismo ocurre en las organizaciones, que tienen la necesidad de evaluar el desempeño de las diferentes áreas como: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing; la calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente, y principalmente, cómo es el desempeño de cada uno de ellos.

Habilidades de la persona

Valor de las recompensas

Desempeño

Esfuerzo individual

¹⁷Gestión del talento humano, Chiavenato Idalberto, pág.199 La evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y de vida en las organizaciones. Objetivos de la Evaluación del Desempeño La evaluación del desempeño no puede generarse a través del solo juicio superficial del evaluador o jefe directo con relación al comportamiento del

¹⁶CHIAVENATO Idalberto: *Gestión del talento Humano*, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 197.

¹⁷CHIAVENATO Idalberto: *Gestión del talento Humano*, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 199.

JIMENEZ ENRIQUEZ, Sharon – GRANADOS INTRIAFO, Ysis: *Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro*, Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales (UACA), Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador, 2013, <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1182>

subordinado, es necesario llegar a un nivel de mayor profundidad, encontrar las causas y planificar con el evaluado; si es necesario un cambio en la actitud o desempeño del evaluado, éste debe estar al tanto de lo que se hará y como se hará, además de estar en completo acuerdo para así evitar distorsiones que perjudiquen a la organización. La evaluación del desempeño no es un fin es solo una herramienta o un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa que se utiliza para lograr los siguientes objetivos:

Percepción del papel.- Percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo

Ascensos.- Es importante que los trabajadores se encuentren ubicados en los cargos donde puedan generar la mayor eficiencia y productividad, con sus capacidades personales. Es de gran utilidad para saber cuáles son los trabajadores que se deben considerar para ser promovidos. Traslados y despidos.- Que pueden generarse por desempeño insatisfactorio del trabajador o por problemas económicos de la empresa.

Entrenamiento.- La evaluación del desempeño ubica a los trabajadores necesitan un entrenamiento especial y las deficiencias que puedan presentarse en algunas áreas.

Incentivos de remuneraciones por un buen desempeño.- En ciertas empresas la evaluación sirve para establecer aumentos de salarios en cambio existen otras que también la consideran pero en conjunto con la antigüedad para subir los salarios o dar incentivos. Aumentar la productividad.- La evaluación del desempeño puede servir como un incentivo para que los trabajadores se superen en el desarrollo de sus tareas.

Perfeccionamiento de los trabajadores.- Esto se logra entregando los resultados así el trabajador ve sus cualidades y defectos y con este conocimiento puede mejorar a futuro. Mejoramiento de las relaciones entre superiores y subordinados.- Existe un mayor conocimiento mutuo, se conocen las habilidades y fortalezas de los trabajadores, además es un sistema que debiera lograr obtener motivados a los trabajadores, lo que a su vez motiva a sus superiores.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Indica la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Indica errores en la concepción del puesto.

Figura # 6



Fuente:<http://www.profesionalesyempresarios.com>
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas; las organizaciones también deben de saber cómo se desempeñan los empleados en las actividades, para tener una idea de sus potenciales. “La Evaluación de Desempeño se debe de utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia. De acuerdo con el puesto que se ocupe, una persona puede ser evaluada en cuanto al desempeño que obtuvo con relación a objetivos y programas de trabajo, pero también en cuanto a metas de productividad, la precisión con la que cumple sus actividades, el acierto de sus decisiones operativas, el rendimiento que se traduce en aportaciones o ganancias para la organización, o en cuanto al cumplimiento de normas o estándares aplicables al método con el que desempeña su trabajo. El enfoque de la evaluación del desempeño presenta distintas alternativas, muchas de las cuales estarán determinadas por el tipo de organización o de resultados que se esperan de las personas en una determinada posición de trabajo.

¹⁸ “En algunas organizaciones el proceso de evaluación es centralizado en una comisión; en otras, el órgano de Administración de Recursos Humanos centraliza y monopoliza el proceso de evaluación.¹⁰ En lo que respecta a la función pública, los planos de la evaluación tienen que considerar que, además de que los servidores públicos forman parte de una organización que posee cometidos específicos, también son sujetos de un sistema de responsabilidades por el ejercicio de un puesto que ha sido creado para proveer trabajo útil al cumplimiento de los fines del Estado.

¹⁹**Espacio Físico** Si hablamos de la distribución del espacio físico se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, la ubicación de los materiales, de los componentes de sus materiales en fin todo lo contiene una oficina hablando de equipos y materiales para la atención y servicios ya sea tanto para el personal que labora en la institución como los clientes de la empresa.

Se toma este punto ya que es de mucha importancia, si existe una buena distribución de espacio físico, contribuirá al incremento de la eficiencia en las actividades que se realizan a diario en una organización, así como también proporcionar a los directivos y empleados el espacio suficiente, adecuado y necesario para desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz, y al mismo tiempo permitir a los clientes de la organización obtener los servicios de una mejor manera y así reducir tiempo y costos para llevarlos a cabo, parecería sorprendente como afecta en la organización la falta de espacio físico ya que las actividades no se realizarían de la mejor manera y más aún como esto afecta el clima laboral.

En relación a ello se debe tener en cuenta, al momento de realizar el estudio de la distribución de espacio, las relaciones de trabajo entre las unidades que la componen,

¹⁸CHIAVENATO Idalberto: *Gestión del talento Humano*, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 200. ¹⁰ CHIAVENATO Idalberto: *Gestión del talento Humano*, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 201.

¹⁹JIMENEZ ENRIQUEZ, Sharon – GRANADOS INTRIAFO, Ysis: *Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro*, Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales (UACA), Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador, 2013, <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1182>

los sistemas de información y procesos de comunicación establecidos; que permita una adecuada supervisión del trabajo y comodidad en su realización.

²⁰Ambiente Físico “La disposición física de los puestos de trabajo y de los componentes materiales, así como la ubicación de servicios al personal y al público, no deben omitir la consideración de aquellos factores físicos que contribuyen a la creación de un ambiente de trabajo favorable. Para eliminar o disminuir los efectos negativos provocados por factores ambientales se debe tomar en cuenta: La iluminación: se aconseja la luz difusa con preferencia a la iluminación directa, con ella se tienden a evitar los contrastes entre las zonas de sombra y las iluminadas intensamente. Los sistemas de luz indirecta son los más apropiados para lograr una iluminación difusa, pero resultan mucho más costosos que el alumbrado directo. Cuando utilizamos tubos fluorescentes, no se aconseja su instalación al descubierto, más bien se recomienda la colocación de pantallas de acrílico traslucido. Luz natural: se considera que la orientación más adecuada para conseguir una iluminación difusa consiste en disponer hacia el o los huecos que habrán de recibir la luz, esta debe llegar por el lado izquierdo de los puestos de trabajo.

Colores de área: no es recomendable emplear el color blanco en superficies o muros que hayan de recibir luz directa, ni utilizar tonos con tendencia violeta o gris intenso porque se deprimen, al igual que los tonos con tendencia al rojo intenso producen irritabilidad y excitación. Los colores con tendencia a verde claro o azul se consideran psicológicamente fríos y sedantes, por lo que se recomienda su uso en locales orientados al sur o zonas calurosas, los colores con tendencia a ocre claro, crema o beige producen sensación de calor, por lo que es preferible utilizarlo en locales orientados al norte o zonas donde predomina el frío”.

“Los miembros del equipo necesitan información para lograr sus objetivos. Buena parte de esta información tradicionalmente ha sido dominio exclusivo de la dirección. Sin

²⁰JIMENEZ ENRIQUEZ, Sharon – GRANADOS INTRIAFO, Ysis: *Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro*, Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales (UACA), Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador, 2013, <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1182>

embargo, para que los equipos sean efectivos, tal vez sea necesario revelar por completo la información antes restringida. Esto suele hacer que la dirección –sobre todo los mandos medios- se sienta amenazada, al temer la pérdida de su propio poder de decisión. Esta falla en muchos esfuerzos de creación de equipos se debe directamente a la falta de disposición de la dirección para compartir la información con los equipos que creó.

²¹La comunicación constituye un punto fundamental en el estudio de los Recursos Humanos y de los métodos para modificar la conducta humana, en la cual cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar sus propios esfuerzos y sus relaciones interpersonales dentro de la organización y con el mundo exterior.

“La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimiento y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse, el acto de comunicación solo se puede realizar si existe otra persona receptora. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes. Es por ello que la comunicación es de vital importancia en la organización y mucho más en del equipo de trabajo, que muchas veces el éxito que alcancemos en la vida depende de la capacidad que tengamos para comunicar nuestros pensamientos y a la vez para recibir y apreciar las comunicaciones de otras personas, cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de alto significado entre dos personas y mucho más si hablamos de una organización.

²¹IVANCEVICH John M., KONOPASKE Robert y MATTESON Michael T.: Comportamiento Organizacional, séptima edición, 2006.

Figura # 7



Fuente: <http://www.profesionalesyempresarios.com>
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Existe una clara tendencia en las empresas del estado a mejorar el servicio y la atención al cliente, en otras palabras, las organizaciones hoy en día buscan alcanzar el primer lugar entre la competencia, innovando y mejorando continuamente sus procesos administrativos que son de gran importancia.

En un mundo competitivo y exigente como el de hoy, en el que el éxito de las empresas se mide por su gente, es fundamental marcar la diferencia con un personal capacitado y preparado para enfrentar los retos del día a día transformando esa preparación en el cumplimiento de sus objetivos.

Los elementos de un programa de Clima Laboral comprenden aspectos tales como: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores, entrevistas y aplicación de encuestas al personal con el objetivo de indagar sobre los posibles problemas que los afectan. Al finalizar el estudio se presenta al cliente un informe que incluye los problemas detectados y las posibles soluciones. En el caso de ser necesario se brinda un seguimiento al proceso de mejoramiento, con evaluaciones periódicas. Este estudio garantiza absoluta confidencialidad.

El clima organizacional en una institución pública de educación superior investigado por Elsa Monserrat Alcalá Uribe (septiembre 2011), expresa que;

²²El clima organizacional es un concepto que se forma a partir de las percepciones de los trabajadores acerca de la organización a la que pertenecen. De este modo, el clima laboral se convierte en un indicador de la percepción de bienestar y satisfacción que se puede encontrar en la misma. El ambiente laboral imperante en la organización influye directamente en las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Por tanto, las organizaciones se preocupan cada día más por mantener un clima organizacional sano, que permita el desarrollo eficiente de los trabajadores, para que con ello se alcancen los objetivos organizacionales.

El clima organizacional trata de entender el ambiente que se genera a partir de la interacción entre las personas y la organización misma. Por tanto este engloba las características de los trabajadores y de la organización misma. Como resultado, el clima organizacional se vuelve un concepto complejo que se compone por distintas variables. Además, el clima organizacional se forma a partir de la agregación de las percepciones de los individuos acerca de la organización. La agregación de percepciones puede variar, creando distintos climas dentro de la misma organización. A partir de este punto, se encuentra otra característica del clima organizacional.

2.1.3 Fundamentación

²³Un buen clima o un mal clima laboral tendrá consecuencias ya sean estas positivas o negativas para la empresa, hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados estos son; el respeto, la confianza, el

²² ALCALA URIBE, Elsa: Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior, obtención del título de licenciatura en ciencias Empresariales, Facultad de Ciencias Empresariales, p.p. 9,55, Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, México, 2011,
http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERRAT.pdf

²³ CHIAVENATO Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*, El Capital Humano de las Organizaciones, octava edición, 2007.
JIMENEZ ENRIQUEZ, Sharon – GRANADOS INTRIAFO, Ysis: *Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro*, Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales (UACA), Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador, 2013,
<http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1182>

apoyo y la participación, estos deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa. Pero es la alta dirección con su sistema de gestión, la que proporciona o no el terreno apropiado para un buen clima laboral y este forma parte de las políticas del recurso humano la mejora de ese ambiente y con el uso adecuado de técnicas o estrategias, mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Figura # 8



Fuente:<http://www.profesionalesyempresarios.com>
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

El Clima laboral de cierta manera resulta difícil de definir ya que hay dos problemas especialmente difíciles y similares: cómo definir el clima y la manera de medirlo de manera efectiva para beneficio del personal que labora en la institución. Además, hay varios enfoques para definir el concepto de clima y estos son: el enfoque del esquema cognitivo y el enfoque de la percepción compartida.

El primer enfoque se refiere al concepto de clima como la percepción individual y la representación cognitiva del ambiente de trabajo, desde este punto de vista climático las evaluaciones deben llevarse a cabo a nivel individual. Por otro lado el segundo enfoque pone de relieve la importancia de las percepciones compartidas como fundamento de la noción de clima.

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero.”

Características del clima:

- Es externo al individuo.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.
- El individuo es el generador de percepciones que van a modificar el clima, de acuerdo a las necesidades.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa.
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

²⁴“Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiada rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá al mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

²⁵“Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación mutua de dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.

En consecuencia, el talento humano es definido como la herramienta principal de una empresa ya que son los que desarrollan el trabajo, generando productividad con la finalidad de satisfacer necesidades y lo que toda empresa busca obtener utilidad.

La Motivación y La Satisfacción Laboral

En toda organización la motivación laboral es una herramienta muy útil cuando de aumentar el desempeño de los empleados se trata ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además lo hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento para la empresa ara cual trabajan, la motivación

²⁴PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL, *importancia del clima organizacional*, 2011, <http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>

²⁵JIMENEZ ENRIQUEZ, Sharon – GRANADOS INTRIAFO, Ysis: *Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Francisco de Milagro*, Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales (UACA), Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador, 2013, <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1182>

laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad, su sistema de creencias, su estado de ánimo, etc.

²⁶Gestión del Talento Humano

Cuando las Organizaciones son exitosas, tienden a crecer, el crecimiento de estas requiere mayor complejidad en los recursos a utilizar para la ejecución de sus operaciones, es por ello que las empresas necesitan que sus colaboradores intensifiquen la aplicación de sus conocimientos, habilidades y destrezas para mantener la competencia del negocio.

A más de que los recursos, se entiende por recursos ha (materiales, financieros y tecnológicos) serán manejados con eficiencia y eficacia por parte del Recurso Humano quienes son los que marcaran la diferencia competitiva que mantiene y promueve el superación Organizacional.

“En vez de invertir directamente en los productos y servicios, se están invirtiendo en la personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos y así lograr la satisfacción del cliente.

A esto se le atribuye a que las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial.

En la actualidad se habla del Recurso Humano como un socio Estratégico de la Institución, debido a que no hay tecnología, organización, ni procesos perfectos que puedan llevar a una empresa a desempeñar exitosamente las estrategias sin la voluntad humana.

Es fundamental para las empresas mantener su éxito es así que los objetivos organizacionales están alineados con los objetivos individuales de los empleados, de esta manera obtendremos una mejor comprensión entre el capital humano y las organizaciones y por ende la superación de ambas partes.

²⁶ CHIAVENATO Idalberto: Gestión del talento Humano, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 4.

²⁷Primero debemos distinguir dos sentidos diferentes de clima:

Por una parte el clima en sentido meteorológico que entendería el clima como: el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar.

La segunda acepción del concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”. (Forehand y Gilmer, 1965)

“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seisdedos)

Sin embargo, estas definiciones resultan demasiado largas y complejas por eso se propone la siguiente.

“Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”. HayGroup

Analicemos esta definición. Se está refiriendo concretamente a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados, por tanto por la cultura de la compañía, en los procedimientos establecidos

²⁷ María Escat. Coach organizacional. Profesora de la Universidad Autónoma de Madrid (España), Definición del Clima Laboral, Artículo publicado en la página web de LosRecursosHumanos.com, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/648-definicion-de-clima-laboral.html>

o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos) que influyen positiva o negativamente en el trabajo.

²⁸Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones; ella "...Potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación..." (Valle, 1995, p.p 74). Considerando la cita, se han evidenciado comportamientos que reflejan la falta de adaptación al medio laboral por parte de un grupo del personal nombrado y contratado que se encuentran insatisfechos, lo que lógicamente ha repercutido en los climas de trabajo de cada una de las áreas que conforman el Instituto de Oftalmología, creando problemas al personal encargado de gerenciar la organización. El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la Dirección General de la organización, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal nombrado y contratado, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura deberá ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los dos grupos de referencia y lógicamente mejorar los climas de trabajo. El crear un punto de equilibrio entre los dos grupos de referencia citados con anterioridad, permitirá a la organización contar con un personal altamente identificado, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la organización. Todo esto permitirá crear y/o fortalecer en alto grado el contrato psicológico del personal contratado y por consiguiente se desarrollaran climas de trabajo que permitirán la proactividad del personal en general.

Es de hacer notar que la apreciación que se tenga sobre la presente investigación beneficiará al personal nombrado y al contratado, ambos sujetos

²⁸ALVAREZ VALVERDE, Shirley : La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología, <http://es.scribd.com/doc/12822149/Tesis-La-Cultura-y-El-Clima-Organizacional-Como-Factores-Relevantes-en-La-Eficacia-Del-Instituto-de-Oftalmologia>.

que se encuentran en una ubicación clave dentro de los procesos administrativos en la organización.

En síntesis el clima laboral es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una institución y se establece diferentes interacciones en un contexto laboral, pero si el resultado es satisfactorio lograremos tener personal comprometido con la organización haciendo que la compañía consiga sus objetivos y se convierta en un líder en el mercado y con capacidad de retribuir los esfuerzos de sus colaboradores.

²⁹Ambiente de control

Se entiende por Ambiente de Control al clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos.

Otros factores relevantes que ejercen su influencia en el Ambiente de Control son: el compromiso de competencia profesional, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la estructura organizacional, la asignación de autoridad y responsabilidad, las políticas y prácticas de recursos humanos y el Consejo de Administración y Comité de Auditoría.

Factores que lo determinan.-

Integridad y valores éticos

La ética, según algunos autores, es el estudio de los derechos y obligaciones de la gente, las normas morales que aplican en la toma de decisiones y la naturaleza de las relaciones humanas.

En el ámbito de los negocios se pueden plantear cuatro niveles de orden ético; según Stoner, ellos son:

Un primer nivel, que atañe a la sociedad, es decir, las instituciones básicas existentes.

Un segundo nivel, que atañe a los grupos de interés, entre ellos empleados, proveedores, consumidores, accionistas, etc., y donde se tratan de resolver temas tales como la influencia de los agentes externos en las decisiones de la empresa, las obligaciones que tiene la empresa con sus clientes, accionistas, etc.. Los administradores toman decisiones a este nivel día a día.

²⁹ Ambiente de Control, p.p. 7-9, <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/control.PDF>

El tercer nivel, de índole moral, puede definirse como política interna; se refiere a las relaciones existentes entre la empresa y sus empleados (por ejemplo incentivos, normas de trabajo, despidos, motivación y liderazgo).

Por último, está el nivel personal de lo ético, donde se estudian temas de cómo se comportan los miembros de la organización entre sí, cuáles son las obligaciones como seres humanos y a la vez como empleados que cumplen determinada función, ante jefes, subordinados y colegas.

Los objetivos de una empresa y la forma de alcanzarlos están basados en preferencias, juicios de valor y estilos de dirección, los cuales reflejan la integridad de la organización y su compromiso con los valores éticos.

Se entiende por integridad el deseo de hacer lo correcto, o sea, profesar una serie de valores y expectativas y actuar de acuerdo a los mismos.

Los valores éticos, son aquellos valores morales que permiten determinar una línea de comportamiento apropiado en la toma de decisiones. Estos valores deberían basarse en lo que es correcto y no limitarse únicamente a lo legal, la sociedad asigna buena reputación a la empresa

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control afectando el diseño, la administración y el monitoreo de otros componentes del Control Interno.

Como se establecen

Es difícil establecer los valores éticos debido a que hay que contemplar las necesidades de todos los miembros de la organización y del entorno. El comportamiento ético efectivo es el producto de balancear las inquietudes de:

- Alta dirección
- Subordinados
- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Público en general

Hoy en día, las empresas están aceptando cada vez más las necesidades y expectativas de la sociedad en la que operan, es decir, la responsabilidad social que

tienen los empresarios frente a ella; los administradores buscan alcanzar una buena imagen ante la sociedad utilizando mecanismos que a veces pueden resultar costosos pero que en definitiva logran incrementar los resultados de la empresa; el comportamiento ético es un buen negocio.

Quiénes son los responsables

Los valores éticos y la integridad en una organización son responsabilidad de la alta dirección tanto en su determinación como en su transmisión a los demás miembros de la empresa y su monitoreo. Es fundamental que la alta gerencia tenga bien definidos los estándares de comportamiento y de conducta para que no quede lugar a dudas o confusiones luego que son adquiridos por los demás miembros partícipes. A esto que es lo que la Dirección quiere que ocurra, lo llamamos Políticas Oficiales.

