

Maestría

Jenniffer Edith López Flores

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
COMPAÑÍA BLUECLEAN ELECTRODOMÉSTICOS S.A.**

Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas MBA de la Universidad Del Pacífico bajo la dirección del Profesor Magister Pablo Villamar.


UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

QUITO, 2017

LÓPEZ, Jenniffer F., Análisis del clima organizacional de la compañía BLUECLEAN ELECTRODOMÉSTICOS S.A. Quito: UPACIFICO, 2017, 85 p. Magister Pablo Villamar, (Trabajo de Tesis – MBA, presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico)

Resumen: En cualquier organización es de vital importancia la actitud y colaboración de los trabajadores, la primera que se refleja en el deseo de obtener niveles de producción adecuados y por ende el éxito de la empresa, y la segunda que debe ser una colaboración armónica, para que los procesos sean óptimos y adecuadamente coordinados, evitando desperdicios, optimizando los tiempos ocupacionales y evitando errores en la ejecución del proceso. Por lo que el proyecto se enfoca en analizar a profundidad el clima organizacional de la compañía BLUECLEAN S.A, que después de cuatro años en el mercado ha obtenido un crecimiento sostenible, que esto a su vez ha dado origen al incremento de personal, que se encuentran con cumplimientos de índices de gestión realmente bajos, por lo que se busca una retroalimentación adecuada, que permitirá el equilibrio emocional tanto de los directivos como de los trabajadores, para establecer medidas correctivas cuando sean necesarias, tanto en el nivel estructural de la organización como en cualquier subsistema dependiendo primordialmente de la actuación y comportamiento de los directivos para enlazar sus acciones con los trabajadores.

Palabras claves: Clima organizacional, Factores de influencia, Plan de acción.

	ENTREGA DE TRABAJO	Fecha: 09/07/2015
	(CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Versión: 001
	PA-FR-67	Página: II de 1

DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

La estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Tesis dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Tesis para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



**Jenniffer Edith López Flores
Estudiante de la Facultad de Negocios
Universidad Del Pacífico**

Fecha:	Quito, marzo del 2017
Título de T.C.C.:	Análisis del Clima Organizacional de la Compañía BlueClean Electrodomésticos S.A.
Autor:	Jenniffer Edith López Flores
Tutor:	Magister Pablo Villamar
Miembros del Tribunal:	Phd. Danilo Gortaire Magister Gastón Sandoval Magister. Rodrigo Gallegos
Fecha de calificación:	Noviembre del 2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres y a mi hermana que han sido mi apoyo incondicional durante todos estos años, quienes me han sabido dar el aliento y la motivación para superarme día tras día.

Gracias Dios por permitirme ver a mi familia siempre unida, llena de vida, amor, felicidad y salud, no te pido nada más que seguir así por muchos años más, viéndoles despertar todos los días brindándome una sonrisa.

Esta nueva meta que estoy por alcanzar la dedico a ustedes que me han enseñado que el esfuerzo, la perseverancia, la humildad y creer en uno mismo es lo fundamental para alcanzar el éxito.

Gracias familia por ser mi ejemplo.

Los amo.

Jenniffer Edith López Flores.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por todas las bendiciones que ha regado en mí.

Quiero agradecer a Pablo Villamar mi director y profesor, quien me ha sabido guiar, aconsejar y dar todos los conocimientos necesarios para desarrollar este proyecto de forma profesional y poder desenvolverme en el área de Recursos Humanos con profesionalismo.

Quiero agradecer a la Universidad del Pacífico por todos los grandiosos momentos que he vivido y los conocimientos recibidos.

Quiero agradecer a la empresa BLUECLEAN por darme la apertura de poder realizar este proyecto y conocer grandiosas personas que estuvieron completamente abiertas a brindarme toda la información que necesité.

Quiero agradecer a mi familia por su apoyo y amor incondicional.