El comportamiento ético y la integridad de la alta dirección son producto de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización. Es la que determina lo que realmente sucede, cuáles son las reglas establecidas, las torcidas levemente y las ignoradas.

La cultura, menos explícita que las reglas y procedimientos, determina cuál es el comportamiento adecuado para los empleados y qué asuntos deben ser prioritarios.

³⁰Definición de Clima Organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los

³⁰GARCIA RAMIREZ, María - IBARRA VELAZQUEZ, Luis: *Diagnostico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*, http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/teoria_clima_organizacional_de_likert.html, 2009

aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Figura # 9



Fuente:<http://shdemexico.com>, Clima organizacional
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis,1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control,

toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Tipos de variables que inciden en el clima organizacional.

³¹**Idalberto Chiavenato**, en su libro "Administración de Recursos Humanos" toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el **clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados**. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de 3 características fundamentales:

1. Sentirse bien consigo mismos
2. Sentirse bien con respecto a los demás
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es

³¹*Clima Organizacional y Motivacion*, Artículo publicado en la página web de LosRecursosHuanos.com, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7499-clima-organizacional-y-motivacion.html>

malo mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo. Para explicar los determinantes del clima organizacional, Chiavenato expone **el modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional** y tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación o lo que otros autores denominan los **factores que componen el clima organizacional**.

Este modelo parte de las siguientes premisas:

- Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.
- Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
- Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

La definición de clima organizacional para Chiavenato: es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Perciben o experimentan los miembros de la organización y que
- b) Influye en su comportamiento

³²Actualmente las empresas son conscientes de la importancia de poseer una estructura comercial convenientemente cualificada y con un alto grado de motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por el propio departamento, haciéndolos suyos. Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. Aunque nos centremos en el equipo comercial, puede ser extensible a cualquier otro departamento. La pro actividad es una de las principales variables positivas del siglo XXI.

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

Si aplicamos el proceso de motivación al ámbito comercial, la empresa entre otros estímulos e incentivos puede iniciar la motivación entre sus vendedores aplicando por ejemplo una política de promociones internas. Ésta hará surgir la necesidad que se concretará en la aparición del deseo de ser promocionado dentro del departamento, orientando las actuaciones del comercial hacia la consecución del objetivo «ser uno de los promocionados».

A nivel general, podemos establecer la distinción entre dos clases de motivaciones:

- Motivación intrínseca. Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente auto motivado.

³²MUÑIZ GONZALEZ, Rafael: *La motivación en el entorno laboral*, Capítulo seis Organización Comercial tercera edición, publicado en la página web CEF.-MarketingXXI, <http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm>.

- Motivación extrínseca. Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

Es evidente que si la empresa logra que su estructura comercial esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la compañía.

³³Compensación Laboral y Equidad Interna

Uno de los temas más sensitivos de RRHH es el tema de la compensación, y particularmente un tema que me gusta mucho, pues he tenido la oportunidad de trabajar exclusivamente en él y de acuerdo a mi experiencia en mi país, concluyo lo siguiente.

La percepción general que se tiene cuando se habla de compensación es que solamente se refiere al salario, sin embargo el término de compensación incluye todo aquel beneficio tangible, intangible, monetario o no monetario que impacta en el bienestar del empleado y que es otorgado en compensación al trabajo realizado. Me encantó la frase de “Salario Emocional” que comprende todos los beneficios que complementan el pago mensual y que son difíciles de calcular en términos monetarios tales como: estabilidad laboral, crecimiento profesional, ambiente de trabajo, reconocimientos, flexibilidad de horarios, adecuada relación entre vida-trabajo, etc. Considero que estos salarios emocionales están agarrando cada vez más fuerza en el ámbito laboral porque se ha comprendido que para ciertas posiciones es la principal estrategia de retención, se ha estudiado que el incremento salarial entendido como el aumento al pago mensual solamente causa un impacto positivo o motivante en un empleado por un tiempo máximo de 4 meses, al término de los 4 meses ese incremento salarial es absorbido por el presupuesto normal del empleado, y por temas de

³³Escuela de la organización industrial, blogs E.O.I., Master executive en administración y dirección de empresas, Compensación Laboral y Equidad Interna, <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/02/28/compensacion-laboral-y-equidad-interna/>

economía, el salario vuelve de nuevo a ser insuficiente. Por eso la importancia de hacer “alarde” de los beneficios, como dicen hay que ser como la gallina, poner los huevos y cacarearlo, pues no funciona un excelente paquete de beneficios, si los empleados no los utilizan.

³⁴Por otra parte, debemos de tener presente que la mayor parte de la compensación es representada por el pago mensual, pues como dicen en mi país “Nadie trabaja para que lo miren” y ahí es donde toma importancia la equidad interna. Equidad interna se puede definir como aquella igualdad de salarios entre compañeros de trabajo, de posiciones con responsabilidades similares y que tiene un impacto significativamente grande en la satisfacción y clima laboral.

Partiendo de este concepto parece sencillo el tema de compensación y equidad interna, podemos suponer que implementando una escala salarial con niveles de puestos de acuerdo a la responsabilidad podemos solucionar la equidad interna. Sin embargo en la realidad del tema es mucho más complejo que eso, porque intervienen una serie de factores que vale la pena estudiarlos por separado: Antigüedad laboral: este es un factor que tiende a “confundir”, pues tenemos la percepción que nos merecemos un salario de acuerdo a la antigüedad, es decir entre mayor sea la antigüedad mayor será el salario. Percepción equivocada, porque como se menciona anteriormente el salario es la compensación monetaria por el trabajo realizado y este va principalmente en función del puesto no de la persona, y cuando se toma en consideración a la persona es por su desempeño, no por antigüedad.

Incremento en las reservas de pasivo laboral (también exigidas por la ley)
Poder de negociación de los Talentos Externos: de acuerdo a mi experiencia este es el principal factor que distorsiona la equidad interna, porque cuando necesitamos cubrir posiciones claves, de negocios o de conocimientos especializados, la mayoría de las veces debemos de “robarnos” el talento del mercado externo, esos talentos tienen las

³⁴GOMEZ, Mario: *La equidad en el clima organizacional*, publicado en la página web [articulo.org](http://www.articulo.org/articulo/55017/la_equidad_en_el_clima_organizacional.html),
http://www.articulo.org/articulo/55017/la_equidad_en_el_clima_organizacional.html

armas para negociar una buena compensación salarial que este fuera de los límites de la equidad interna.

Figura # 10



Fuente: <http://consultoresimpacto.com>, Clima laboral.
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Para concluir puede recomendar que el tema de compensación es un tema de constante actualización y estudio, está en constante cambio y si como empresa no nos adaptamos a esos cambios vamos a perder el talento humano que en muchas ocasiones hemos formado en empresa pero no lo valoramos.

El ser humano invierte gran parte de su vida dentro de las organizaciones en las que desempeña su trabajo, siendo natural que requiera satisfacer sus necesidades y lograr una autorrealización mediante el empleo. Esta situación debe de ser tomada en cuenta por los administradores y principalmente por la Alta Dirección, quienes deben establecer las estrategias necesarias para conocer los anhelos de sus trabajadores y crear las estrategias necesarias para satisfacerlas. Sin embargo este estudio y plan de acción debe de ser acorde a las posibilidades y filosofía de la institucional, pero sobre todo, pensado en los resultados que se quieran obtener y los recursos que se quieran invertir. Es necesario analizar la situación, características de la organización y del medio en que se desenvuelve, así como las teorías administrativas que nos proponen medios de análisis y tácticas a implementar para lograr este fin.

Hoy en día se ha planteado que es necesario mantener un clima laboral adecuado en las organizaciones para lograr el cumplimiento de las metas, los objetivos y el rumbo planteado, siendo necesario mantener motivado al personal, pues son los trabajadores quienes crean este ambiente, dirigidos por las políticas que la alta dirección implemente para este fin.

El Clima Organizacional es la cualidad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y influye sobre la conducta de estos, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales. Es por esto que, para que la organización produzca los resultados esperados, la alta gerencia debe desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para obtener motivación. Sin embargo trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado, esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas.

La Institución tiene una estructura piramidal, el flujo de la información es de diversas formas: en los departamentos es mediante juntas, sin ningún documento que formalice los acuerdos. La información de los mandos altos y entre departamentos es mediante circulares y memorándums, todavía no se implementa la correspondencia y archivo electrónico como cultura organizacional, aunque cada trabajador tiene una cuenta de correo electrónico institucional. Existen 720, organizados en 72 centros de trabajo: Coordinación General, Órgano Interno, dos subordinaciones, trece direcciones y cincuenta y cinco Departamentos.

Nos encontramos en una situación a poco agradable en cuestión del cumplimiento de su objeto de creación en relación a su filosofía institucional, debido a que en los años pasados hemos estado en los primeros lugares en el sistema de educación básica del país: de ser de los primeros cinco lugares hemos caído a los últimos cinco según la Prueba Enlace. Nosotros que tenemos acceso a esta información y a la empresa

detectamos varios campos de oportunidad, pero para este trabajo solamente nos enfocaremos al personal y su actuar. Fijándonos en la encuesta más reciente de clima organizacional se detectó que el personal está inconforme por el tipo de contratación y los derechos y obligaciones que esto conlleva, debido a que existe personal con plaza base (sindicalizados, todos los derechos pocas obligaciones), personal de plaza de confianza (la mitad de los derechos el doble de obligaciones) y el personal de honorarios (sin derechos, con el doble de obligaciones).

Creemos que la teoría más completa para este fin es la que propone Maslow, pues integra cinco niveles de motivación del ser humano que influyen en su conducta y las demás teorías integran y desarrollan uno o dos niveles de esta pirámide. Este tipo de teorías establecen que la conducta debe de ser dirigida y controlada por la empresa, control de la conducta por medio de motivadores extrínsecos, afectando negativamente al trabajador en su desarrollo y crecimiento.

Es aquí en donde los administradores y Alta Dirección debe de poner atención y realizar un análisis de las estrategias utilizadas en la empresa, su existencia, y los resultados obtenidos, para realizar una retrospectiva, replanteamiento de estrategias y ejecutarlas con la finalidad de crear un comportamiento similar en los trabajadores porque es causado, motivado y orientado por la institución, tratando de controlar y unificar la diversidad de conocimientos, motivaciones y percepciones evitando las variaciones individuales de comportamiento.

Es el enfoque de estructura organizacional que utilizan la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, generalmente se organizan alrededor de las funciones básicas del negocio, logrando así departamento de mercadeo, producción, finanzas, talento humano etc. Sus beneficios son la especialización y una buena coordinación fluida entre ellas. (Negocios. Cuarta edición. Rickyw Griffin y otro. Editorial Prentice Hall)

En las grandes compañías, se ve más difícil la coordinación entre los departamentos funcionales y la organización funcional fomenta la centralización y dificulta más la responsabilidad (no hay empoderamiento). Por esto, las compañías cuando crecen

mucho tienden a descartar esta forma y tienden a moverse hacia otro tipo de estructuras.

Es el enfoque de estructura organizacional que utilizan la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, generalmente se organizan alrededor de las funciones básicas del negocio, logrando así departamento de mercadeo, producción, finanzas, talento humano etc. Sus beneficios son la especialización y una buena coordinación fluida entre ellas. (Negocios. Cuarta edición. Rickyw Griffin y otro. Editorial Prentice Hall)

En las grandes compañías, se ve más difícil la coordinación entre los departamentos funcionales y la organización funcional fomenta la centralización y dificulta más la responsabilidad (no hay empoderamiento). Por esto, las compañías cuando crecen mucho tienden a descartar esta forma y tienden a moverse hacia otro tipo de estructuras.

Las personas se agrupan de acuerdo con lo que hacen, se piensa que una buena forma de llevar a cabo los objetivos de la empresa es ubicar las personas con la misma o similar función en un mismo grupo o dependencia.

³⁵Según Bisquerra (2003: 23), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. Para Fernández (2003: 25), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo

³⁵CONTRERAS ARMENTA, Cecilio – DIAZ CASTILLO, Bernardo – HERNANDEZ RODRIGUEZ, Ezequiel: *Multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevaecientes en un mundo globalizado*, http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html, 2011

Según Oliveros (2004: 512), al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas.

Según Cruz (2003: 25), “el éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación.” Hablo particularmente de la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo. Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, se hacen referencia a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Siempre se ha creído que es una buena regla el referirse a otras personas en los términos en que se quisieran que ellos se refiriesen a otros.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad “es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (Goncalves, 1997: 19). La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional, refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Según Goncalves (1997: 20), es necesario resaltar que el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral, puesto que es una

variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.) y factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros) (Brunet y Likert, 2001: 78).

Marchant (2006:133) expresa que el clima organizacional “es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado, y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro”

Para Goncalves (1997: 35), la importancia de este enfoque reside en el hecho de que “el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores.” Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización.

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. De igual manera, tiene una serie de aspectos, entre las que podemos resaltar: se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Las mismas son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

Variable: Relaciones Interpersonales

Definición Conceptual: Bisquerra (2003: 23), la define como la interacción recíproca entre dos o más personas.

Definición Operacional: Interacción que un individuo sostiene con colegas y

subordinados o superiores, en este sentido, se refiere a las relaciones positivas entre el personal de una organización, sin tomar en consideración la jerarquía, función y autoridad. Se muestra la Operacionalización de la variable la misma detalla la relación entre dimensión e indicadores, los cuales son los siguientes: Valores: comunicación, cortesía, respeto, ética; empatía: comprensión, colaboración, amistad; congruencia: convivencia, reproches, injusticia; cordialidad: familiaridad, compartimiento de recursos, sinceridad; conflictos: trabajo en equipo, competencias y polémicas.

Figura # 11



Fuente: <http://climaorganizacional3.blogspot.com>
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Variable: Clima Organizacional

Definición Conceptual: Goncalves (1997: 19), la define como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Definición Operacional: El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Se muestra la Operacionalización de la variable la misma detalla la relación entre dimensión, indicadores, los cuales son los siguientes: Elementos del clima organizacional: estructura, responsabilidad, desafíos, relaciones, conflictos e identidad.

Actualmente, las organizaciones requieren empleados más efectivos que cumplan de manera adecuada las tareas y responsabilidades que le son asignadas. Manejar efectivamente el tiempo es un aspecto importante que deben tener las personas de una organización para la consecución óptima de sus responsabilidades. De acuerdo con Aleissy Lasso Agredo, director del Instituto Nacional de Telecomunicaciones (Instel), el tiempo es un recurso escaso y se requiere encontrar un método para su administración que refleje el orden de prioridades. “Saberlo administrar no es ganar tiempo ni hacer las cosas de afán o a la vez. Es encontrar el momento para cada cosa, no solo en el plano laboral, sino personal”. Es relevante reconocer el valor del tiempo y su importancia en el desarrollo personal y profesional de las personas. Además, es un recurso que va de la mano de la competitividad cuyo resultado es la productividad.

Para Horacio Krell, director del Instituto Ilvem de Argentina, administrar el tiempo es administrar la mente. “Una de las soluciones es optimizar las destrezas humanas para maniobrar con el tiempo y superar los distractores internos y externos que se presentan durante cada jornada”.

³⁶Esperanza Hinojosa, consultora en desarrollo organizacional, enfatiza el valor de saber administrar el tiempo, porque de eso depende que las responsabilidades asignadas se hagan en el tiempo requerido, con la efectividad y eficiencia necesarias.

“Todas las cosas deben tener mejores resultados, así se cuenten con pocos recursos (humanos, económicos, materiales, entre otros), en menos tiempo y con la mejor actitud. Una de las herramientas para lograrlo es aprender a manejar efectivamente el tiempo”.

Además recalca, que cada persona puede realizar un análisis de sus actividades diarias y descubrir un plan de trabajo que contribuya a la realización de las mismas.

³⁶ Colsubsidio con el talento humano, administración de tareas en el trabajo, http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/M/maneja_su_tiempo_laboral_de_forma_efectiva/maneja_su_tiempo_laboral_de_forma_efectiva.asp

“Registrar durante una semana, por escrito, todas las actividades que una persona realiza, es un práctico ejercicio. Al escribirlas se deben incluir las actividades laborales y personales como las horas de almuerzo y el lapso que se tarda en desplazarse a diferentes lugares”.

La especialista afirma que la idea de hacer este ejercicio es detectar los puntos que inciden en la disminución del desempeño de las personas y trabajar para eliminar estos factores negativos.

En este sentido recomienda los siguientes aspectos:

- Hacer una lista y establecer las tareas según las prioridades, después de registrar cómo es la rutina diaria.
- Detectar y organizar las labores de este modo:
 - Urgentes relacionadas con la empresa: situaciones apremiantes que deben ser atendidas en primera instancia. Por ejemplo: concretar algún negocio o solicitar información relevante para tomar alguna decisión.
 - Básicas de la organización: responder correos que no tienen premura y hacer informes para el final de la semana son algunos ejemplos.
 - Actividades que hacen perder tiempo: hay que analizar las personas y las cosas que hacen perder tiempo o que toman más del que realmente se necesita. Por ejemplo: la atención de proveedores que llegan en horas y días diferentes. Es aconsejable tomar un día para atenderlos.
- Identificar las horas en que se tiene mayor productividad. Cada persona tiene momentos del día en que tiene más energía y disposición para desempeñar su trabajo. Esperanza Hinojosa recomienda que en estos casos se realicen las funciones más prioritarias.
- Programar el horario es importante y, por ende, la organización diaria de la agenda es primordial.

Hinojosa de igual forma, destaca que la persona puede identificar qué tiempos muertos tiene para usarlos en la consecución de actividades que debe hacer y que son sencillas. “Si al hacer el análisis, la persona descubre que su computador se demora cuatro

minutos en encender y abrir los programas que va a usar, en ese tiempo puede ir a tomarse el café que usualmente toma. Ahí ya está ahorrándose cuatro minutos”.

Para Aleissy Lasso, el manejo de las agendas es muy importante. En ellas se guarda coherentemente la planificación anual, mensual y diaria de los temas y responsabilidades pendientes.

Así mismo, considera que la prevención de las circunstancias que puedan afectar el desarrollo de los planes es básica porque de esa manera se pueden tomar las medidas necesarias para solventar los imprevistos. “Actuar sólo por reacción es una mala inversión que nos aleja de las metas”.

Sugiere emplear algunos de estos recursos para dicha situación:

- Escribir y tener a la vista las metas para evitar que la inmediatez atente contra la trascendencia.
- Dividir los grandes objetivos en pequeñas metas posibles que hagan disfrutar la situación en el momento indicado.
- Establecer el inicio y la finalización de las actividades cotidianas. De esta manera, no dejará tareas inconclusas.
- Empezar las tareas más complejas y/o menos placenteras.
- Organizar las prioridades y respetar lo que se ha dispuesto. Esto deben conocerlo las personas con las que se trabaja, porque de esta manera sabrán en qué momento pueden hacer interrupciones.
- Evitar la confusión de reuniones de trabajo con reuniones sociales.
- Administrar el tiempo para navegar por Internet. Su buena administración es fundamental, puesto que es una herramienta necesaria de información.

Síntomas presentes cuando no se maneja efectivamente el tiempo

- Salir tarde del horario normal de trabajo.
- No sabe por dónde empezar una tarea. Esto sucede por la falta de organización.
- Llegar tarde a todos los compromisos.
- Utilizar tiempo personal para terminar las tareas asignadas.
- Dejar responsabilidades inconclusas.

¿Cómo controlar a los consumidores del tiempo?

Los expertos coinciden en que priorizar inadecuadamente las tareas conlleva al fracaso de los planteamientos que se tenían al iniciar las metas o planes propuestos. Por tanto, es vital mantener controlados los factores que hacen perder el tiempo.

La publicación especializada del Instituto Hamilton de Estados Unidos, *Modern Business Review* (MBR), establece que los mayores inconvenientes de las personas, en especial de los ejecutivos, para organizar su tiempo son las interrupciones personales, las reuniones, el teléfono y la obtención de información.

³⁷LAS RELACIONES INTERGRUPALES

Conflicto intergrupar: cuando dos grupos, sociedades o naciones perciben que sus objetivos, intenciones o acciones son mutuamente incompatibles. Existen conflictos de alta y de baja intensidad (éstos últimos bajo el interés de psic. Social). Si una situación no se resuelve en un tiempo prudencial existe riesgo de que aumente el conflicto y se convierta de alta intensidad.