Jennifer Edith López Flores

ÍNDICE

CAPÍTULO I

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
III.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
IV.	OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
	a. OBJETIVO GENERAL	4
	b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
V.	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROYECTO	5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

I.	LA ORGANIZACIÓN	7
II.	ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	7
III.	LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	9
IV.	COMPORTAMIENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL	10
V.	FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO	10
VI.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	11
VII.	OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	12

VIII. PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	13
IX. CLIMA ORGANIZACIONAL	14
X. SATISFACCIÓN LABORAL	18
XI. BENEFICIOS DE LOS ESTUDIOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	19
XII. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	20
a. LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES	20
b. LOS SISTEMAS DE RECOMPENSA	21
c. LA FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES	21
d. PARTICIPACIÓN, COLABORACIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL	22
e. CONDICIONES DE TRABAJO	22
f. LIDERAZGO	23
XIII. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	25
a. ENTREVISTA	25
b. CUESTIONARIO O ENCUESTA	25
c. OBSERVACIÓN	26
XIV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
a. FUNCIONES DEL ORGANIGRAMA	27
b. TIPOS DE ORGANIGRAMA	27

MARCO REFERENCIAL

I.	ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA	31
II.	MISIÓN	31
III.	VISIÓN	31
IV.	OBJETIVOS	32
V.	VALORES	32
VI.	ESTRUCTURA ORGÁNICA	33

CAPÍTULO III

I.	ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	34
II.	MÉTODOS A UTILIZAR PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	35
III.	INVESTIGACIÓN	36
	a. ANTECEDENTES	36
	b. ENCUESTA ANÁLISIS CLIMA LABORAL	43
	c. ANÁLISIS DE RESULTADOS	54
IV.	PLAN DE ACCIÓN	62

CAPÍTULO IV

I.	CONCLUSIONES	74
II.	RECOMENDACIONES	75

BIBLIOGRAFÍA	77
---------------------	-----------

CAPÍTULO I

I. INTRODUCCIÓN

El personal con el que cuenta una empresa es el eje fundamental para alcanzar los objetivos de la misma, la eficiencia, eficacia, competitividad y productividad son los principales elementos para que una organización logre sus metas con excelentes resultados, donde el clima organizacional juega un rol importante y decisivo en la conducta y el comportamiento de los recursos humanos. Por lo cual es fundamental realizar un análisis al clima organizacional de la compañía, con el objetivo de determinar las distintas variantes que afectan en la ejecución laboral, así como, determinar sus causas, sus efectos y trabajar en el mismo para poder tener un plan de acción en busca de su mejora.

Para que exista un crecimiento y desarrollo eficiente frente a los cambios existentes en el entorno es necesario que toda empresa que desee sostenerse en el tiempo, tenga la capacidad de innovar y aplicar cambios sustanciales en sus procesos gerenciales para enfrentar la competitividad del mercado, donde el clima organizacional se encuentra en constante movimiento dependiendo de la volatilidad de cambios internos que se generan en la compañía. Los resultados del clima laboral determinan elementos fundamentales en la organización como el diseño, estructura, procesos y también elementos psicológicos de los trabajadores, lo que se manifiesta en su conducta y comportamiento.

Es por este motivo que el presente trabajo se realizara con la empresa BLUECLEAN ELECTRODOMESTICOS S.A que desea innovar sus procesos gerenciales,

realizando mejoras en todas las áreas de la compañía, comenzando con un análisis del clima organizacional existente actualmente en la empresa.

Lo que se requiere es tener un conocimiento profundo del clima organizacional, el cual se obtendrá mediante el involucramiento de todo el personal, con la apertura de los mismos en el levantamiento de la información para poder realizar el análisis respectivo. El principal riesgo que se corre es la poca de comunicación que existe dentro de la empresa, lo que podría ocasionar fallas en el levantamiento de la información, es por esto que se lo realizará con cada uno de los trabajadores analizando sus necesidades, donde se trabajará en conjunto con los directivos analizando las fortalezas y debilidades de la organización, determinando los riesgos que existen en la entidad, que están afectando al clima organizacional y poder mitigarlos para que la organización cumpla sus objetivos y por ende las metas propuestas.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

BLUECLEAN ELECTRODOMESTICOS S.A es una empresa constituida en el año 2012 con el objeto de compra, venta, importación, comercialización de toda clase de productos elaborados industrialmente, así también como sus partes, piezas y accesorios. Estos productos son de limpieza, aspiradoras, pulidoras, ceras y similares, destinados a las necesidades y requerimientos del hogar y de la industria. La Compañía se dedica también a la prestación de servicios de mantenimiento y de reparación de los productos que comercializa.