Las principales teorías de carácter psicosocial que explican el conflicto intergrupar son:

1. Teoría Realista del conflicto grupar: Campbell

Sostiene que el conflicto intergrupar está originado por una competición real entre los grupos con el fin de acceder a recursos escasos. Carácter objetivo y realista.

Las teorías realistas del conflicto comparten tres premisas:

El ser humano es egoísta y trata de obtener los mayores beneficios posibles.

El conflicto surge cuando entran en juego intereses incompatibles.

Los procesos psicosociales (actitudes negativas, hostilidad) que acompañan al conflicto surgen de intereses contrapuestos, no al revés.

El conflicto es negativo y debe ser evitado

Estudios de sheriff: Apoya empíricamente esta teoría. Demostró que la competición entre grupos produce actitudes negativas, prejuicios y comportamientos hostiles hacia los miembros del otro grupo.

³⁷ Apuntes de grado en psicología – UNED, Procesos grupales y relaciones intergrupales, <http://psicologia.isipedia.com/primero/psicologia-social/13-procesos-grupales-y-relaciones-intergrupales>.

Relaciones intergrupales claramente estratificadas: Existencia de dos grupos con barreras insalvables donde uno domina a otro (castas, esclavos, feudales). Las pautas de atribución y comparación se basan en las características inherentes a los grupos y se produce únicamente en el seno de cada grupo.

Emergencia de una ideología social individualista A pesar de que aún persiste la estratificación, desde ambos grupos se comienza a valorar los logros personales de forma que se empieza a pensar que es posible la movilidad social. Los miembros de ambos grupos atribuyen su estatus a características personales (habilidad, esfuerzo). Se dan comparaciones entre miembros de diversos grupos (en un plano interindividual, entre personas)

Movilidad Social: Los miembros más competentes de los grupos desfavorecidos intentan cambiar de grupo. La motivación para ello radica en la búsqueda de identidad social positiva. Las acciones colectivas de los grupos desfavorecidos sólo tienen lugar cuando estos intentos individuales de ascenso fracasan.

Surgimiento de la conciencia: El ascenso individual de algunos miembros del grupo desfavorecido contribuye a mantener el statu quo por dos razones:

Se hace ver cierta justicia: "si se trabaja duro se obtiene la recompensa.

Se priva al grupo subordinado de los líderes potenciales que podrían fomentar el conflicto.

Sin embargo, no todos los que lo intentan pasan al grupo dominante, esto crea un estado de descontento, sobre todo si el fracaso en el ascenso se atribuye a la discriminación del otro grupo.

Las comparaciones sociales comienzan a realizarse poco a poco de forma intergrupales y no de forma interpersonal.

Relaciones intergrupales competitivas: El grupo desfavorecido intenta mejorar su posición con respecto al grupo dominante, según TIR lo hace a través de la competición directa o redefiniendo algunas características del grupo desfavorecido.

El grupo desfavorecido trata de realizar comparaciones intergrupales mientras que el grupo dominante intenta hacer creer que solo las comparaciones individuales son legítimas.

Se realiza una atribución externa culpabilizando al grupo dominante por la subordinación actual y pasada. Y una atribución interna en relación con el futuro (se piensa que el propio grupo será capaz de mejorar su situación a partir de sus propias cualidades).

LA REDUCCIÓN DEL CONFLICTO INTERGRUPAL

Si el conflicto se origina a partir de la identificación de las personas en un grupo (Tajfel) o por la competencia por recursos escasos (Sherif), bastaría disminuir la identificación grupal o la situación competitiva para eliminar el conflicto (imposible).

Los psicólogos sociales comienzan a contemplar el conflicto como la expresión de una situación de malestar entre los grupos causado siempre por situaciones objetivas de injusticia, explotación y abuso de poder. Es evidente que la mejor forma de resolver el conflicto es la existencia de justicia social.

Algunas alternativas para la disminución del conflicto:

EL CONTACTO INTERGRUPAL

“La hipótesis del contacto” Allport

El contacto entre los miembros de diferentes grupos conduce a una reducción de la hostilidad intergrupal. Requisitos:

Que el contacto esté apoyado institucionalmente. Quienes ocupan posiciones de autoridad deberán proporcionar incentivos o recompensas.

Que los contactos no sean esporádicos. Que tengan una frecuencia, duración y cercanía suficientes.

Que las personas que interactúan tengan un status similar. Esto es importante porque las diferencias de status distorsionan la relación y refuerzan los estereotipos previos que se tienen hacia el grupo minoritario.

Que los contactos se produzcan en situaciones de cooperación. En caso contrario el contacto intergrupal más que reducir puede aumentar el conflicto

“La hipótesis del contacto extendido”

El mero hecho de conocer u observar que un miembro de nuestro grupo mantiene una relación estrecha con un miembro del ex grupo puede contribuir a la mejora de las actitudes intergrupales.

2.2 MARCO LEGAL

³⁸ De acuerdo al código orgánico del trabajo de las normas generales capítulo I se expone lo siguiente:

Art. 4.- Los Principios.

Son principios propios que rigen en todas las relaciones laborales o de trabajo los siguientes:

1. In dubio pro-operario.

En caso de duda acerca de la norma aplicable al caso o de la interpretación de una norma, los jueces y autoridades, lo mismo que todos quienes se encuentren en la necesidad de hacerlo, las aplicarán las que mejor protejan al trabajador, sus derechos e intereses.

2. Irrenunciabilidad de derechos.

Los derechos del trabajador son irrenunciables y será nula, de nulidad absoluta, toda estipulación en contrario.

Será válida la transacción en materia laboral que no implique renuncia de derechos y se celebre ante juez del trabajo o autoridad competente.

3. Intangibilidad de los derechos.

Los derechos del trabajo, una vez consagrados en cualquiera de sus fuentes, son intangibles o irreversibles, se los podrá reformar solo para mejorarlos. Será inconstitucional cualquier norma, acto y omisión regresiva, que disminuya, menoscabe, suprima o anule los derechos establecidos.

4. Igualdad.

A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración y, en general, a iguales o similares prestaciones labores corresponderán igual derechos y quedan proscritas las discriminaciones por razones de etnia, género, identidad cultural, ideología, filiación política, condición migratoria, orientación sexual, discapacidad u otras en los términos y condiciones del art. 11.2 de la Constitución de la República.

³⁸ CODIGO ORGANICO DEL TRABAJO, <http://www.ugtecuador.com/pdf/proyecto-codigo-trabajo.pdf>.

Capitulo II Responsabilidad y Obligaciones.-

³⁹Art. 35. Obligaciones del empleador o empresario.

Son obligaciones del empleador o empresario:

Figura # 12



Fuente: <http://coachidrilo360.wordpress.com>-
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

1. Tratar a los trabajadores y trabajadoras con el debido respeto y consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
2. Respetar el derecho a la intimidad personal y familiar del trabajador o trabajadora, en consecuencia no puede introducirse, sin autorización del trabajador o de autoridad competente, en los instrumentos de trabajo, como internet y otras técnicas de información y comunicación que estén a cargo del trabajador o trabajadora para su trabajo, ni instalar mecanismos de control que lesionen su pudor, ni sin haberlos advertido previamente.
- 9.- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este sea realizado. El tiempo que se pierda por la falta de estos instrumentos, será remunerado como tiempo de trabajo efectivo y siempre que, por cualquier otra causa imputable al empleador, no se pierda el tiempo.

Art. 37. Obligaciones del trabajador o trabajadora

³⁹ CODIGO ORGANICO DEL TRABAJO, <http://www.ugtecuador.com/pdf/proyecto-codigo-trabajo.pdf>.

Son obligaciones del trabajador o trabajadora:

- 1.- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- 2.- Tratar al empleador o empresario y a sus representantes con la debida consideración y respeto; el mismo trato debe a sus compañeros y compañeras.
- 4.- Observar buena conducta durante el trabajo.
- 5.- Cumplir las órdenes del empleador o empresario y las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.

Art. 39. Las condiciones del ambiente de trabajo.

El trabajo debe realizarse en un medio y en condiciones en las que el trabajador o trabajadora:

1. Pueda alcanzar el desarrollo íntegro como persona racional, libre y sociable.
2. Desarrollar su vida social, familiar y cultural, así como gozar libremente del descanso y recreación.
3. Gozar de un ambiente saludable, en armonía con sus compañeros y compañeras, lo mismo que con la naturaleza y sus recursos animales, vegetales y minerales.

Capítulo V

Párrafo III Principios y Garantías de la Remuneración.-

Art. 86.-Igualdad de la remuneración.- A trabajo de igual valor corresponde igual remuneración, sin discrimen por ninguna razón, de acuerdo con la Constitución.

Capítulo VI

NORMAS PROTECTORAS DE LA FAMILIA, MUJER Y ADOLESCENTES

Parágrafo III

De la protección de los adolescentes en el trabajo

⁴⁰Art. 111 Igualdad de condiciones y oportunidades.

El o la adolescente trabajador o trabajadora gozará de todos los derechos garantizados en este Código y demás leyes sobre la materia en igualdad de condiciones y oportunidades y no podrá ser objeto de discriminación por su condición de edad.

⁴⁰ CODIGO ORGANICO DEL TRABAJO, <http://www.ugtecuador.com/pdf/proyecto-codigo-trabajo.pdf>.

Su salario estará de acuerdo a sus capacidades y al cargo que desempeñe, pero en ningún caso menor del mínimo legalmente fijado.

Los ascensos y promociones profesionales en la empresa o empleador se ajustarán a criterios y sistemas que tengan como objetivo garantizar la ausencia de discriminación directa o indirecta, pudiendo establecerse medidas de acción afirmativa dirigidas a eliminar o compensar situaciones de discriminación. Estos criterios podrán establecerse en los reglamentos de trabajo y en el contrato colectivo.

Parágrafo IV

De la protección de la mujer y de la familia en el trabajo y las responsabilidades familiares

Del trabajo de mujeres

Art.118.- Igualdad de condiciones y oportunidades.- La mujer trabajadora gozará, en igualdad de condiciones con el varón, de todos los derechos garantizados en este Código, la Constitución, tratados internacionales y demás fuentes del derecho del trabajo.

Los ascensos y promociones en la empresa o empleador se ajustarán a criterios y sistemas que tengan como objetivo eliminar toda discriminación directa o indirecta y en particular la debida a razones de género. Estos criterios y sistemas podrán constar en los reglamentos y contratos colectivos.

Art. 119.- Igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.- El empresario o empleador deberá respetar el principio de igual remuneración para trabajo de igual valor. No serán consideradas arbitrarias las diferencias objetivas en las remuneraciones que se funden en razones de capacidad, calificación o antigüedad.

El Inspector y/o Juez del Trabajo conocerá de las denuncias o reclamos que se presenten, en caso de que la empresa o empleador haga distinciones salariales por razones de género y ordenará que se pague la diferencia con efecto retroactivo.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

⁴¹**Agresividad.-** La noción de agresividad nos remite a prácticas, modos de comunicación y de comportamiento que se basan de manera exclusiva en el uso de la violencia física o verbal hacia otros. La agresividad es la actitud típica de una persona agresiva, malhumorada, frustrada y negativa, aunque en muchos casos la agresividad puede surgir de manera espontánea y momentánea, por causas bien definibles y puntuales.

Claro está, la agresividad es una de las formas más negativas y destructivas que tiene el ser humano para comunicarse con otros, con aquellos que lo rodean (tanto hombres como animales). Por lo general, la agresividad es relacionada en el campo de las ciencias de la psicología, la sociología y la biología con aquellos instintos y composiciones internas que no pueden delimitarse del todo bien y que nos remiten a nuestras formas más salvajes y compulsivas. La agresividad es por supuesto la consecuencia de un sinnúmero de causas que pueden pasar por cuestiones biológicas, personales, familiares, sociales, laborales o económicas entre miles de posibilidades.

Capacitación.- la capacitación es una herramienta muy útil para la administración de las empresas de hoy en día, por lo que el departamento de recursos humanos debe tener un sistema de capacitación planificado y organizado que busque modificar, mejorar y ampliar los conocimientos de los empleados y así mejoren habilidades y actitudes del nuevo personal que vaya a ingresar a la empresa y se puedan adaptar a las exigencias tanto internas como externas.

Clima Laboral.- Entendemos bien el concepto de clima organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los

⁴¹ DICCIONARIO VIRTUAL, definición de agresividad, definición ABC tu diccionario hecho fácil, <http://www.definicionabc.com/social/agresividad.php#ixzz2aqzsNThi>

miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

Comunicación.- la comunicación es fundamental en cualquier parte del mundo y más aún en un lugar donde a menudo tratas con diferentes personas, es por ello que en las empresas se debe tener una buena y clara comunicación tanto por parte de los empleados como de las autoridades en sí, para evitar malos entendidos a futuro.

Competencia.- Una competencia es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996).

Competitividad.- La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

Cultura organizacional.- también llamado atmosfera o ambiente de trabajo, es un conjunto de valores y normas que comparten los miembros de una empresa. Por ello en todas las organizaciones la cultura que tengan los individuos para llevar a cabo ciertas actividades colectivas es indispensable, la cual debe estar encaminada a tener un ambiente pacífico y sin violencia dentro de la empresa.

Deficiencia.- La deficiencia es una falla o un desperfecto. El término, que proviene del vocablo latino deficientia, también puede referirse a la carencia de una cierta propiedad que es característica de algo.

Desempeño.- Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Es decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

Desmotivación.- Falta de interés por alguna cosa o alguna razón, los de recursos humanos deben poder detectar a tiempo cualquier tipo de desmotivación que tenga algún empleado para poder tratar a tiempo que solución se pueda tomar.

⁴²**Direccionamiento.-** acción y efecto de dirigir. Toda empresa tiene un líder a quien seguir, esta persona debe tener un buen desempeño, don de mando y carácter para ser un buen líder y poder dirigir a sus subordinados de una manera en que no parezca que estén abusando de la confianza que se les brinda.

Discriminación.- la discriminación es hacer distinción en el trato por diferentes motivos como arbitrarios como el racial, el nivel socioeconómicos, entre otros.

Eficiencia.- En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados"

⁴² DICCIONARIO VIRTUAL, definición de direccionamiento, definición de, <http://definicion.de/deficiencia/#ixzz2ar9tMjYT>

⁴³**Entorno.**-Entorno es aquello que rodea a algo o alguien. Este es el conjunto de circunstancias y condiciones laborales, familiares, educativas o económicas que rodean a toda persona. Es decir, es la cultura en la que ese hombre o mujer ha crecido y se ha educado.

Estabilidad.- La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas. Ciertamente, la estabilidad laboral garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que permite satisfacer las necesidades del núcleo familiar y garantizar los ingresos de la empresa, ya que trabajadores adiestrados y expertos, integrados con la empresa, brindarán índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no sólo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico-económico-social, con logros a la obtención de la armonía y la paz social y laboral.

Estrategia.- Planificar y tener un sin número de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Las cuales deben de estar debidamente trazadas y planificadas para que al momento de ser aplicadas se las realice de una manera en que puedan ser captadas por los empleados.

Estructura funcional.- una estructura funcional es la división del trabajo en una organización agrupas por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización de ventas, marketing, recursos humanos, y así sucesivamente.

Frustración.- La frustración es una respuesta emocional que aparece como fruto de un conflicto psicológico ante un hecho no gestionado. El impacto de la frustración sobre una persona varía de acuerdo a su personalidad y a diversas variables que son difíciles de controlar.

⁴³ DICCIONARIO VIRTUAL, definición de direccionamiento, definición de, <http://definicion.de/entorno/>

“El potencial de frustración en general es mayor en las personas que viven en las ciudades industrializadas que aquellos que viven en sociedades primitivas, más sencillas”. Carl Whitaker.

Inconformidad.- La inconformidad es uno de los sentimientos más complicados de los seres humanos: en su lado positivo puede movernos a obtener mejores cosas, a tener metas y aspiraciones de progreso en cualquier plano de la existencia. Sin embargo en algunos casos también puede servirnos como una especie de barrera para darnos cuenta de las cosas buenas de la vida.

Integración.- Acción y efecto de integrar, integrarse o reunirse, unirse a un grupo para formar parte de él, las empresas deben tener en cuenta que la integración con su personal es muy indispensable para llegar a lograr obtener las metas establecidas, ya que si todos contribuyen a hacer y llegar a un mismo fin, más rápido y óptimo serán los resultados que se esperan tener.

Figura # 13



Fuente:<http://ideaseyd.com.ar/web/?p=3668>-Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Interacción.- es un vocablo que describe una acción que se desarrolla de modo recíproco entre dos o más organismos, objetos, agentes, unidades, sistemas, fuerzas o funciones.

Motivación.- La interacción que debe haber entre los integrantes de una empresa es de mucha importancia para que se puedan entender los procedimientos trazados en el

trabajo. Motivación se definirá como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Los tres elementos clave de la definición son esfuerzo, metas de la organización y necesidades. Motivación también se puede definir de la siguiente manera: “La motivación se entiende como la influencia que proporciona incentivos al comportamiento”. Un incentivo es todo aquello que al otorgarlo o suprimirlo puede provocar una respuesta, y el comportamiento es toda acción o respuesta observable en los individuos.

Figura # 14



Fuente: <http://micarreralaboralenit.wordpress.com>
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Liderazgo.- La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. La persona que ejerza el liderazgo es una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el equipo de trabajo del que esté a cargo.

Relaciones intergrupales.- Todo grupo está compuesto de individuos, cada uno de los cuales tiene su patrón único de habilidades, aptitudes y características de personalidad.

Las características distintivas de un grupo son el resultado de factores tales como las personalidades de los individuos que lo forman, la naturaleza de las relaciones interpersonales dentro de él, y la función del grupo en la organización. Dentro y entre los grupos de trabajo que han sido organizados formalmente de acuerdo con el patrón de trabajos y puestos requeridos para el logro de la misión organizacional, se encuentran los subgrupos creados sobre una base informal. Juntos estos grupos comprenden lo que ya se ha designado como organización informal.

Relaciones interpersonales.- Las relaciones interpersonales son vitales para la consecución de los objetivos de una organización. Esta se define como: “Un proceso que enlaza los diferentes componentes de la empresa, encontrándose en todos los niveles e influye en cada una de las personas que trabajan en ellas”.

Tareas asignadas.- Es ejecutar las tareas eficazmente ahorrando tiempo y esfuerzo, con ello la organización obtendrá mayor productividad y las personas se sentirán satisfechos por su trabajo. (Chruden y Sherman, 1996, pág. 262)

Talento humano: Persona que labora en una institución en la cual da su esfuerzo humano y otros factores tales como conocimientos, experiencias, intereses, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, entre otras.

2.4 HIPOTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis general.

La interacción social que se genera entre el talento humano de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas, incide en el clima laboral y en los rendimientos económicos de la empresa.

2.4.2 Hipótesis Particulares.

La motivación que se genera en la empresa Ekofortis, afecta al compromiso laboral del talento humano.

La equidad de la dirección empresarial incide en las relaciones interpersonales que se generan en la institución.

La comunicación entre quienes integran el talento humano de Ekofortis, incide en las relaciones intergrupales para cumplir con las actividades laborales.

La estructura funcional de Ekofortis, tiene un efecto directo en las tareas asignadas al talento humano y desarrolladas por ellos.

Las relaciones interpersonales que se dan entre el talento humano como afectan en los rendimientos económicos de la empresa Ekofortis.

2.4.3 Declaración de variables

Variable Independiente (causas)

- Interacción social
- Motivación
- Equidad
- Comunicación
- Estructura funcional
- Relaciones interpersonales

Variable Dependiente (efectos)

- Clima laboral
- Compromiso laboral
- Relaciones interpersonales
- Relaciones intergrupales
- Tareas asignadas y desarrolladas
- Rendimientos económicos

2.4.4 Operacionalización de las variables

Cuadro # 1
Operacionalización de variables

| VARIABLES INDEPENDIENTES | DEFINICIÓN | INDICADORES | DIMENSIÓN | TÉCNICAS |
|----------------------------|---|---|--------------------------|----------|
| Interacción social. | Es el fenómeno sobre el cual se establece influencia social que recibe todo individuo. | Cantidad de conflictos laborales. | Relaciones intergrupales | Encuesta |
| Motivación | Son los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones. | Cantidad de tareas en un período de tiempo. | Satisfacción | Encuesta |
| Equidad | Igualdad o justicia en el reparto de una cosa entre varios o en el trato de las personas. | Cantidad de empleados satisfechos | Justicia e Igualdad | Encuesta |
| Comunicación | Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más personas. | Cantidad de conflictos laborales. | Relaciones intergrupales | Encuesta |
| Estructura funcional | Es la división del trabajo u organización. | Segregación de tareas | Organización | Encuesta |
| Relaciones interpersonales | | Conflictos laborales | Clima laboral | Encuesta |

| VARIABLES DEPENDIENTES | DEFINICIÓN | INDICADORES | DIMENSIÓN | TÉCNICAS |
|-----------------------------------|---|---|------------------------|--|
| Clima laboral | Es el ambiente humano y físico en el que se desarrolla. | Nivel de pertenencia de los empleados | Cultura organizacional | Encuesta |
| Compromiso laboral | Es un vínculo de lealtad por el cual un trabajador decide permanecer en la empresa. | Nivel de pertenencia de los empleados | Cultura organizacional | Encuesta |
| Relaciones interpersonales | Es una interacción recíproca entre dos o más personas. | Cantidad de conflictos laborales Cantidad de grupos informales | Cultura organizacional | Encuesta |
| Relaciones intergrupales | Son relaciones establecidas entre individuos o grupos. | Cantidad de grupos informales | Cultura organizacional | Encuesta |
| Tareas asignadas y desarrolladas. | Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad. | Cantidad de tareas cumplidas. | Organización | Encuesta |
| Rendimientos económicos | | Margen de utilidad Costo beneficio | Finanzas | Observación Estados Financieros Observación de costo beneficio |

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra.
Fuente: Hipótesis

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPOS Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Investigación aplicada: También calificada como práctica o empírica. Esta investigación se reconoce porque busca a emplear o a utilizar los conocimientos que se adquieren.

El tipo de investigación que se va a utilizar en la presente indagación es la investigación aplicada la cual se emplea en todo lo que va estructurado la investigación; y se halla vinculada con la investigación básica, ya que depende de los resultados y mejoras de la misma.

Investigación Explicativa: Este tipo de investigación que no solo tiene dependencia causal, intentando referir o acercarse a un problema, sino que persigue encontrar las causas del mismo. Puede usar esquemas experimentales y no experimentales.

En este proyecto se aplicara la Investigación explicativa en la parte de la problematización, ya que está indaga el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa-efecto.

Investigación Descriptiva: se forma del diseño, registro, estudio y explicación de la naturaleza actual, y la estructura o procesos de los fenómenos. Su análisis se hace sobre las conclusiones absolutas o sobre cómo una cosa, persona o grupo se maneja o funciona en el presente.

Este tipo de investigación se basa en las situaciones de hechos, y su característica primordial es su exacta presentación. En muchas investigaciones se han utilizado las características de la población ya que se refieren a los rasgos de las personas que intervienen en el levantamiento de información.

Investigación Correlacionar: este tipo de investigación es social tiene como objetivo calcular el grado de relación que existe entre dos o más variables, en una demostración en particular. En ciertas ocasiones solo se la relaciona entre dos variables, pero a menudo se colocan en el estudio relaciones entre tres variables. Esta investigación esta aplicada en la tabulación de los datos sacados de las encuestas, relacionándose con las variables de relevante vinculación.

Investigación Cualitativa: es el estudio de la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas involucradas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, entrevista, experiencias personales, sonidos que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. El objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión en la investigación de los hechos de las complicadas interrelaciones que se dan en la realidad.

Investigación no experimental:La investigación no experimental es un tipo de investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son originalmente manipulables. En esta investigación los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones que ya existieron, dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos.

Investigación Bibliográfica: se orienta en la amplia búsqueda de la exploración en libros, revistas, documentales, trabajos o estudios similares para conocer el estado de la investigación. La investigación bibliográfica se basa en la organización, crítica, evaluación, selección, indagación, e información bibliográfica sobre un fijado tema,

tiene cierto valor ya que evita la difusión de publicaciones o permite la perspectiva general de un problema.

Se la utiliza en la recopilación de la fundamentación establecida en diferentes fuentes bibliográficas o libros que se refiera con temas interrelacionados con microempresas, así como también para basar los aspectos que se conciernan con los clientes.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

La investigación va encaminada al estudio de los trabajadores que integran la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas, para poder conocer las cualidades que tienen, lo que les impide tener una comunicación fluida, y poder comunicarse con toda confianza y franqueza. También se la realizara a todos los trabajadores sin distinción de raza, género, formación académica o nivel socioeconómico

3.2.2 Delimitación de la población

La presente investigación está orientada a un número determinado de personas que laboran en la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas.

3.2.3 Tipo de muestra

Este tipo de muestra estará basada en el modelo probabilística.

3.2.4 Tamaño de la muestra

La población considerada para el cálculo de la muestra es finita, que será dirigida a los integrantes de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas.

3.2.5 Proceso de selección

Muestreo por Cuotas

Es el método más utilizado en la actualidad, principalmente en las investigaciones y encuestas utilizados por los medios de comunicación. Lo que trata es de construir una muestra igual a la población a estudiar.

Por lo consiguiente se considera un método no aleatorio.

Una vez fijada la dimensión de la encuesta que se desea realizar, basta con calcular el número de individuos por cada criterio elegido.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos Teóricos

Método Histórico-Lógico:

Este método está enlazado al conocimiento de las diferentes fases de los objetos en su proceso cronológico, para conocer sobre el avance y desarrollo del objeto o fenómeno en proceso de investigación, se hace necesario conocer su historia, las etapas importantes de su desarrollo y los vínculos históricos fundamentales.

Mediante este método se analiza el progreso concreto de la teoría. Los métodos lógicos se instituyen en el conocimiento histórico manifestando la lógica interna de su desarrollo, este método es aplicado porque se vincula con los antecedentes históricos y referenciales.

Método Analítico-Sintético:

Por medio de este método se llega a la verdad de las cosas, inicialmente se dividen los elementos que interceden en la ejecución de un fenómeno terminante, luego se reúnen los elementos que poseen relación lógica entre sí, hasta mejorar y demostrar la verdad de la investigación. La síntesis se ocasiona con los resultados previamente del análisis.

Lo que se ha aplicado este método en el proyecto al plantear la hipótesis, y en el análisis de los datos de las encuestas.

Método Hipotético-Deductivo:

El método hipotético-deductivo es el medio o camino que sigue al investigador para hacer de su actividad una experiencia científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos muy importantes: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para revelar dicho fenómeno, suposición de resultados o proposiciones más básicos que la propia hipótesis, y comprobación de la verdad de dichos enunciados derivados comparándolos con la experiencia.

Este método exige al científico a ordenar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la situación real o momento empírico (la observación y la confirmación).

En el proyecto al plantear las hipótesis generales como particulares, se tiene que verificarlas en el campo de investigación, por medio de un análisis a fondo sobre las relaciones con las contestaciones de los encuestados.

3.3.2 Métodos Empíricos

La Encuesta:

La encuesta es un estudio de observación, por medio de cual el investigador busca recopilar datos por medio de una lista de preguntas prediseñado, y no cambia el medio ni controla el proceso que está siendo observado (como sí lo hace en un experimento). Los datos que se obtienen luego de realizar un conjunto de preguntas ordenadas y dirigidas a una muestra característica o al conjunto total de la población en estudio, formada por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer ciertamente estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe escoger las preguntas más útiles, de acuerdo con el entorno de la investigación.

El instrumento aplicado es el cuestionario (15 preguntas)

La Entrevista:

La entrevista es un medio por el cual conseguimos información importante sobre cierto tema determinado, efectuando una serie de preguntas. Esta técnica o instrumento es empleado para diversos motivos, investigación, selección de personal.

Servirá para reafirmar la importancia del clima laboral en toda institución. El instrumento es la guía de preguntas.

3.4 PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE LA INFORMACION

Los procedimientos estadísticos de la información que se va a utilizar es por medio de la tabulación, donde se obtendrá datos, los cuales serán procesados y analizados, de esta manera se obtendrá los resultados correspondientes de las encuestas, lo cual permite el desarrollo de manera más fácil, la representación gráfica por medio de pasteles y barras.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de la situación actual.

El presente trabajo está enfocado en el análisis de los procesos empleados en las gestiones internas de la empresa Ekofortis Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas, debido a la poca interacción social dentro del clima laboral de la entidad, lo cual está causando desconcierto tanto en los usuarios internos como externos.

La misión de la empresa no es sólo remunerar a sus colaboradores, supervisar, gestionar, comprar uniformes, contratar empleados, sino que también y de mayor importancia todavía es la de preocuparse por tener un ambiente idóneo para la realización de las funciones de sus trabajadores. Por lo tanto, las empresas, independientemente de su tamaño y nivel de ingresos, deben ser conscientes de la importancia de los procesos que implican las políticas de Recursos Humanos para poder cumplir todas las metas y objetivos trazados por la empresa, con ello se obtiene consecuencias positivas en el comportamiento personal, su manera de trabajar y de relacionarse. No olvidemos que un ambiente de trabajo que proporcione la integridad física y psicológica a los miembros de su equipo humano.

En el presente trabajo investigativo se lleva a cabo la realización de encuestas al personal que integra la empresa Ekofortis Cía. Ltda. De la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas, con el fin de recabar información relacionada al tema planteado, por ello nos hemos centraremos en los temas de mayor inclinación de acuerdo a las observaciones realizadas y a las falencias percibidas en el ambiente laboral.

El cuestionario empleado consistió en trece preguntas para cada encuesta. Los resultados se presentan en forma ordenada con su respectivo análisis. Con las siguientes encuestas se pretende responder las hipótesis planteadas.

4.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas

Con los datos obtenidos mediante la implementación de encuesta y entrevista se ha llegado a la conclusión que es de suma importancia el tener un clima laboral en óptimas condiciones tener mayor grado de competencia, compromiso y logra la eficacia del trabajo.

Si bien es cierto estos resultados se logran a través de un la adecuada capacitación y comunicación continua

Puede detectar que el sector industrial de los servicios de hospedaje hoy se encuentra ligado a generar entretenimiento a sus clientes y/o huéspedes, así los fidelizan y obtienen un mercado seguro; además de proyectarse en el mercado.

4.2.1 Encuesta dirigida a los empleados de la empresa Ekofortis Cía. Ltda.

1.- ¿La empresa promueve actividades que permita profundizar y mantener positivas relaciones e interacciones sociales entre su personal?

Cuadro # 2

Nivel de práctica de actividades empresariales que promuevan las interacciones sociales entre el personal.

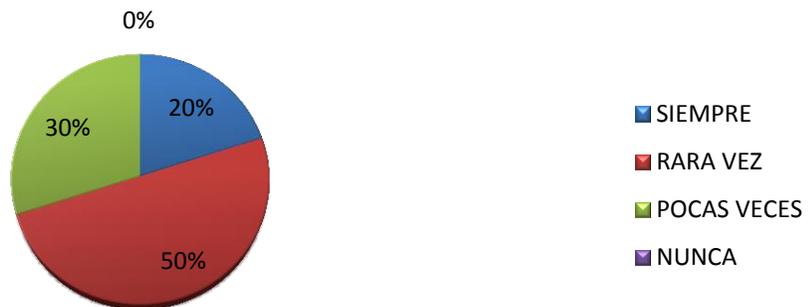
| Alternativas | Respuestas | % |
|--------------|------------|-------------|
| SIEMPRE | 2 | 20% |
| RARA VEZ | 5 | 50% |
| POCAS VECES | 3 | 30% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Grafico # 1

Nivel de práctica de actividades empresariales que promuevan las interacciones sociales entre el personal



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Lectura interpretativa:

Según lo que podemos observar, el 50% de los encuestados considera que la empresa rara vez promueve actividades que permitan profundizar y mantener positivas relaciones e interacciones sociales entre su personal; mientras que el 30% de encuestados indica que pocas veces la empresa promueve actividades.

2.- ¿Se suelen presentar conflictos entre el talento humano?

Cuadro # 3

Presencia de conflictos entre el personal

| Alternativas | Respuestas | % |
|--------------|------------|-------------|
| SIEMPRE | 0 | 0% |
| RARA VEZ | 3 | 30% |
| POCAS VECES | 4 | 40% |
| NUNCA | 3 | 30% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Grafico # 2



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Lectura interpretativa:

El 40% de los encuestados considera que pocas veces se suelen presentar conflictos entre el talento humano; mientras que el 30% de encuestados indica que rara vez y nunca se presentan conflictos.

3.- El nivel de amistad y confianza con sus compañeros de trabajo es:

Cuadro # 4
Nivel de confianza entre compañeros

| Alternativas | Respuestas | % |
|--------------|------------|-------------|
| ALTO | 4 | 40% |
| BAJO | 0 | 0% |
| MEDIO | 6 | 60% |
| NADA | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Grafico # 3



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Lectura interpretativa:

El 60% de los encuestados considera que el nivel de amistad y confianza con sus compañeros es medio; mientras que el 40% de los encuestados indica que el nivel de amistad y confianza es alto.

4.- Cuando inicia una nueva jornada laboral, usted se siente:

Cuadro # 5

Nivel de motivación al iniciar una actividad laboral

| Alternativas | Respuestas | % |
|---------------|------------|-------------|
| MUY MOTIVADO | 3 | 30% |
| POCO MOTIVADO | 6 | 60% |
| NADA MOTIVADO | 1 | 10% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Grafico #4



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Lectura interpretativa:

El 60% de los encuestados considera que cuando inicia una nueva jornada laboral se sienten muy motivados; mientras que el 30% de los encuestados indica que cuando inicia una jornada laboral se siente poco motivado.

5.- Si la empresa requiere que usted efectúe trabajo adicional o alguna laboral que no necesariamente corresponde a su cargo, usted toma una actitud de:

Cuadro # 6

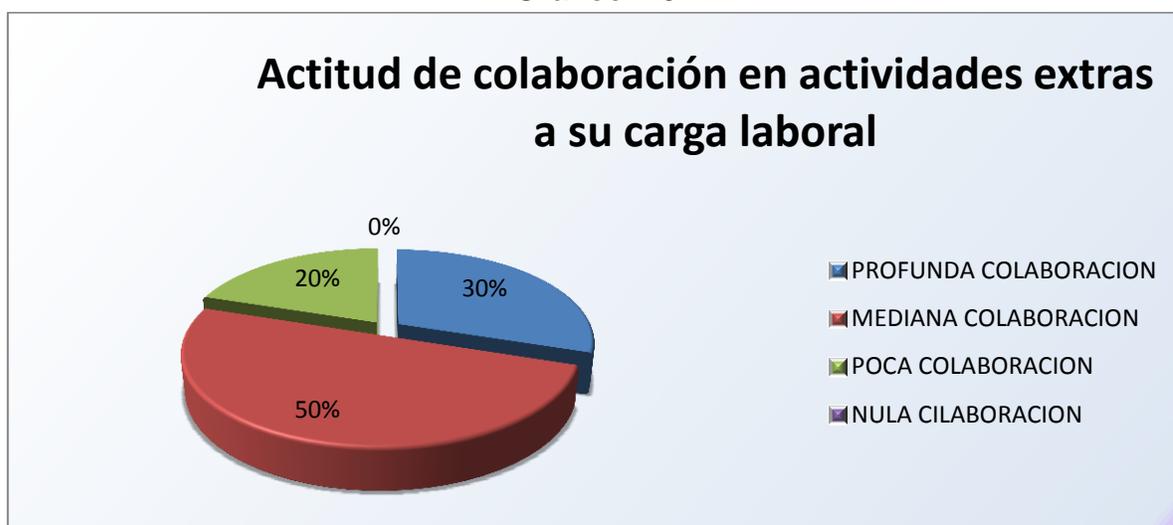
Actitud de colaboración en actividades extras a su carga laboral

| Alternativas | Respuestas | % |
|-----------------------|------------|-------------|
| PROFUNDA COLABORACION | 3 | 30% |
| MEDIANA COLABORACION | 5 | 50% |
| POCA COLABORACION | 2 | 20% |
| NULA COLABORACION | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Grafico # 5



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Lectura interpretativa:

El 50% de los encuestados considera que las decisiones que suele tomar su jefe, pueden considerarse algunas veces justas; mientras que el 30% de los encuestados indica las decisiones son siempre justas.

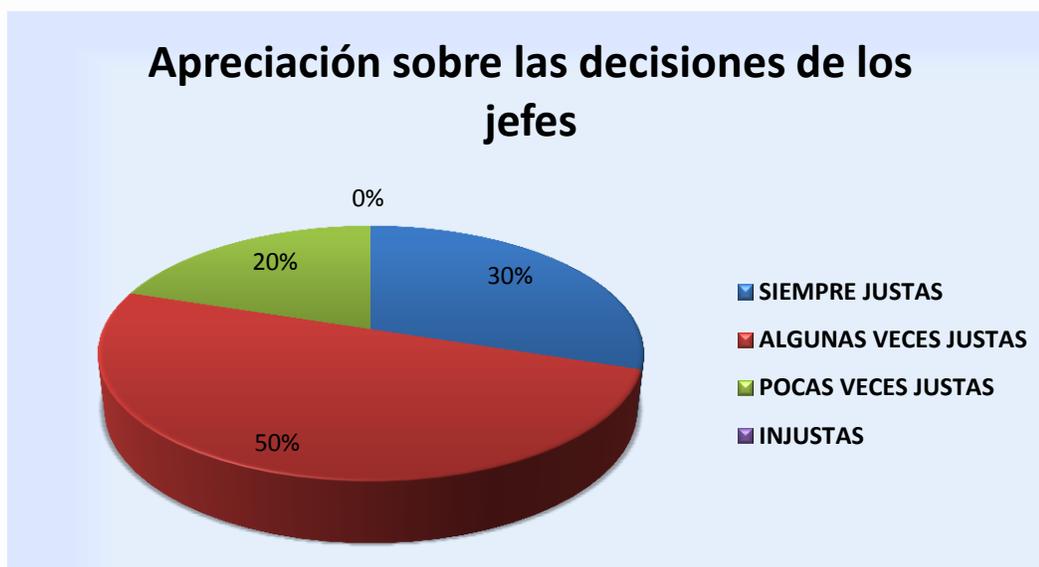
6.- Desde su perspectiva, las decisiones que suele tomar su jefe, pueden considerarse:

Cuadro # 7

Apreciación sobre las decisiones de los jefes

| Alternativas | Respuestas | % |
|----------------------|------------|-------------|
| SIEMPRE JUSTAS | 3 | 30% |
| ALGUNAS VECES JUSTAS | 5 | 50% |
| POCAS VECES JUSTAS | 2 | 20% |
| INJUSTAS | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Grafico # 6



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Lectura interpretativa:

El 50% de los encuestados considera que las decisiones que suele tomar su jefe, pueden considerarse algunas veces justas; mientras que el 30% de los encuestados indica las decisiones son siempre justas.

7.- Las posibilidades de progreso que ofrece la empresa, son equitativas para todo el personal:

Cuadro # 8

Apreciación sobre la equidad al brindar posibilidades de progreso

| Alternativas | Respuestas | % |
|--------------|------------|-------------|
| SIEMPRE | 3 | 30% |
| RARA VEZ | 2 | 20% |
| POCAS VECES | 5 | 50% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Grafico # 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Lectura interpretativa:

El 50% de los encuestados considera que pocas veces las posibilidades de progreso que ofrece la empresa, son equitativas para todo el personal; mientras que el 30% indica que siempre hay posibilidades de progreso.

8.-Se suelen presentar conflictos laborales, como resultado de inequidad de la dirección empresarial:

Cuadro # 9

Presencia de conflictos laborales a causa de inequidad laboral

| Alternativas | Respuestas | % |
|--------------|------------|-------------|
| SIEMPRE | 0 | 0% |
| RARA VEZ | 3 | 30% |
| POCAS VECES | 2 | 20% |
| NUNCA | 5 | 50% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Grafico # 8



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Lectura interpretativa:

El 50% de los encuestados considera que nunca suelen presentarse conflictos laborales, como resultado de la inequidad de la dirección empresarial; mientras que el 30% de los encuestados indica que rara vez se presentan conflictos laborales.

9.- Se suele realizar trabajos o actividades donde se requiere una colaboración grupal o equipo laboral:

Cuadro # 10

Formación de equipos de trabajo para actividades laborales

| Alternativas | Respuestas | % |
|----------------|------------|-------------|
| SIEMPRE | 2 | 20% |
| CON FRECUENCIA | 2 | 20% |
| RARA VEZ | 5 | 50% |
| NUNCA | 1 | 10% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Grafico # 9



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Lectura interpretativa:

El 50% de los encuestados considera que rara vez se realizan trabajos o actividades donde se requiere una colaboración grupal o equipo laboral; mientras que el 20% indica que siempre y con frecuencia se realizan trabajos o actividades grupales.