Después de cuatro años en el mercado debido a la alta competitividad, los cambios económicos, políticos y sociales, la empresa ha sabido sobrellevar estos altos y bajos de los requerimientos y necesidades del mercado obteniendo un crecimiento sostenible. Todos estos factores dieron origen al incremento de la empresa en ventas, patrimonio y personal.

Por un lado el patrimonio y movimientos financieros de la empresa se encuentran manejados de una manera correcta debido a sus directivos, pero por el otro el personal que trabaja en la misma se encuentra con cumplimientos de índices realmente bajos. Por lo cual es fundamental realizar un análisis al clima organizacional con el objetivo de determinar las distintas variantes que afecta en la ejecución laboral dentro de la compañía, así como, determinar sus causas, sus efectos y trabajar en el mismo para poder tener un plan de acción en busca de su mejora.¹

III. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿El clima organizacional guarda cierta estabilidad con cambios graduales en la compañía?

¿El comportamiento de los trabajadores se modifica por el clima de la organización?

¿El clima organizacional ejerce influencia en el compromiso de los trabajadores?

¿Los trabajadores modifican el clima laboral y por ende afecta a sus propios comportamientos y actitudes?

¿Cuáles son las variables que afectan al clima organizacional?

¹ Cecilia García, Entrevista a la presidente de la empresa BLUECLEAN ELECTRODOMÉSTICOS S.A., Quito, 27 de septiembre de 2016.

¿La rotación y ausentismo son alerta de un mal clima laboral debido a la insatisfacción de los trabajadores?

¿Cómo influye la actitud de los directivos en el clima organizacional de la compañía?

IV. OBJETIVOS DEL PROYECTO

a. OBJETIVO GENERAL

Establecer las principales causas que afecten al clima organizacional de la compañía BLUECLEAN ELECTRODOMESTICOS S.A, a través de un estudio y evaluación de actividades y relaciones personales entre trabajadores, que perjudiquen alcanzar los objetivos y resultados programados por la compañía BLUECLEAN ELECTRODOMESTICOS S.A. Determinando con claridad los factores que intervienen en las responsabilidades del personal, en el mejoramiento del rendimiento y en el incremento del nivel de competitividad de la empresa.

b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar con detenimiento los problemas que se presentan en la insatisfacción laboral de los trabajadores y buscar soluciones para evitar una incidencia que perjudique a la organización e incida en la obtención de los resultados.
- Evaluar el origen de los problemas laborales que se presenten en la relación laboral para establecer correctivos inmediatos a efectos de mejorar el clima organizacional y mantener la producción adecuada que tiene como meta la organización.

- Imponer reglas claras que eviten que los jefes o directivos conduzcan al rompimiento de la relación armónica entre directivos y trabajadores.
- Contar con un análisis que permita tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando y tomando otras acciones.
- Crear formatos y documentos que sirvan de base para futuros estudios de clima organización y métodos de mejora.

V. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROYECTO

En cualquier organización es de vital importancia la actitud y colaboración de los trabajadores, la primera que se refleja en el deseo de obtener niveles de producción adecuados y por ende el éxito de la empresa, y la segunda que debe ser una colaboración armónica, para que los procesos sean óptimos y adecuadamente coordinados, evitando desperdicios, optimizando los tiempos ocupacionales y evitando errores en la ejecución del proceso.

Por lo que el proyecto se enfoca en analizar a profundidad el clima organizacional de la compañía BLUECLEAN ELECTRODOMMÉSTICOS S.A. buscando una retroalimentación adecuada, que permitirá el equilibrio emocional tanto de los directivos como de los trabajadores, para establecer medidas correctivas cuando sean necesarias, tanto en el nivel estructural de la organización como en cualquier subsistema dependiendo

primordialmente de la actuación y comportamiento de los directivos para enlazar sus acciones con los trabajadores.