10.- Las relaciones entre los miembros de la institución es el resultado de la buena comunicación que existe entre sus miembros:

Cuadro # 11

Relación laboral como resultado de la comunicación que se vive en la empresa

| Alternativas | Respuestas | % |
|-----------------|------------|-------------|
| MUY DE ACUERDO | 3 | 30% |
| DE ACUERDO | 4 | 40% |
| POCO DE ACUERDO | 3 | 30% |
| NADA DE ACUERDO | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Cuadro # 10



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Lectura interpretativa:

El 40% de los encuestados considera que están de acuerdo que las relaciones entre los miembros de la institución es el resultado de la buena comunicación que existe entre sus miembros.

11.- Cada funcionario o talento humano de la empresa tiene bien definidas y delimitadas sus funciones:

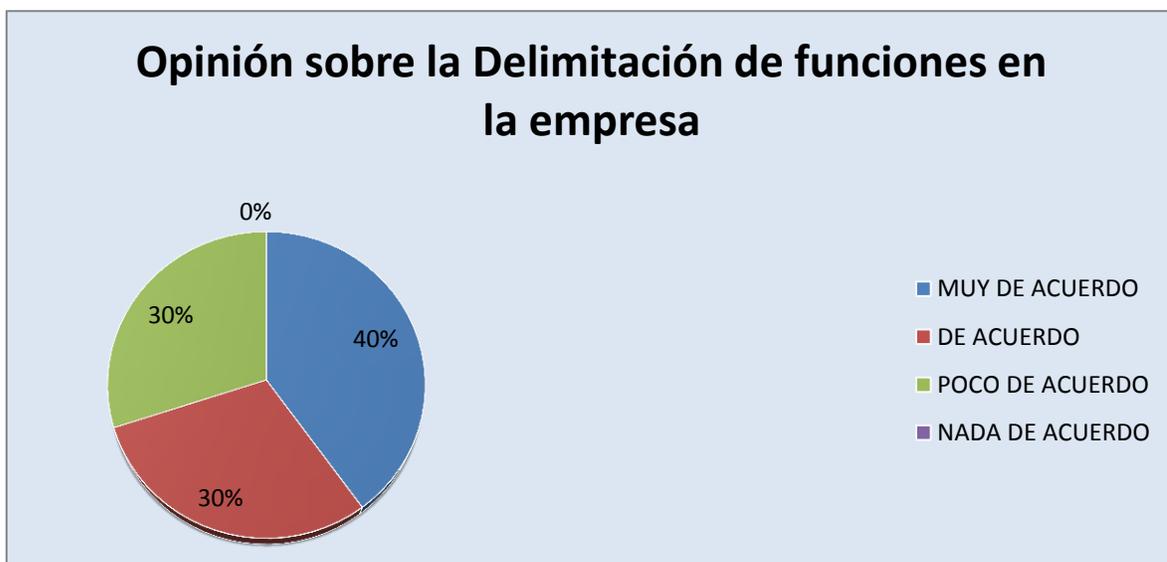
Cuadro # 12
Opinión sobre la Delimitación de funciones en la empresa

| Alternativas | Respuestas | % |
|-----------------|------------|-------------|
| MUY DE ACUERDO | 4 | 40% |
| DE ACUERDO | 3 | 30% |
| POCO DE ACUERDO | 3 | 30% |
| NADA DE ACUERDO | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Grafico # 11



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Lectura interpretativa:

El 40% de los encuestados considera que están muy de acuerdo que cada funcionario o talento humano de la empresa tienen bien definidas y delimitadas sus funciones; mientras que el 30% de los encuestados indican que esta poco de acuerdo que los funcionarios tienen bien definidas sus funciones.

12.- Las tareas que desarrolla dentro de la empresa corresponden a las que fueron asignadas al momento de ingresar a la institución:

Cuadro # 13

Tareas desarrolladas y su relación con la asignación recibida al ingresar a la institución

| Alternativas | Respuestas | % |
|--------------|------------|-------------|
| SIEMPRE | 7 | 70% |
| RARA VEZ | 3 | 30% |
| POCAS VECES | 0 | 0% |
| NUNCA | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Gráfico # 12



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Lectura interpretativa:

El 70% de los encuestados considera que siempre las tareas que se desarrollan dentro de la empresa corresponden a las que fueron asignadas al momento de ingresar a la institución.

13.- La estructura funcional de la empresa está correctamente definida y responde a las actividades y necesidades que se generan en ella como resultado de su accionar en el mercado:

Cuadro # 14

Relación entre actividades de la empresa y necesidades de mercado

| Alternativas | Respuestas | % |
|-----------------|------------|-------------|
| MUY DE ACUERDO | 3 | 30% |
| DE ACUERDO | 6 | 60% |
| POCO DE ACUERDO | 1 | 10% |
| NADA DE ACUERDO | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Grafico # 13



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Lectura interpretativa:

El 60% de los encuestados considera que la estructura funcional de la empresa está correctamente definida y responde a las actividades y necesidades que se generan en ella como resultado de su accionar en el mercado; mientras que el 30% indica que la estructura funcional está correctamente definida. Sin embargo un 10% consideran que la estructura funcional no es la adecuada.

14.- Considera que los rendimientos económicos de la empresa se ven afectados por conflictos laborales:

Cuadro # 15

Relación entre conflictos y rendimientos económicos

| Alternativas | Respuestas | % |
|--------------|------------|-------------|
| SI | 8 | 80% |
| NO | 2 | 20% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Grafico # 14



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Lectura interpretativa:

El 80% de los encuestados considera que los rendimientos económicos de la empresa si se ven afectados por conflictos laborales; mientras que un 20% piensa que no se ven afectados.

15.- Los rendimientos económicos de la empresa mejoraría si el trabajo se efectuase en equipo y bajo relaciones interpersonales positivas:

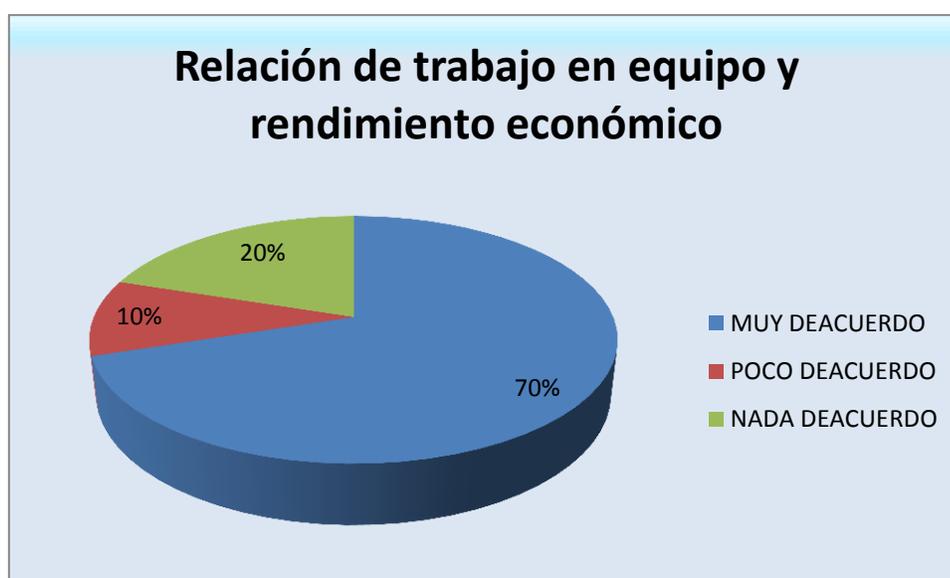
Cuadro # 16

Relación de trabajo en equipo y rendimiento económico

| Alternativas | Respuestas | % |
|----------------|------------|-------------|
| MUY DEACUERDO | 7 | 70% |
| POCO DEACUERDO | 1 | 10% |
| NADA DEACUERDO | 2 | 20% |
| TOTAL | 10 | 100% |

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Grafico # 15



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Lectura interpretativa:

El 70% de los encuestados considera que los rendimientos económicos de la empresa mejorarían si el trabajo se efectuara en equipo y bajo relaciones interpersonales positivas; mientras que el 20% está en desacuerdo; sin embargo un 10% está poco de acuerdo con que el trabajo en equipo mejoraría los rendimientos económicos de la empresa.

4.2.2 ENTREVISTA

Cuadro # 15

| PREGUNTAS | ENTREVISTA # 1 Msc. Líder Gastón Tutivén. (Director de Carrera de Ciencias de la Educación) Universidad Estatal de Milagro | ENTREVISTA # 2 Psic. Verónica Ortega Hiler. (Orientadora Vocacional) Colegio Pdte. Otto Arosemena Gómez |
|---|--|--|
| 1.- ¿Cómo define Ud. Al clima laboral? | La manifestación de estado de armonía y convivencia en base al desarrollo, organización administración y producción de una institución. | Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. |
| 2.- ¿Podría indicarme que efectos produce la interacción social en la conducta o comportamiento del talento humano? | El sujeto es un ente social, por lo tanto puede servir al modelo que tiene el sujeto para su modo de vida. | Los efectos que produce son: sobre la percepción, la motivación, el aprendizaje y la adaptación del trabajador. Por lo tanto la participación y colaboración de todos los integrantes de una empresa. Transmitiendo los líderes o dueños que "estoy bien, tu estas bien por lo tanto todos estamos bien". |
| 3. - ¿Cuál es la importancia de la motivación en la correcta guía del talento humano? | El ser humano tiene motivos en la empresa u organización, por ende la estadía del trabajador o empleado depende de la continuidad y logro de las metas que son parte de la motivación. | El talento humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa. |

| | | |
|--|--|---|
| <p>4.- ¿Cómo define Ud. A las relaciones interpersonales y relaciones intergrupales que se genera en la empresa.</p> | <p>Son medios de comunicación en relación a pensamientos, ideas u otros aspectos que permiten fortalecer la comunicación y producción.</p> | <p>La calidad de las Relaciones Interpersonales la define la autoestima de las personas (con otras personas), intrapersonales (consigo mismo) y con su entorno (con lo que le rodea). La misma se constituye a raíz de un cúmulo de experiencias y emociones que inconscientemente genera conceptos “automáticos” sobre la propia persona. Las Relaciones Intergrupales son las que se establecen entre personas o grupos en su conjunto en función de la pertenencia e identificación con esos grupos para dar cumplimiento a las metas y objetivos. Basados con los valores que deben de predominar; empatía, tolerancia, y comunicación.</p> |
| <p>5.- ¿Qué efectos produce la equidad de la dirección empresarial, en el comportamiento del talento humano?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Personal motivado al logro de metas. • Compromiso con la misión institucional. • Mejores relaciones interpersonales. | <p>Para dirigir grupos o personas en una empresa debe prevalecer la equidad con todos los integrantes, para alcanzar el éxito laboral, comercial entre otros.</p> |
| <p>6.- ¿Cómo debe manejarse la comunicación en las empresas?</p> | <p>Con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Honestidad • Rapidez • Y medios | <p>Cada vez es mayor los retos de futuro a los que se enfrentan las empresas está el de abordar una correcta comunicación de las acciones de responsabilidad social. Como estrategia; es su reputación, su supervivencia en el escenario corporativo. Todos los mensajes a comunicar son claros y concretos, en ocasiones pueden ser ambiguos y requieren de otras estrategias de comunicación para asegurarse de que el colectivo al que queremos llegar ha comprendido e interiorizado el mensaje.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>7.- ¿Qué relación existe entre la estructura funcional en la asignación y desarrollo de las tareas?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación: • De roles de líneas de autoridad. | <p>Es muy importante que todos los que conforman el personal de una empresa sepan su Misión. Visión y Política Interna de la empresa, para lograr los objetivos deseados. El organigrama de la estructura funcional es el pilar principal para la responsabilidad de los que en ella trabajan, desde el alto ejecutivo hasta el obrero.</p> |
| <p>8.- ¿Cómo influye las variables físicas en el clima laboral que se genera en las instituciones?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • En el estado de ánimo • En la estabilidad • En la producción | <p>Las Variables físicas, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas entre otras, si influye directamente en su salud mental y física como resultado un comportamiento hostil entre ellos, decrece en trabajo, lo que hoy llamamos falta control de seguridad, obteniendo como resultado el fracaso empresarial a corto plazo y enfermedad de su personal.</p> |

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

4.3 RESULTADOS

4.3.1 Resultado de las encuestas

En el presente proyecto de investigación que se lo ha realizado en la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil, con el propósito de obtener resultados eficaces para que el personal realice sus funciones de una mejor manera, es por ello que se ha realizado una encuesta, en los cuales los resultados obtenidos están reflejados por medio de gráficos en forma circular.

Analizando los resultados se puede constatar que el 50% del personal de la empresa que fue encuesta, considera que la empresa rara vez promueve actividades que permitan profundizar y mantener positivas las relaciones e interacciones sociales entre su personal, además, el 40% indica que pocas veces se suelen presentar conflictos entre el talento humano; así también, un 60% de encuestados dicen que el nivel de amistad y confianza con sus compañeros es medio. Por otro lado la mayoría considera que cuando inicia su jornada de labores se siente poco motivado por lo tanto es necesario saber que no solo es sentirse satisfecho con los beneficios que recibe de la institución sino también en lo personal.

También se logró constatar que, rara vez se realizan trabajos o actividades donde se requiere una colaboración grupal o equipo laboral, siendo esto de total importancia trabajar en equipo y de esta manera se sienta el personal más comprometido con los objetivos de la empresa y así en conjunto llegar a cumplir las metas propuestas.

En lo que concierne a el organigrama de la empresa podremos decir que el 40% considera que están muy de acuerdo que cada funcionario o talento humano de la empresa tienen bien definidas y delimitadas sus funciones, también podemos decir que el 70% indica que siempre las tareas que se desarrollan dentro de la empresa corresponde a las que fueron asignadas al momento de ingresar a la institución; considerando indispensable en el momento de la toma de decisiones en cada departamento y así llegar a cubrir las necesidades que se generan dentro y fuera de la institución con ello obtener resultado de su accionar en el mercado.

4.3.2 Resultado de las Entrevistas

De acuerdo a las entrevistas realizadas a expertos, para analizar la situación actual de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la Ciudad de Guayaquil provincia del Guayas, cuyo propósito es obtener resultados eficaces para que el personal realice sus tareas de la mejor manera posible, se ha llegado a obtener como resultado que comparando criterio podemos decir que el clima laboral es indispensable ya que influye tanto anímicamente como personalmente en el estado de ánimo para llegar a el éxito.

También podemos decir que la interacción es otro punto importante en el clima laboral ya que es la participación y colaboración de los integrantes de la empresa considerando siempre los valores humanos.

Al tratar a los integrantes de la empresa con equidad se obtendrá un grupo motivado, comprometido con la empresa para así lograr de metas establecidas, puesto que sin ello no se llegara al éxito esperado.

La comunicación es otra de las bases fundamentales de la empresa esta debe ser clara, precisa, transparente sin importar el rango o estado social para llegar a ser líder y ser considerado como tal ; la comunicación es muy importante en la estructura funcional al instante de la asignación de tareas ya que se debe dar una breve introducción al empleado en el momento de iniciar una labor en una empresa u organización porque si no se tiene una relación no funcionarían pues a través de ella se conoce la misión visión y políticas de cada empresa para poder lograr alcanzar los propósitos planteados.

La comunicación es otra de las bases fundamentales de la empresa esta debe ser clara, precisa, transparente sin importar el rango o estado social para llegar a ser líder y ser considerado como tal.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.

Cuadro # 16

| OBJETIVO GENERAL | HIPÓTESIS GENERAL | VERIFICACIÓN |
|--|--|---|
| Efectuar un estudio de la interacción social que se genera entre el talento humano de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas, en su rendimiento económico y su incidencia en el clima laboral. | La interacción social que se genera entre el talento humano de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas, incide en el clima laboral y e los rendimientos económicos de la empresa. | De acuerdo con la pregunta 1 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Ekofortis, el 50% considera que la empresa rara vez promueve actividades que permitan profundizar y mantener positivas las relaciones e interacciones sociales entre su personal, además, en la pregunta 2, el 40% indica que pocas veces se suelen presentar conflictos entre el talento humano; así también en la pregunta 3, un 60% de encuestados dicen que el nivel de amistad y confianza con sus compañeros es medio. |

| OBJETIVO ESPECIFICO | HIPÓTESIS PARTICULAR | VERIFICACIÓN |
|---|--|--|
| <p>Determinar cómo incide la equidad de la dirección empresarial en las relaciones interpersonales que se generan en la institución.</p> | <p>La motivación que se genera en la empresa Ekofortis, afecta al compromiso laboral del talento humano.</p> | <p>De acuerdo con la pregunta 4 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Ekofortis, el 60% de ellos considero que cuando inicia una nueva jornada laboral se sienten poco motivados; así también en la pregunta 5, el 50% de encuestados considera que si la empresa requiere que se efectúe trabajos adicionales o alguna laboral que no necesariamente corresponda a su cargo toma una actitud de mediana colaboración.</p> |
| <p>Establecer cómo afecta la comunicación en las relaciones intergrupales para cumplir con las actividades laborales.</p> | <p>La equidad de la dirección empresarial incide en las relaciones interpersonales que se generan en la institución.</p> | <p>De acuerdo con la pregunta 6 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Ekofortis, el 50% supone que las decisiones que suele tomar el jefe pueden considerarse algunas veces justas, al igual que en la pregunta 7, el 50% indica que pocas veces las posibilidades de progreso que ofrece la empresa son equitativas para todo el personal; así también en la pregunta 8, un 50% de encuestados dicen que como resultado de la inequidad de la dirección empresarial nunca se suelen presentar conflictos empresariales.</p> |

| | | |
|---|--|---|
| <p>Examinar de qué manera influye la estructura funcional en las tareas asignadas al talento humano.</p> | <p>La comunicación entre quienes integran el talento humano de Ekofortis, incide en las relaciones intergrupales para cumplir con las actividades laborales.</p> | <p>De acuerdo con la pregunta 9 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Ekofortis, el 50% considera que rara vez se realizan trabajos o actividades donde se requiere una colaboración grupal o equipo laboral, mientras que en la pregunta 10, el 40% están de acuerdo que las relaciones entre los miembros de la institución es el resultado de la buena comunicación que existe entre sus miembros</p> |
| | <p>La estructura funcional de Ekofortis, tiene un efecto directo en las tareas asignadas al talento humano y desarrolladas por ellos.</p> | <p>De acuerdo con la pregunta 11 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Ekofortis, el 40% considera que están muy de acuerdo que cada funcionario o talento humano de la empresa tienen bien definidas y delimitadas sus funciones, mientras que en la pregunta 12, el 70% indica que siempre las tareas que se desarrollan dentro de la empresa corresponde a las que fueron asignadas al momento de ingresar a la institución; así también en la pregunta 13, un 60% de encuestados considera que la estructura funcional de la empresa está correctamente definida y responde a las actividades y necesidades que se generan en ella como resultado de su accionar en el mercado.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>Detallar en qué medida los rendimientos económicos de la empresa se ven afectados por las relaciones interpersonales.</p> | <p>Las relaciones interpersonales que se dan entre el talento humano como afectan en los rendimientos económicos de la empresa Ekofortis.</p> | <p>De acuerdo con la pregunta 14 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Ekofortis, el 80% considera que los rendimientos económicos de la empresa si se ven afectados por conflictos laborales; mientras que un 20% piensa que no se ven afectados; mientras que en la pregunta 15 El 70% de los encuestados considera que los rendimientos económicos de la empresa mejorarían si el trabajo se efectuara en equipo y bajo relaciones interpersonales positivas; mientras que el 20% está en desacuerdo; sin embargo un 10% está poco de acuerdo con que el trabajo en equipo mejoraría los rendimientos económicos de la empresa.</p> |
|---|---|--|

Fuente: Hipótesis
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Diseño de un Programa de Mejora del Clima Organizacional de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas, para mejorar la interacción social entre el talento humano y contribuir así con los rendimientos económicos del negocio.

5.2 JUSTIFICACIÓN

⁴⁴El clima laboral es el reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización, así lo expone (Manual de recursos humanos de Federico Gan, Gaspar Berbelm, primera edición noviembre editorial UOC, de esta edición 2007 pag. 179), la importancia del clima laboral consiste en la influencia que ejerce en el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental el estudio del clima laboral y sus beneficios son mayor productividad , un escenario más favorable para el desarrollo profesional de los empleados, mejorando así la tasa de ausentismo y rotación.