Actualmente la gestión de recursos humanos es muy conocida en todo tipo de organización, ya que es una gestión de éxito, busca mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Es por esto que al realizar un análisis del clima organizacional se requiere un conocimiento exhaustivo de la compañía, por lo cual para poder ejecutar este proyecto se necesita efectuar un correcto levantamiento de información, análisis, aplicar distintas técnicas y herramientas sin que exista un cruce de información o información errónea. ²

² Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México: Mc Graw Hill, 2009

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

I. LA ORGANIZACIÓN

La importancia de las empresas se ha hecho mucho más evidente hoy en día, no solo porque aportan a la satisfacción de las principales necesidades del ser humano, sino además porque son el motor económico de la sociedad y del aporte al desarrollo tecnológico.³

Kreither y Kinicki conceptualiza a la organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientes coordinadas de dos o más personas”, donde señalan sus principales características: “Coordinación de esfuerzos, Objeto Común, División del Trabajo, y, Autoridad Jerárquica” (Kreither y Kinicki, 1997, pág. 534).

Una organización tiene como objetivo principal ser un sistema diseñado para cumplir metas y objetivos, el cual está conformado por subsistemas relaciones con el fin de cumplir funciones específicas. En el cual es fundamental la existencia de un grupo conformado principalmente por la comunicación, personas, tareas y administración, que interactúan en una estructura sistemática para la obtención de metas.

II. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN ⁴

³ Kreither, R. y Kinicki, A. Comportamiento de las organizaciones. España: McGraw- Hill, 1997.

1. **Recursos:** Son los capitales económicos y materiales que posee una organización, para poder desarrollar sus actividades que le permitan conseguir sus objetivos.
2. **Capital Humano:** Es uno de los principales motores de la organización, ya que es su personal los que administran, deciden, controlan y analizan los procesos, objetivos y resultados trazados.
3. **Conocimiento Tecnológico:** En la actualidad el conocimiento tecnológico es uno de los requerimientos principales dentro de una organización, pues permite la simplificación de los procesos productivos, en busca de mejor calidad en los productos y servicios que se ofertan.
4. **Clima Laboral:** A través del ambiente interno de una organización los empleados perciben la variedad de características que posee la empresa y que son distintas de otras. Depende de este ambiente interno el comportamiento de los empleados y a través de un estudio se puede determinar si son aptos o no para el desarrollo de la organización.
5. **Medio Ambiente Interno:** Se lo conoce como el clima organizacional, es decir lo que se percibe por parte de los trabajadores en el ambiente donde se desarrollan las actividades productivas. De esta percepción se puede tener conocimiento si el comportamiento y actitudes de los trabajadores son los apropiados para el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa.
6. **Medio Ambiente Externo Macro:** Nos referimos al Medio Ambiente Externo, a todo tipo de suceso, hecho o condición que se produce fuera de una empresa u organización, en los cuales no se puede intervenir dentro del contexto nacional o

⁴ López, A. El factor humano en la organización. Córdoba: Ed. ETEA, 1992.

internacional y que influyen de manera significativa en su desarrollo productivo, como lo son los factores económicos, políticos, sociales los mismo que puede ir en beneficio de la empresa creando nuevas oportunidades o factores adversos a su actividad económica.

- 7. Medio Ambiente Externo Micro:** Son todo tipo de hechos que afectan negativamente o aportan positivamente a la empresa de manera directa, como son competencia, proveedores, clientes e instituciones que regulan las actividades de la organización.

III. LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

Todas las empresas tienen objetivos que cumplir y debe adaptarse a los constantes cambios del ambiente externo que les influye directamente, caso contrario verían comprometidas sus posibilidades de desarrollo y sostenimiento que puede conducirles a una recesión o incluso si cierre definitivo, por lo que se vuelve en indispensable de administrarla correctamente, siendo el recurso humano, el principal elemento y clave fundamental para que los demás recursos funciones, para mejorar la productividad y competitividad, por lo que es necesario evaluar constantemente a los trabajadores y de esta forma garantizar su correcto desempeño en beneficio de la organización.⁵

⁵ Lindeganrd, E. Enciclopedia del empresario. España: Ed. Océano, 2001.