Si la empresa Ekofortis Cía. Ltda., mejora su clima laboral podrá cumplir sus metas y llegar a obtener el éxito, de ahí la importancia de trabajar en actividades que promuevan la interacción social del talento humano, con la finalidad de mantener

⁴⁴ ADMIN, *Clima empresa*, Pagina web, patrocinado por openmetgroup, <http://www.climaempresa.com/concepto-y-significado-de-clima-laboral/>, 2009.

interrelaciones marcadas por la motivación, la comunicación, participación y compromiso laboral.

La interacción social consiste en determinar la forma de comportamiento, y de las relaciones sociales entre los individuos, por lo tanto, hacia allá deben llevarse y plantearse acciones que busquen promover el clima laboral positivo.

El clima laboral comprende una serie de variables, entre ellas: Interacción social, Motivación, Equidad, Comunicación, Estructura funcional, es así que en conjunto al funcionar dentro de las empresas darán como resultado un clima favorable dentro de la vida diaria de la empresa.

5.3 FUNDAMENTACIÓN

⁴⁵CLIMA LABORAL: se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

⁴⁶ Considerando que las variables determinantes del clima laboral en una organización son diversas: información - comunicación, motivación, participación... etc., los instrumentos de gestión quedan definidos para cada una de éstas áreas de gestión. Nos centraremos entonces en el diagnóstico de clima laboral.

Diagnóstico de clima laboral.

Las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio son las siguientes:

- **Motivación**

Identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan.

⁴⁵Clima Laboral, definición,

http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima_laboral/clima_laboral_2.htm

⁴⁶Clima Laboral, concepto y significado de clima laboral,

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>

- **Proceso de influencia**
Identificar la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa.
- **Establecimiento de objetivos**
Nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos.
- **Información - Comunicación**
Identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos.
- **Proceso de control**
Identificación de los sistemas de supervisión y control.

Un diagnóstico del clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Algunos de los beneficios de un Clima Organizacional Sano son:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas

- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

La interacción social

⁴⁷Por interacción social se entiende el lazo o vínculo que existe entre las personas y que son esenciales para el grupo, de tal manera que sin ella la sociedad no funcionaría. Para la Sociología, las relaciones sociales, los modos de interacción no se limitan al ámbito familiar o de parentesco; abarca las relaciones laborales, políticas, en los clubes deportivos, en los centros educativos, etc.

⁴⁸Desde que nacemos interactuamos. Crecemos y nos desarrollamos interactuando. Nuestra vida es una interacción. Las teorías sobre el aprendizaje han empezado a tener en consideración, en los últimos años, el grado de importancia de la interacción social entre las personas y las organizaciones, al mismo tiempo que las que se producen dentro de cada una éstas, como proceso fundamental para cumplir con los objetivos de cualquier empresa.

Por lo tanto podemos decir que la interacción social se logra a través de la conversación ya que esta es un ente principal de la integración social, porque mediante de ella podemos llegar a conocer los diferentes mundos de cada persona, e interactuar en conjunto

⁴⁷ Interacción social, definición, Blog de WordPress.com, <http://derechotercero.wordpress.com/2012/06/page/2/>.

⁴⁸ Liderazgo, Recursos Humanos, La importancia de la interacción social en el aprendizaje, Escuela Europea de Negocios, een.edu, <http://www.een.edu/blog/la-importancia-de-la-interaccion-social-en-el-aprendizaje-i.htm>.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo general de la propuesta

Diseñar actividades que promuevan la interacción social del talento humano, mediante acciones enfocadas en las variables intervinientes del clima laboral, para mejorar las interrelaciones que se dan en la institución Ekofortis Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil.

5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta

Promover la motivación para un compromiso laboral permanente que contribuya con el desarrollo empresarial.

Mejorar las relaciones interpersonales entre el talento humano, tomando como base la correcta dirección.

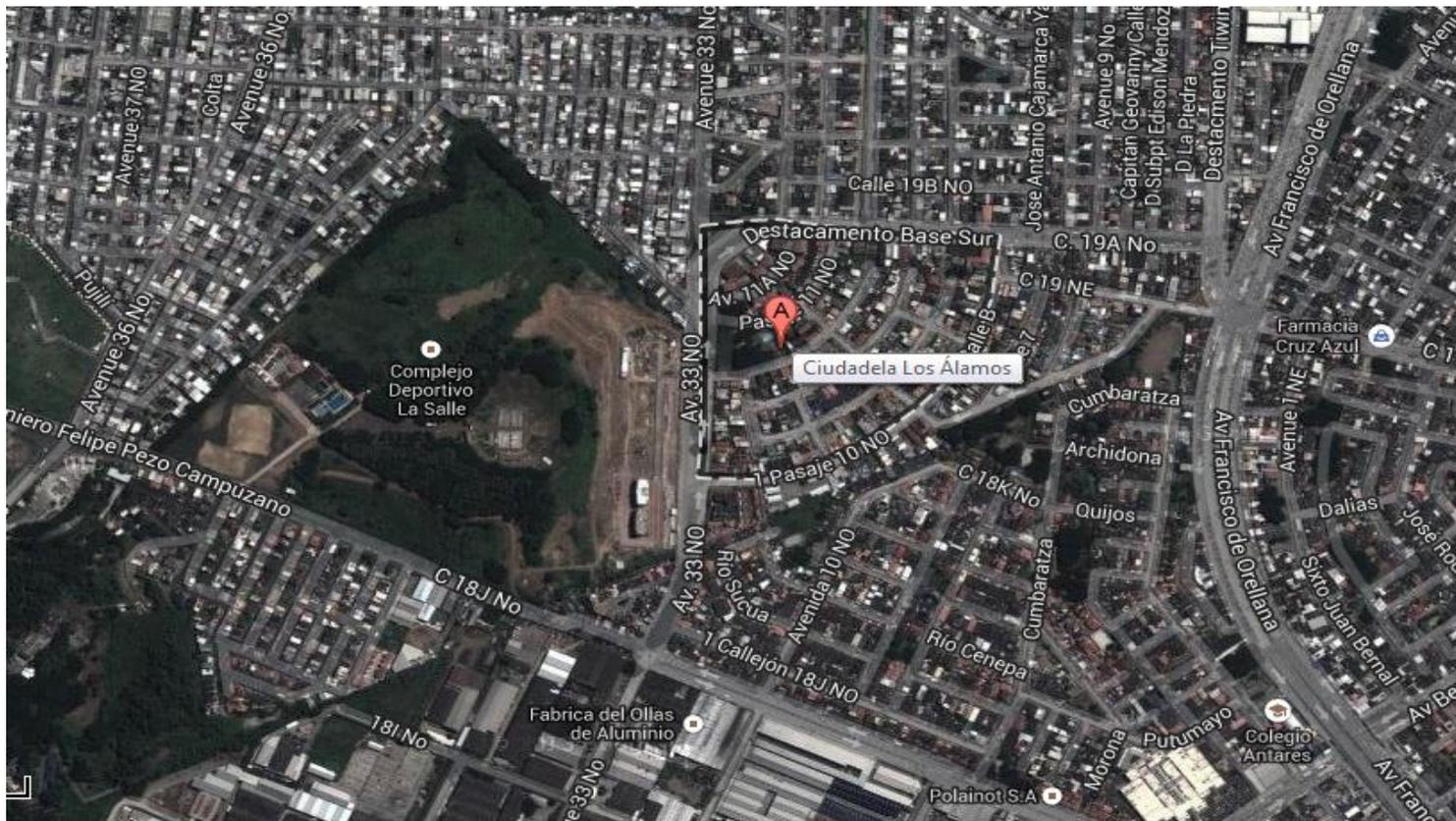
Fomentar la comunicación y las relaciones intergrupales entre los miembros de la institución, independientemente de sus jerarquías.

Determinar de forma precisa las tareas de cada empleado, segregándolas y delimitándolas.

5.5 UBICACIÓN

La empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil, provincia del guayas, está ubicada en la calle Álamos norte Mz 22, dedicada a la prestación de servicios de Ingeniería Ambiental.

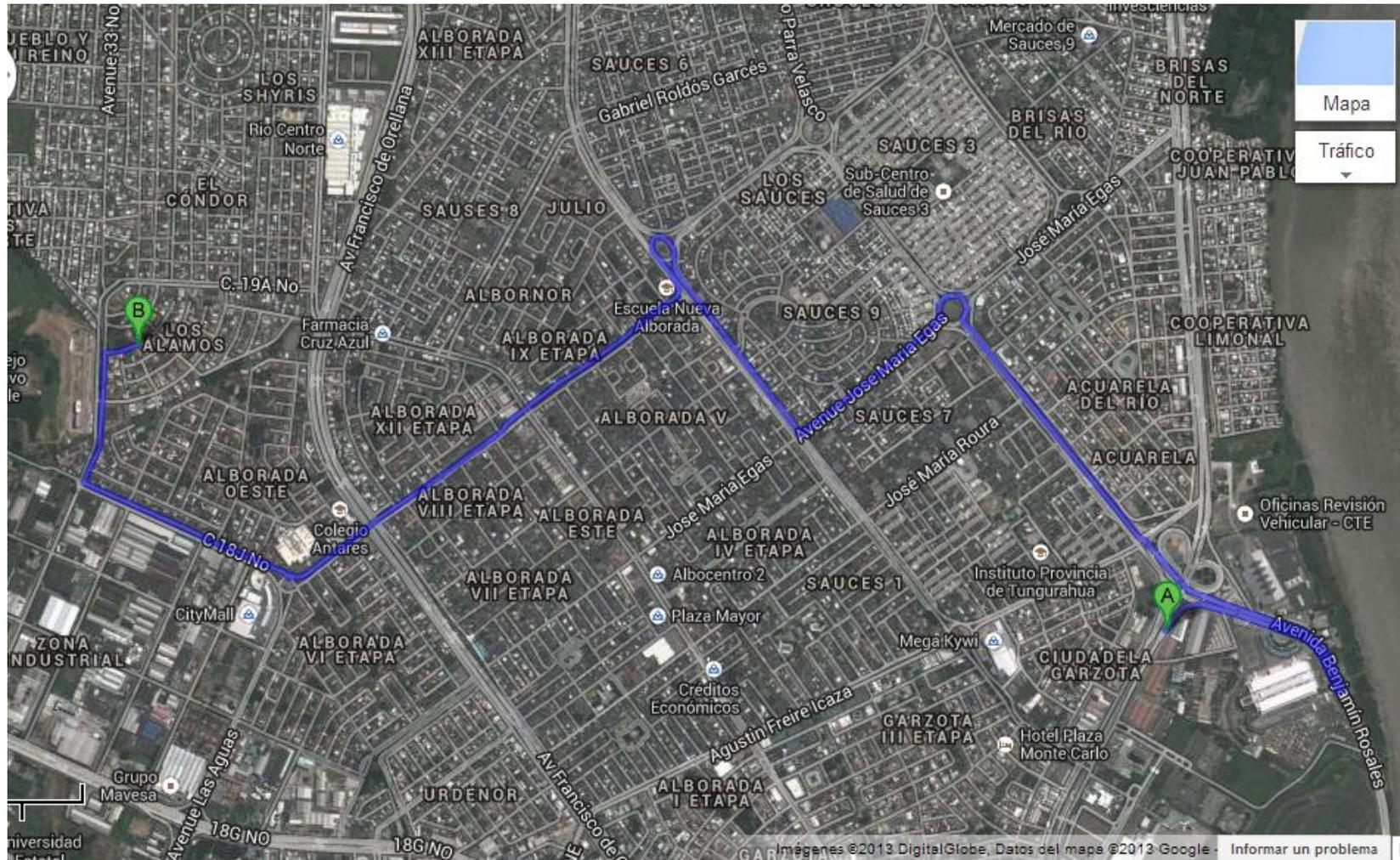
Figura # 15



Fuente: <http://googlemaps.com>

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Figura # 16



Fuente: <http://googlemaps.com>
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

La ventaja de ubicación es que tiene buena accesibilidad vial para llegar en tiempos adecuados tanto a la zona industrial como a la zona céntrica que es donde se encuentran las autoridades ambientales. De esa forma se disminuye el tiempo de respuesta a los clientes.

5.6 FACTIBILIDAD

Figura # 17

Ekofortis Cía. Ltda., es una empresa consultora proveedora de soluciones innovadoras, efectivas y oportunas de servicios de ingeniería conceptual, básica y detallada dentro de los campos:

Manejo y gestión de desechos peligrosos y especiales

- ☞ Registro de generador
- ☞ Programas de minimización
- ☞ Declaraciones anuales
- ☞ Licenciamiento de Gestores y Transportistas
- ☞ Plan de gestión integral de desechos plásticos de uso agrícola
- ☞ Programa de devolución, eliminación y disposición final de envases vacíos

Seguimiento Ambiental de proyectos

- ☞ Seguimiento de Planes de Manejo Ambiental
- ☞ Reportes trimestrales y semestrales de efluentes

Tratamiento de Aguas

- ☞ Diseño de Plantas de tratamiento de Aguas

Asesoría en la certificación de reconocimientos ambientales

- ☞ Punto verde

Producción limpia, Eco Diseño, Huella Hídrica, Análisis de Ciclo de Vida

Consultoría Especializada en: manejo de agroquímicos, derrames y accidentes ambientales

Diseño de señalización, etiquetas, rótulos, bodegas de químicos, transporte de químicos, centros de acopio de DP u otros

ekofortis
...asesoría personalizada y continua

Icons: 1. Hazardous waste management (chemical bottles and drums). 2. Environmental monitoring (water treatment tank with 'PUNTO VERDE' label). 3. Clean production (industrial facility with 'PL' logo).

Fuente: Empresa Ekofortis Cía. Ltda.
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

EKOFORTIS

Es una empresa consultora que provee soluciones innovadoras, efectivas y oportunas, asegurando la satisfacción y reconocimiento de sus clientes del sector industrial, agroindustrial y comercial del país. EKOFORTIS Cía. Ltda. ® Se ha adaptado constantemente a las nuevas condiciones, requerimientos y tecnologías en un área de rápida evolución como es la consultoría en temas de calidad, ambiente, salud ocupacional y seguridad industrial. Cuenta con un selecto grupo multidisciplinario de profesionales experimentados en las diferentes áreas técnicas y científicas.

MISIÓN

Contribuir a que los clientes dispongan de alternativas eficientes en el manejo de materiales peligrosos dentro de la gestión ambiental, respetando a la naturaleza y con apego a la legislación ecuatoriana, con el sustento de un equipo técnico de alto nivel.

VISIÓN

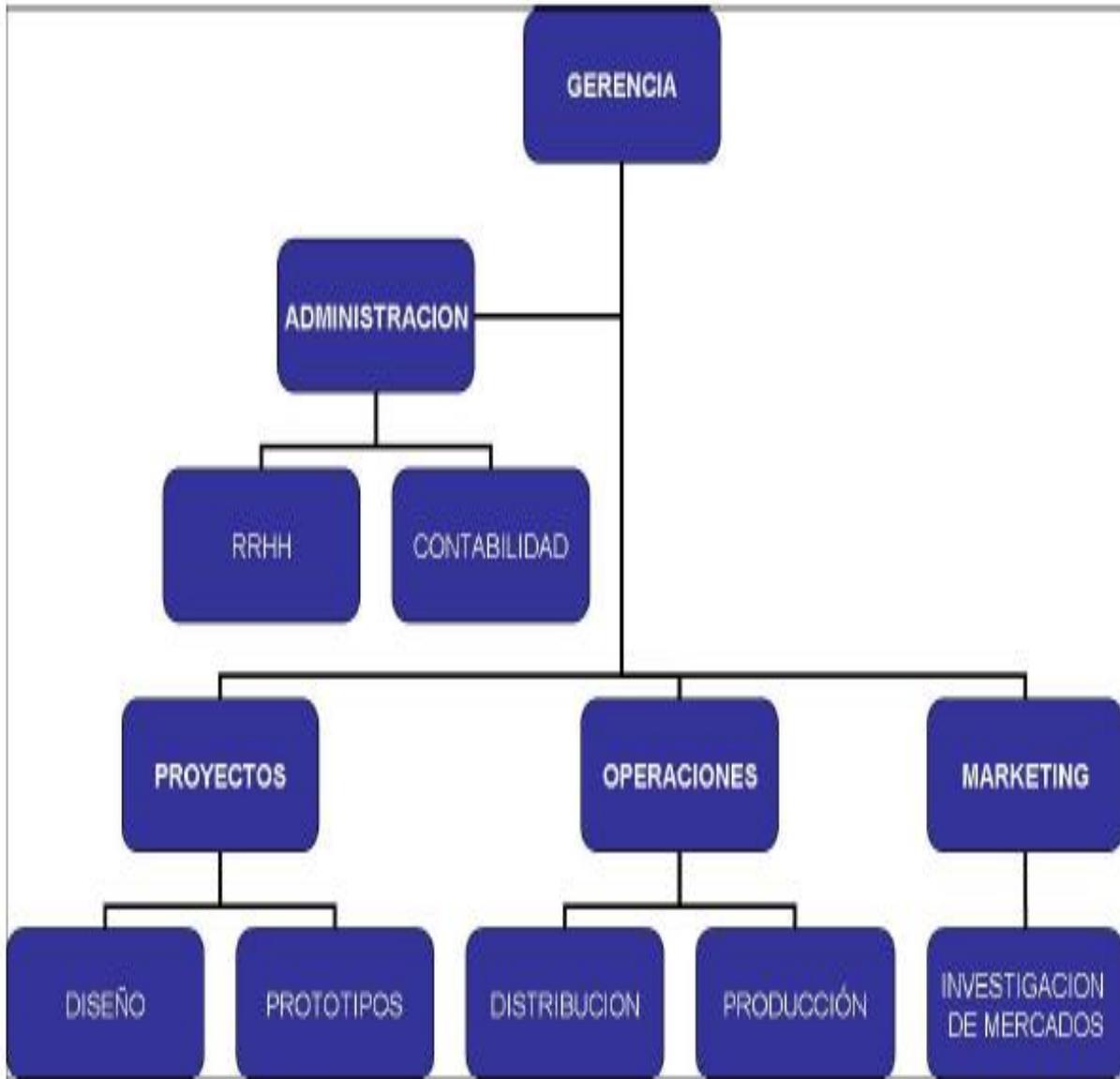
Ser reconocidos dentro de 3 años como la opción número uno para viabilizar los aspectos ambientales de los proyectos de los clientes ya que contamos con profesionales comprometidos de alto nivel

La propuesta demuestra su factibilidad administrativa desde el momento en que se cuenta con la autorización de la empresa para efectuar el diagnóstico de sus clima laboral, de ahí existe la disposición de mejorar el clima a través de la aplicación de las actividades que se han diseñado en el programa, las mismas que no requieren alterar la estructura organizativa o funcional.

Desde la perspectiva legal, no existe disposición interna de la empresa ni leyes que entorpezcan el desarrollo de lo que se propone, al contrario, el buen vivir también exige las relaciones armónicas de los seres humanos en los diferentes ámbitos en que ellos se desenvuelven.

La factibilidad técnica se da porque no es necesario acceder a ningún medio tecnológico para llevar a cabo cada actividad de promoción de las interacciones sociales.

Desde el punto de vista presupuestario es mínima la cantidad monetaria que se debe invertir para que el programa pueda funcionar, esto se demuestra en el cuadro que establece el costo de la propuesta, la misma que se puede financiar por la propia empresa, sin necesidad de efectuar apalancamientos.



5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta del proyecto es el Diseño de un Programa de Mejora del Clima Organizacional de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil provincia del Guayas dirigido al personal de la empresa, que promuevan la interacción social del talento humano, mediante acciones enfocadas en las variables intervinientes del clima laboral para la mejora del desempeño institucional de una manera efectiva y responsable, obteniendo un mayor compromiso por parte de los colaboradores de la empresa.

Mediante este proceso podemos entender cuáles son los mayores impulsores de motivación de las personas y recapacitar sobre lo importante que es el cumplimiento de los diferentes procesos en los resultados a futuro de la institución; fomentando la comunicación y las relaciones intergrupales entre los miembros de la institución, independientemente de sus jerarquías, mejorando eficazmente las relaciones interpersonales entre el talento humano, tomando como base la correcta dirección.

La metodología que logrará plasmar el programa propuesto está basada en la participación activa de quienes integran la institución, a través de estrategias que fomenten la motivación, comunicación equidad, dirección equitativa y segregación de tareas, con la finalidad de llegar a la interacción social, siempre y cuando se cumplan con acciones encaminadas a un trabajo en conjunto con el talento humano:

- Promoviendo la comunicación a través de políticas
- Dirigiendo en base a la equidad y la justicia, en cada toma de decisiones.
- Segregando tareas, a partir de una estructura funcional definida en base a las actividades que se desarrollan.

- Fomentando el espíritu de colaboración y pertenencia a través de incentivos motivacionales.

5.7.1 Actividades

A continuación se detallan las diversas actividades de interacción social para el talento humano de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., las mismas que forman parte del Programa de Clima Laboral.

PROGRAMA DE CLIMA LABORAL PARA LA EMPRESA EKOFORTIS CIA LTDA.

I. METODOLOGÍA

La metodología que logrará plasmar el programa propuesto está basada en la participación activa de quienes integran la institución, a través de estrategias que fomenten la motivación, comunicación equidad, dirección equitativa y segregación de tareas, con la finalidad de llegar a la interacción social, siempre y cuando se cumplan con acciones encaminadas a un trabajo en conjunto con el talento humano:

- Promoviendo la comunicación a través de políticas
- Dirigiendo en base a la equidad y la justicia, en cada toma de decisiones.
- Segregando tareas, a partir de una estructura funcional definida en base a las actividades que se desarrollan.
- Fomentando el espíritu de colaboración y pertenencia a través de incentivos motivacionales.

II. ACTUACIONES DEL PROGRAMA

Las estrategias que se propusieron anteriormente podrán generar un efecto positivo, siempre y cuando durante su implementación se consideren las siguientes actuaciones:

Acciones organizacionales.- Consistirá en la definición de una estructura funcional con sus correspondientes departamentos, puestos de trabajo, descripción de tareas y niveles de autoridad que permitirán dar paso a una delimitación y segregación de actividades.

Acciones de concienciación.- Logradas a través de la sensibilización de los empleados de la empresa para mantener su disposición en cumplir con cada actividad del programa.

Intervenciones con el personal:

Intervención jefes –subalternos que se observarán en los equipos de trabajo que se lleguen a formar para efectuar acciones laborales de forma rápida y con mayor grado de efectividad.

Intervención subalternos – subalternos, que tendrá como objetivo la formación de grupos informales que den paso a los lazos de amistad y empatía entre los miembros de las diversas áreas de la empresa.

I. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuadro # 17

| OBJETIVOS | ESTRATEGIAS |
|--|--|
| 1.- Conseguir relaciones interpersonales caracterizadas por la participación y colaboración en equipo, a través de actividades de convivencia, para mejorar el espíritu laboral en el talento humano de la empresa. | Realización de dinámicas grupales de terapia ocupacional para llegar a un equilibrio en la vida laboral. |
| | Implementación de acciones que fomenten los grupos informales a través de la práctica deportiva. |
| 2.- Promover una comunicación horizontal y vertical que permita mantener en interacción permanente al personal para fomentar la rápida y correcta toma de decisiones. | Información permanente de actividades desarrolladas en la empresa, a través de boletines informativos. |
| | Establecimiento de políticas de comunicación que incluya relaciones interpersonales independientes del nivel de jerarquía. |
| 3.- Motivar al personal, formando en ellos un espíritu de trabajo permanente, independiente de su jornada de trabajo, para contribuir al desarrollo organizacional. | Tratamiento psicológico de terapia ocupacional en modalidad particular y grupal. |
| | Establecimiento de una política de desarrollo o promoción del personal. |
| 4.- Fomentar un liderazgo democrático y participativo que genere en el talento humano la disponibilidad al cambio, para adaptarse a las exigencias del mercado. | Fomento de la participación activa del talento humano en el diseño de planes estratégicos y toma de decisiones de gran magnitud para la empresa. |
| | Revisión de segregación de tareas a fin de promover el trabajo justo y equitativo entre los miembros de la institución. |

Fuente: Objetivos
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

I. PROCESO DE INTERVENCIÓN

Objetivo 1.- Conseguir relaciones interpersonales caracterizadas por la participación y colaboración en equipo, a través de actividades de convivencia, para mejorar el espíritu laboral en el talento humano de la empresa.

Estrategia A.- Realización de dinámicas grupales de terapia ocupacional para llegar a un equilibrio en la vida laboral.

Cuadro # 18

| ACTIVIDADES | RECURSOS | COSTOS | RESPONSABLES | RESULTADOS | INDICADORES – EVALUACIÓN |
|---|--|-----------------|--------------|--|--|
| Psi coeducación laboral | Contratación de psicólogo organizacional. | \$200.00 | Gerente | Equilibrio de la vida laboral de la empresa. | Disminución de conflictos entre el personal. |
| | Materiales e insumos a utilizar (folletos, lápiz) | \$25.00 | | | Mayor nivel de disposición al cambio. |
| | Refrigerios | \$35.00 | | | Mayor nivel de participación en actividades de la empresa. |
| Entrenamiento y desarrollo de habilidades interpersonales | Contratación de psicólogo organizacional | \$200.00 | Gerente | Incremento de eficiencia en la vida laboral de la empresa. | Mejorar las aptitudes comunicativas y forjar líderes. |
| | Materiales e insumos a utilizar (Videos de motivación) | \$25.00 | | | Eleva la moral de la fuerza del trabajo. |
| | Refrigerios | \$35.00 | | | |
| TOTAL | | \$520.00 | | | |

Fuente: Actividades
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Estrategia B.- Implementación de acciones que fomenten los grupos informales a través de la práctica deportiva.

Cuadro # 19

| ACTIVIDADES | RECURSOS | COSTOS | RESPONSABLES | RESULTADOS | INDICADORES – EVALUACIÓN |
|---|-----------------------------------|-----------------|--------------|--|---|
| Campeonato interinstitucional. | Contratación de cancha deportiva. | \$100.00 | Gerente | Progreso de las capacidades coordinadoras y habilidades físicas | Mejorar el nivel de vinculación entre los empleados. Aumento del rendimiento físico e intelectual. |
| | Uniformes deportivos | \$100.00 | | | |
| | Refrigerios | \$35.00 | | | |
| Actividades recreativas (celebración de aniversario de la empresa) | Contratación de un local abierto | \$100.00 | Gerente | Fomentar las relaciones sociales de los colaboradores de la empresa. | Mejorar el nivel de socialización en la empresa. Mayor nivel de conocimiento cultural. |
| | Refrigerios | \$35.00 | | | |
| | Animación | \$100.00 | | | |
| TOTAL | | \$470.00 | | | |

Fuente: Actividades
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Objetivo 2.- Promover una comunicación horizontal y vertical que permita mantener en interacción permanente al personal para fomentar la rápida y correcta toma de decisiones.

Estrategia A.- Información permanente de actividades desarrolladas en la empresa, a través de boletines informativos.

Cuadro # 20

| ACTIVIDADES | RECURSOS | COSTOS | RESPONSABLES | RESULTADOS | INDICADORES – EVALUACIÓN |
|--|--|-----------------|--------------|---|---|
| Actividades de extracurriculares (empleado del mes) | Cartelera de corcho interna | \$30.00 | Gerente | Fomentar la participación y aprendizaje continuo. | Mejorar el nivel de motivación de los empleados. |
| | Materiales e insumos a utilizar (tachuelas, materiales para publicaciones) | \$25.00 | | | Mayor nivel de disposición al cambio. |
| | Impresión de boletín de información | \$50.00 | | | Mayor nivel de participación en actividades de la empresa. |
| Actividades de relajación en tiempo (ejercicio de expresión corporal) | Contratación de un Psicólogo | \$150.00 | Gerente | Aumentar el nivel de estado emocional del personal y armonía. | Mejorar el nivel de concentración en la realización de sus tareas |
| TOTAL | | \$255.00 | | | |

Fuente: Actividades
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Estrategia B.- Establecimiento de políticas de comunicación que incluya relaciones interpersonales independientes del nivel de jerarquía.

Cuadro # 21

| ACTIVIDADES | RECURSOS | COSTOS | RESPONSABLES | RESULTADOS | INDICADORES – EVALUACIÓN |
|---|--------------------------------|-----------------|--------------|--|--|
| Formación de grupos u organizaciones informales | Alquiler de local para eventos | \$100.00 | Gerente | Mejorar las relaciones intergrupales dentro de la empresa. | Mayor nivel de coordinación en grupo. |
| | Animador | \$75.00 | | | Mejorar el nivel de integración en la realización de trabajos en grupos. |
| | Refrigerio | \$35.00 | | | |
| Campeonato de ajedrez | Alquiler de tableros | \$50.00 | Gerente | Mejorar el nivel de concentración. | Mayor nivel de concentración en la realización de proyectos. |
| | Refrigerio | \$35.00 | | Garantizar la participación en diferentes actividades. | Mayor desempeño laboral. |
| TOTAL | | \$295.00 | | | |

Fuente: Actividades
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Objetivo 3.- Motivar al personal, formando en ellos un espíritu de trabajo permanente, independiente de su jornada de trabajo, para contribuir al desarrollo organizacional.

Estrategia A.- Tratamiento psicológico de terapia ocupacional en modalidad particular y grupal.

Cuadro # 22

| ACTIVIDADES | RECURSOS | COSTOS | RESPONSABLES | RESULTADOS | INDICADORES – EVALUACIÓN |
|--|---|-----------------|--------------|---|--|
| Seminario taller de terapia ocupacional. | Contratación de terapeuta ocupacional. | \$ 150.00 | Gerente | Mejorar el intercambio de información experiencias y vivencias entre los integrantes de la empresa. | <p>Mayor nivel de coordinación y conexión entre profesionales.</p> <p>Mejor nivel de automotivación</p> <p>Mayor aprovechamiento y disposición de tiempo.</p> |
| | Materiales e insumos a utilizar(folleto s, lápiz) | \$25.00 | | | |
| | Refrigerios | \$35.00 | | | |
| Día de recreación integral. | Contracción de complejo acuático. | \$100.00 | Gerente | Incremento de eficiencia en la vida laboral de la empresa. | <p>Mejor nivel de interacción social entre el personal de la empresa.</p> <p>Mejor nivel de confianza entre los compañeros de la empresa.</p> <p>Disminuir niveles de conflictos o malos entendidos debido a la poca comunicación.</p> |
| | Contratación de una furgoneta. | \$100.00 | | | |
| | Refrigerios | \$50.00 | | | |
| TOTAL | | \$460.00 | | | |

Fuente: Actividades
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Estrategia B.- Establecimiento de una política de desarrollo o promoción del personal.

Cuadro # 23

| ACTIVIDADES | RECURSOS | COSTOS | RESPONSABLES | RESULTADOS | INDICADORES – EVALUACIÓN |
|---|--|-----------------|--------------|--|---|
| Celebración del cumpleaños del mes. | Corchografo | \$25 | Secretaria | Mejorar la capacidad de relación entre los integrantes de la empresa. | Mayor nivel de confianza en sí mismo. |
| | Materiales para adornar el corchografo (fotos, serpentinas etc.) | \$25 | | | Mejor manejo de las actitudes entre compañeros. |
| | Refrigerios (torta, colas, bocaditos). | \$35 | | | Elevar el nivel de satisfacción de cada empleado. |
| Premiar el desempeño individual y grupal. | Incentivo anual | \$100 | Gerente | Mejorar el nivel de eficiencia y eficacia en la realización de las tareas asignadas en la empresa. | Incremento de la competencia sana entre los integrantes de la empresa. Mejor auto preparación y auto capacitación de cada uno de los integrantes de empresa. Disminuir niveles de errores y de tareas asignadas no cumplidas en el tiempo estipulado. |
| TOTAL | | \$185.00 | | | |

Fuente: Actividades
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

Objetivo 4.-Fomentar un liderazgo democrático y participativo que genere en el talento humano la disponibilidad al cambio, para adaptarse a las exigencias del mercado.

Estrategia A.- Fomento de la participación activa del talento humano en el diseño de planes estratégicos y toma de decisiones de gran magnitud para la empresa.

Cuadro # 24

| ACTIVIDADES | RECURSOS | COSTOS | RESPONSABLES | RESULTADOS | INDICADORES – EVALUACIÓN |
|---|--------------------------------|-----------------|---------------------------|--|---|
| Reuniones trimestrales laborales. | Alquiler de un proyector. | \$90 | Gerente Secretaria | Disminuir debilidades internas tanto personales como profesionales | Mayor orientación al trabajo en equipo. |
| | Folletos Plumas | \$75 | | | Resaltar las diferentes perspectivas y opiniones que haya dentro de la empresa. |
| | Refrigerios | \$105 | | | Mayor interés y preocupación por la misión visión y objetivos de la empresa. |
| Capacitaciones según el talento humano de cada empleado | Capacitador del talento humano | \$150 | Gerente Secretaria | Aumentar la eficacia y eficiencia en la competencia de cada empleado para que tengan un mayor desenvolvimiento en sus puestos de trabajos. | Mayor confianza en sí mismos al momento de la toma de decisiones. |
| | Folletos Plumas | \$25 | | | Mejor desempeño en las actividades laborales. |
| | Refrigerios | \$35 | | | |
| TOTAL | | \$480.00 | | | |

Estrategia B.- Revisión de segregación de tareas a fin de promover el trabajo justo y equitativo entre los miembros de la institución.

Cuadro # 25

| ACTIVIDADES | RECURSOS | COSTOS | RESPONSABLES | RESULTADOS | INDICADORES – EVALUACIÓN |
|----------------|----------|--------|-------------------------|---|--|
| Juego de roles | | | Gerente Empleado | Fortalecer el respeto y valoración del desempeño de cada uno de los puestos de trabajo o cargos que realicen. | Mayor nivel de equidad y humildad en el trato entre compañeros. Mejor trato y confianza entre empleado-jefe y jefe-empleado. Mayor control interno en actividades desempeñadas |
| TOTAL | | \$0.00 | | | |

Fuente: Actividades

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

V. COSTO TOTAL DEL PROGRAMA

Cuadro # 26

| ESTRATEGIAS | COSTOS |
|--|-------------------|
| Realización de dinámicas grupales de terapia ocupacional para llegar a un equilibrio en la vida laboral. | \$ 520.00 |
| Implementación de acciones que fomenten los grupos informales a través de la práctica deportiva. | \$ 470.00 |
| Información permanente de actividades desarrolladas en la empresa, a través de boletines informativos. | \$ 255.00 |
| Establecimiento de políticas de comunicación que incluya relaciones interpersonales independientes del nivel de jerarquía. Tratamiento psicológico de terapia ocupacional en modalidad particular y grupal. | \$ 295.00 |
| Tratamiento psicológico de terapia ocupacional en modalidad particular y grupal. | \$ 460.00 |
| Establecimiento de una política de desarrollo o promoción del personal. | \$ 470.00 |
| Fomento de la participación activa del talento humano en el diseño de planes estratégicos y toma de decisiones de gran magnitud para la empresa. | \$ 480.00 |
| Revisión de segregación de tareas a fin de promover el trabajo justo y equitativo entre los miembros de la institución. | \$ 0.00 |
| TOTAL | \$ 2950.00 |

Fuente: Estrategias

Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

5.7.2 Recursos, Análisis financiero

El costo total del programa es de \$ 2950.00, el mismo puede ser financiado por la propia empresa y sus beneficios cualitativos se pueden cuantificar a mediano plazo; por ello tanto, se proyecta que el rendimiento del personal mejorará, traduciéndose esto en un compromiso laboral que evitará el desperdicio de recursos materiales y de factores como el tiempo. El mejor desempeño de quienes integran la empresa llevará a fidelizar clientes y esto aumentará su rendimiento económico en un 20%; cabe recalcar que en este porcentaje se considera un aproximado del 4,5% de la inflación para el período 2015, fecha en que se podrían medir resultados. El 15,5% adicional constituye un ingreso adicional entre el período 2012 y el 2014.



| | | | |
|-----------------------------------|----------------|----------|-------------------------|
| ACTIVOS | | | |
| ACTIVOS CORRIENTES | | | 80066.83 |
| CAJA Y BANCOS | | 17511.16 | |
| Cajas | 15000 | | |
| Bancos | <u>2511.16</u> | | |
| CUENTAS POR COBRAR | | 51634.65 | |
| Clientes | 31594.65 | | |
| Préstamos | <u>2040</u> | | |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR | | 10921.04 | |
| Iva | 1536 | | |
| Rentas | 3860.04 | | |
| Anticipos Sueldos | <u>5525</u> | | |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | | | 25395.11 |
| ACTIVOS FIJOS | | 25395.11 | |
| ACTIVOS FIJOS DEPREC. | | 32307.81 | |
| Vehículos | 20550 | | |
| Muebles y Equipos de Oficina | 1149.64 | | |
| Equipos de Computación | 1396.28 | | |
| Programas | 4270.5 | | |
| Instalaciones | 2871.39 | | |
| Equipos de Seguridad | <u>2070</u> | | |
| DEPRECIACIONES ACUMULADAS | | -6912.7 | |
| (-) Vehículos | -2740 | | |
| (-) Muebles y Equipos de Oficina | -191.6 | | |
| (-) Equipos de Computación | -581.85 | | |
| (-) Programas | -1112.24 | | |
| (-) Instalaciones | -2218.01 | | |
| (-) Equipos de Seguridad | <u>-69</u> | | |
| TOTAL ACTIVOS | | | <u>105461.96</u> |
| PASIVO | | | |
| PASIVOS CORRIENTES | | | 13023.69 |
| CUENTAS POR PAGAR | | 4719.78 | |
| Préstamos | 1628.47 | | |
| Intereses por Pagar | 439.91 | | |
| Varios | 2651.4 | | |
| OTRAS CUENTAS POR PAGAR | | 704.7 | |
| ANTICIPOS DE CLIENTE | 704.7 | | |
| PRES. LABORALES POR PAGAR | | 5950.11 | |
| Beneficios Sociales por Pagar | 887.5 | | |
| Decimo Tercer Sueldo por Pagar | 419.71 | | |
| Decimo Cuarto Sueldo por Pagar | 406.2 | | |
| Vacaciones por Pagar | 580.9 | | |
| APORTES POR PAGAR | | 3651.1 | |
| Aporte al IESS por Pagar | 1200 | | |
| Aporte Patronal por Pagar | 1550 | | |
| Préstamos quirografarios | 450 | | |
| Iece | 150.6 | | |
| Fondos de Reserva | 300.5 | | |
| PASIVOS NO CORRIENTES | | | 75550 |
| Deudas a largo plazo | 75550 | | |
| TOTAL PASIVOS | | | <u>20573.69</u> |
| PATRIMONIO | | | |
| CAPITAL | | 9126.58 | |
| Capital Pagado | 9126.58 | | |
| RESULTADOS | | 5759.69 | |
| Ejercicio Anterior | 5759.69 | | |
| TOTAL PATRIMONIO | | | <u>14886.27</u> |
| TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO | | | <u>105461.96</u> |



| | | | |
|-------------------------------|----------|-----------------|------------------|
| INGRESOS | | | 45,494.50 |
| INGRESOS POR VENTAS | | 37538.41 | |
| VENTAS BRUTAS | 37538.41 | | |
| INGRESOS FINANCIEROS | | 40.49 | |
| INTERESES | 40.49 | | |
| OTROS INGRESOS | | 1250 | |
| Descuentos-Multas | 950 | | |
| Varios | 300 | | |
| INGRESOS VARIOS | | 6665.6 | |
| Otros | 3560 | | |
| Reembolso de Gastos | 3105.6 | | |
| EGRESOS | | | 40,233.93 |
| GASTOS DE VENTAS | | | 8,765.03 |
| Remuneracion | | 3850 | |
| Sueldos | 2050 | | |
| Comisiones | 1050 | | |
| Horas Extras | 750 | | |
| BENEFICIOS SOCIALES | | 2,268.03 | 5,260.58 |
| Decimo tercer sueldo | 320.83 | | |
| Decimo cuarto sueldo | 212 | | |
| Vacaciones | 160.42 | | |
| Aporte Patronal | 429.28 | | |
| Fondo de reserva | 600.5 | | |
| Tece | 545 | | |
| OTROS GASTOS DE VENTAS | | 2467 | |
| Alimentacion | 312 | | |
| Transporte | 550 | | |
| Viativos | 345 | | |
| Combustible | 240 | | |
| Reparacion de Equipos | 1020 | | |
| GASTOS DE COMUNICACION | | 180 | |
| Telefonia | 180 | | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | 5,035.75 |
| REMUNERACIONES | | 3500 | |
| Sueldos | 2350 | | |
| Sobretiempo | 1150 | | |
| BENEFICIOS SOCIALES | | 1,535.75 | |
| 13er. Sueldo | 291.67 | | |
| 14to. Sueldo | 132.5 | | |
| Vacaciones | 145.83 | | |
| Aportes Patronales | 390.25 | | |
| Fondo de Reserva | 450 | | |
| Tece | 125.5 | | |
| GASTOS DE OFICINA | | | 3274 |
| Utiles Oficina | 995 | | |
| Utiles Aseo y Limpieza | 882.5 | | |
| Mantenimiento | 796.5 | | |
| Movilización | 600 | | |
| GASTOS FINANCIEROS | | | 1360 |
| GASTOS BANCARIOS | 1360 | | |
| COSTOS | | | |
| DEPRECIACIONES | | | 21799.15 |

| | | |
|----------------------------------|---------|-----------------|
| DEPRECIACIONES ACTIVOS F. | | 20549.15 |
| Vehiculos | 9739.32 | |
| Muebles y Equipos de Oficina | 911.56 | |
| Equipos de Computacion | 3369.02 | |
| Programas | 1222.24 | |
| Instalaciones | 5238.01 | |
| Equipos de Seguridad | 69 | |
| AMORTIZACIONES | | 1250 |
| Amr.Seguros | 1250 | |

A continuación se procede a efectuar un pequeño análisis de costo beneficio, proyectado en base a las especificaciones antes detalladas:

**CUADRO DE INGRESO DE LA EMPRESA
(Proyección luego de implementar la propuesta)**

Cuadro # 27

| DETALLE | VALOR |
|--|---------------------|
| INGRESOS DE LA EMPRESA EN EL 2012 | \$ 45.494,50 |
| INGRESO PROYECTADO PARA EL 2014 | \$ 54.593,40 |
| INGRESO ADICIONAL | \$ 9.098,90 |

CALCULO DE LOS BENEFICIOS

| COSTO – BENEFICIO | VALOR |
|-------------------------------|--------------------|
| INGRESOS ADICIONALES | \$ 9.098,90 |
| COSTO DEL PROGRAMA | \$ 2.950,00 |
| BENEFICIO DEL PROGRAMA | \$ 6.148,90 |

Fuente: Análisis Financiero
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

5.7.3 Impacto

La propuesta tendrá un impacto positivo, evidenciándose a través de sus beneficiarios, los mismos que son: personal de la empresa, los socios de la empresa o dueños y la sociedad en conjunto.

En el caso de los dueños de la empresa se verán beneficiados al contar con personal altamente comprometido y dispuesto a adaptarse a los cambios que el ambiente de trabajo lo requiera, por lo tanto el trabajo será eficiente, traducándose en términos de rentabilidad.

En lo que respecta a los empleados o talento humano de la empresa Ekofortis Cía. Ltda. Su beneficio será laborar bajo un ambiente de satisfacción, motivación y comunicación directa que les permita un trabajo participativo donde pueden expresar sus ideas y ser reconocidos por su desempeño.

La sociedad en general será altamente beneficiado desde el hecho de la estabilidad laboral a empleados, mayores ingresos para una empresa y por consiguiente una retribución tributaria al estado, lo que permitirá aportar económicamente al desarrollo económico social de la ciudad, del país pero sobre todo a formar parte de un buen vivir.

5.7.4 Cronograma

Actividades del cronograma son:

Cuadro # 28

| ACTIVIDADES | TIEMPO | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------|-----|---------|-----|-----|-----|---------|-----|-----|-----|---------|-----|-----|-----|------------|-----|-----|
| | MAYO | | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | |
| | Semanas | | Semanas | | | | Semanas | | | | Semanas | | | | Semanas | | |
| | 3er | 4ta | 1ra | 2da | 3ra | 4ta | 1ra | 2da | 3er | 4ta | 1ra | 2da | 3er | 4ta | 1ra | 2da | 3er |
| Aplicación de encuestas | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tabulación e interpretación | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Aplicación de entrevista | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Análisis | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Verificación de hipótesis | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Tema de la propuesta y objetivos | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| Justificación y fundamentación | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| Metodología del programa | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | |
| Intervención del programa (pasos) | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| Determinación de costos | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | |
| Análisis costo beneficio | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | |
| Lineamientos de evaluación de la propuesta | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| Presentación de tesis o informe final | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Fuente: Cronograma de Actividades
Elaborado por: Alvarado Tamara y Figueroa Mayra

5.7.5 Lineamientos para evaluar la propuesta

La propuesta puede ser evaluada a mediano plazo, considerando que se trabaja con factores cualitativos como es el clima laboral; sin embargo, se puede efectuar una evaluación a través de los siguientes parámetros o indicadores:

- Eficiencia laboral
- Rentabilidad
- Nivel de relaciones interpersonales
- Disminución de conflictos laborales
- Disminución del desperdicio de materiales de trabajo (papelería y suministros)
- Disminución del tiempo en efectuar una tarea.

CONCLUSIONES

Luego de realizar el análisis podemos concluir que:

- Mediante una adecuada convivencia laboral podemos lograr resultados más efectivos dentro y fuera de la empresa.
- Otro de los puntos importantes es la comunicación mediante ella podemos optimizar logros, además resaltar las diferentes destrezas y habilidades de los empleados.
- Como conclusión podemos decir que el éxito del cumplimiento de las estrategias planteadas en la propuesta va a contribuir a mejorar el desempeño de la empresa llegando a ser eficientes al momento de resolver problemas dentro y fuera de ella, manteniendo al personal motivado e inspirado en todo momento y trabajando juntos por un mismo objetivo.
- Para la elaboración del presupuesto de la capacitación, se consideró los materiales, pago al capacitadores , e imprevistos, que se necesitan para ejecutar el plan, por lo tanto para su ejecución se requiere hacer una inversión de \$2950,00 la misma que será financiada por la empresa.
- El costo será una inversión en tal forma, tanto para los administradores como para los empleados, ya que al convivir en un ambiente laboral favorable y con una comunicación más efectiva evitaran inconvenientes a futuro y podrán lograr sus metas u objetivos planteados, y con ello mejoraran sus ingresos proyectados.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para lograr un clima laborable exitoso los detallamos a continuación:

- Programar evaluaciones periódicas del nivel de competencia con el fin de mejorar el desempeño institucional.
- Restructurar y modificar el espacio físico, contando con opiniones de sus colaboradores para que ellos se sientan cómodos al momento de realizar sus funciones diarias.
- Proyectar incentivos (anuales) a través de méritos de cumplimientos de metas establecidos por la institución a corto y largo plazo.
- Realizar talleres de conocimiento orientadas a la misión, visión y estructura funcional con el objetivo de cumplir las expectativas de la empresa.
- Programar la publicación de información destacada diariamente en corchografo para evitar falencias por parte del personal.
- Promocionar acciones destinadas a la integración promoviendo una cultura de calidad, mejorando la adaptación continua a los cambios tecnológicos con el fin de llegar a los más altos niveles de estándares en el mercado, lo cual beneficia no solo a la empresa sino a quienes la integran.

BIBLIOGRAFIA

- ADMIN, Clima empresa, Pagina web, patrocinado por openmetgroup, <http://www.climaempresa.com/concepto-y-significado-de-clima-laboral/>, 2009.
- ALCALA URIBE, Elsa: Clima Organizacional en una Institución Publica de Educación Superior, obtención del título de licenciatura en ciencias Empresariales, Facultad de Ciencias Empresariales, p.p. 9,55, Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, México, 2011, http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERRA T.pdf
- ALVAREZ VALVERDE, Shirley: La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología, <http://es.scribd.com/doc/12822149/Tesis-La-Cultura-y-El-Clima-Organizacional-Como-Factores-Relevantes-en-La-Eficacia-Del-Instituto-de-Oftalmologia>.
- Ambiente de Control, p.p. 7-9, <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/control.PDF>
- Apuntes de grado en psicología – UNED, Procesos grupales y relaciones intergrupales, <http://psicologia.isipedia.com/primeropsicologia-social/13-procesos-grupales-y-relaciones-intergrupales>.
- ARMAS ZAVALA, Marlín: Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la Editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad César Vallejo, Perú, 2010, <http://es.scribd.com/doc/53227681/TESIS-CLIMA-ORGANIZACIONAL-MARILIN-ARMAS-ZAVALA>
- CAMACARO, Pedro Rafael: Calidad de Vida en el Trabajo en la Aviación Militar Venezolana, Tesis Doctorales de Ciencias Sociales, <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/prc/Cultura%20Organizacional.htm>, 2010.
- CHIAVENATO Idalberto: Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, octava edición, 2007
- CHIAVENATO Idalberto: Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, octava edición, 2007.
- CHIAVENATO Idalberto: Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, octava edición, 2007.

- CHIAVENATO Idalberto: Gestión del talento Humano, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 197.
- CHIAVENATO Idalberto: Gestión del talento Humano, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 199.
- CHIAVENATO Idalberto: Gestión del talento Humano, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 200. 10 CHIAVENATO Idalberto: Gestión del talento Humano, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 201.
- CHIAVENATO Idalberto: Gestión del talento Humano, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 4.
- CHIAVENATO Idalberto: Gestión del talento Humano, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 4.
- CHIAVENATO Idalberto: Gestión del talento Humano, 1º Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 5.
- Clima Laboral, concepto y significado de clima laboral, <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>
- Clima Laboral, definición, http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima_laboral/clima_laboral_2.htm
- Clima Organizacional y Motivacion, Artículo publicado en la página web de LosRecursosHumanos.com, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7499-clima-organizacional-y-motivacion.html>
- CODIGO ORGANICO DEL TRABAJO, <http://www.ugtecuador.com/pdf/proyecto-codigo-trabajo.pdf>.
- Colsubsidio con el talento humano, administración de tareas en el trabajo, http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/M/maneja_su_tiempo_laboral_de_forma_efectiva/maneja_su_tiempo_laboral_de_forma_efectiva.asp
- CONTRERAS ARMENTA, Cecilio – DIAZ CASTILLO, Bernardo – HERNANDEZ RODRIGUEZ, Ezequiel: Multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado, http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html,2011

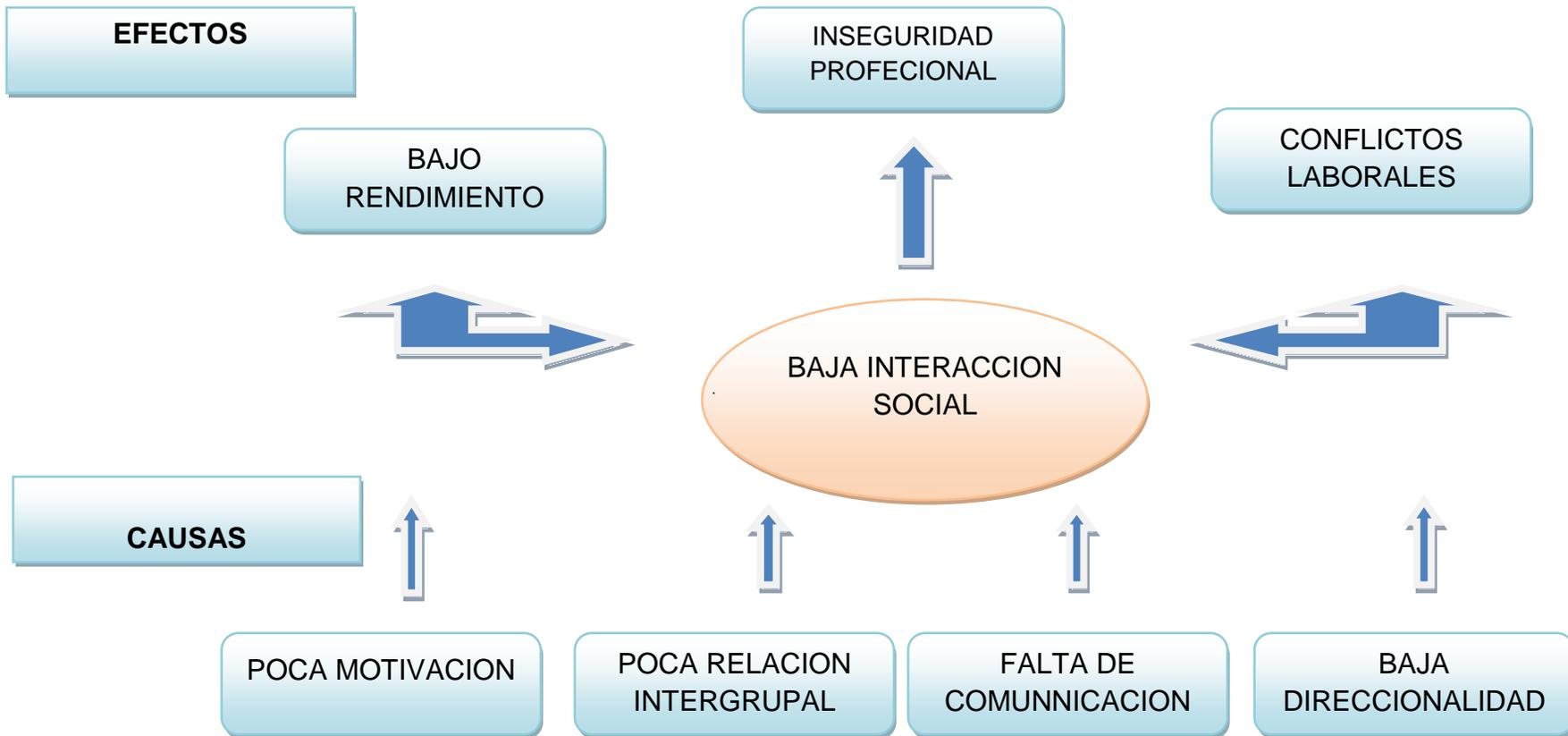
- DICCIONARIO VIRTUAL, definición de agresividad, definición ABC tu diccionario hecho fácil, <http://www.definicionabc.com/social/agresividad.php#ixzz2aqzsNThi>
- DICCIONARIO VIRTUAL, definición de direccionamiento, definición de, <http://definicion.de/deficiencia/#ixzz2ar9tMjYT>
- DICCIONARIO VIRTUAL, definición de direccionamiento, definición de, <http://definicion.de/entorno/>
- Escuela de la organización industrial, blogs E.O.I., Master executive en administración y dirección de empresas, Compensación Laboral y Equidad Interna, <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/02/28/compensacion-laboral-y-equidad-interna/>
- GARCIA RAMIREZ, María - IBARRA VELAZQUEZ, Luis: Diagnostico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato, http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/teoria_clima_organizacional_de_likert.html, 2009
- GOMEZ, Mario: La equidad en el clima organizacional, publicado en la página web [articulo.org](http://www.articulo.org/articulo/55017/la_equidad_en_el_clima_organizacional.html), http://www.articulo.org/articulo/55017/la_equidad_en_el_clima_organizacional.html
- GRUPO DE INVESTIGACION ADGEO, Diego Marín, Carlos Cano, Manuel Zevallos, Ricardo Mora: Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional, <http://www.eumed.net/librosgratis/2010e/840/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.htm>, 2010
- HERNADEZ GARCIA, Valentina – ROJAS, María Fernanda: Propuesta de Creación de un Instrumento de Medición de Clima Organizacional para una Industria Farmacéutica, p.18, Trabajo de grado para optar al título de Maestría en Administración con énfasis en gestión estratégica, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Maestría en Administración, Universidad ICESI, Santiago de Cali, 2011.
- Interacción social, definición, Blog de WordPress.com, <http://derechotercero.wordpress.com/2012/06/page/2/>.
- IVANCEVICH John M., KONOPASKE Robert y MATTESON Michael T.: Comportamiento Organizacional, séptima edición, 2006.

- JIMENEZ ENRIQUEZ, Sharon – GRANADOS INTRIAFO, Ysis: Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado
- Liderazgo, Recursos Humanos, La importancia de la interacción social en el aprendizaje, Escuela Europea de Negocios, een.edu, <http://www.een.edu/blog/la-importancia-de-la-interaccion-social-en-el-aprendizaje-i.htm>.
- LOPEZ GONZALEZ, Idania - RIVAS DIAZ, Cándido: La jornada de trabajo como elemento del medio ambiente laboral, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, junio 2008, <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/lgrd.htm>
- María Escat. Coach organizacional. Profesora de la Universidad Autónoma de Madrid (España), Definición del Clima Laboral, Artículo publicado en la página web de LosRecursosHumanos.com, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/648-definicion-de-clima-laboral.html>
- Municipal del cantón San Francisco de Milagro, Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales (UACA), Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador, 2013, <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1182>
- MUÑIZ GONZALEZ, Rafael: La motivación en el entorno laboral, Capítulo seis Organización Comercial tercera edición, publicado en la página web CEF.-MarketingXXI, <http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm>.
- PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL, importancia del clima organizacional, 2011, <http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>
- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe: Administración de Recursos Humanos. 9na. Edición. Pág. 205

ANEXOS

ANEXO # 1

ARBOL DEL PROBLEMA



ANEXO # 2

ENCUESTA



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO ENCUESTA REALIZADA PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA EKOFORTIS CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PERIODO 2013

OBJETIVO: Efectuar un estudio de la interacción social que se genera entre el talento humano de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas y su incidencia en el clima laboral, mediante la aplicación de una investigación de las variables personales, estructurales, del ambiente social, del comportamiento organizacional y físicas que determinan las relaciones que se dan en la institución, para promover una conducta laboral dirigida al logro de los objetivos empresariales.

INSTRUCCIONES

Conteste con toda honestidad, subrayando en la opción que Ud. crea adecuada. Los resultados serán utilizados en un proyecto académico.

1.- ¿La empresa promueve actividades que permita profundizar y mantener positivas relaciones e interacciones sociales entre su personal?

Siempre

Rara vez

Pocas veces

Nunca

2.-¿ Se suelen presentar conflictos entre el talento humano?

Siempre

Rara vez

Pocas veces

Nunca

3.-El nivel de amistad y confianza con sus compañeros de trabajo es:

Alto

Bajo

Medio

Nada

4.-Cuando inicia una nueva jornada laboral, usted se siente:

Muy Motivado

Poco Motivado

Nada Motivado

5.-Si la empresa requiere que usted efectúe trabajo adicional o alguna laboral que no necesariamente corresponde a su cargo, usted toma una actitud de:

Profunda colaboración

Mediana colaboración

Poca colaboración

Nula colaboración.

6.-Desde su perspectiva, las decisiones que suele tomar su jefe, pueden considerarse:

Siempre justas

Algunas veces justas

Pocas veces justas

Injustas

7.-Las posibilidades de progreso que ofrece la empresa, son equitativas para todo el personal:

Siempre

Rara vez

Pocas veces

Nunca

8.-Se suelen presentar conflictos laborales, como resultado de inequidad de la dirección empresarial:

Siempre.

Rara vez

Pocas veces

Nunca

9.-Se suele realizar trabajos o actividades donde se requiere una colaboración grupal o equipo laboral:

Siempre

Con frecuencia

Rara vez

Nunca

10.-Las relaciones entre los miembros de la institución es el resultado de la buena comunicación que existe entre sus miembros:

Muy de acuerdo.

De acuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

11.-Cada funcionario o talento humano de la empresa tiene bien definidas y delimitadas sus funciones:

Muy de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

12.-Las tareas que desarrolla dentro de la empresa corresponden a las que fueron asignadas al momento de ingresar a la institución:

Siempre

Rara vez

Pocas veces

Nunca

13.-La estructura funcional de la empresa está correctamente definida y responde a las actividades y necesidades que se generan en ella como resultado de su accionar en el mercado:

Muy de acuerdo

De acuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

ANEXO # 3

ENTREVISTA REALIZADA A EXPERTOS EN EL TEMA



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO ENTREVISTA REALIZADA PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA EKOFORTIS CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PERIODO 2013

OBJETIVO: Efectuar un estudio de la interacción social que se genera entre el talento humano de la empresa Ekofortis Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas y su incidencia en el clima laboral, mediante la aplicación de una investigación de las variables personales, estructurales, del ambiente social, del comportamiento organizacional y físicas que determinan las relaciones que se dan en la institución, para promover una conducta laboral dirigida al logro de los objetivos empresariales.

Entrevista

1.- ¿Cómo define Ud. al clima laboral?

2.- ¿Podría indicarme que efectos produce la interacción social en la conducta o comportamiento del talento humano?

3.- ¿Cuál es la importancia de la motivación en la correcta guía del talento humano?

4.- ¿Cómo define Ud. a las relaciones interpersonales y relaciones intergrupales que se genera en la empresa?

5.- ¿Qué efectos produce la equidad de la dirección empresarial, en el comportamiento del talento humano?

6.- ¿Cómo debe manejarse la comunicación en las empresas?

7.- ¿Qué relación existe entre la estructura funcional en la asignación y desarrollo de las tareas?

8.- ¿Cómo influye las variables físicas en el clima laboral que se genera en las instituciones?

ANEXO # 4