IV. COMPORTAMIENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

Hampton define al comportamiento organizacional como: “Es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro del ambiente organizacional” (1993)⁶. De igual manera Baron y Greenberg manifiestan: “Es el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo”. (1990, pág. 4)

En otras palabras al comportamiento organizacional lo podemos definir como un estudio y análisis, sobre la aplicación de todos los conocimientos que prestan las personas y su actuación en las organizaciones, se investiga el impacto de los individuos, grupos de trabajo y estructuras que tiene la conducta dentro de la organización.

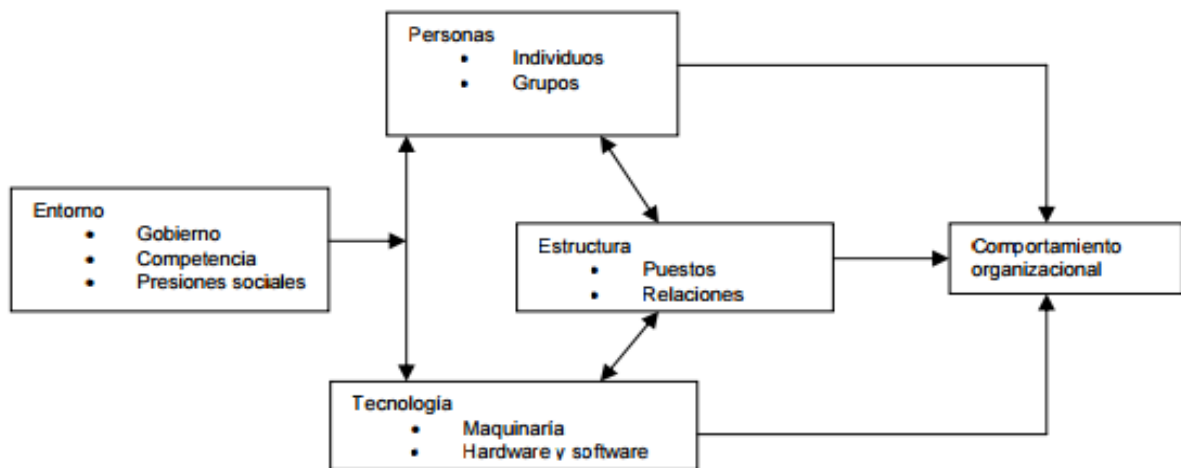
V. FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

⁶ Hampton, D. Administración contemporánea. Ed. McGraw- Hill. M, 1993.

Los tratadistas al referirse a las fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional, las clasifican en cuatro principales a saber: ⁷

1. Persona: individuos, grupos de trabajo.
2. Estructura: puestos de trabajos, relaciones laborales y entre áreas.
3. Tecnología: equipo de trabajo, hardware y software.
4. Entorno: gobiernos, competencia, proveedores, clientes, etc.

Figura 1: Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional.



Fuente: Davis, K y Newstrom, J, Comportamiento humano en el trabajo.

VI. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión de talento humano enfatiza la importancia de una participación activa de todo el personal de la empresa, dejando de lado los antiguos métodos de jerarquías, órdenes y mandatos para crear una relación de cooperación mutua en las distintas actividades que

⁷ Davis, K y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo. México: McGRAW-HILL, 1999.

conlleva el desarrollo de la empresa. Ayudando al ambiente laboral a evitar disputas y enfrentamientos, guiando a todos los empleados a comprometerse con los objetivos establecidos.⁸

La gestión de talento humano tiene por función aplicar una serie de medidas y herramientas para el correcto desarrollo y crecimiento del personal como el compromiso de los trabajadores con la compañía, el pago del salario justo en función de la productividad del trabajador, trato justo entre los miembros de la organización, formación profesional del personal como capacitaciones, reclutamiento y selección de personal bajo parámetros establecidos según necesidades de la compañía.

Es por esto que es considerado el talento humano como el recurso más importante de la empresa el cual en muchos casos es escaso según los requerimientos, lo que lleva a la necesidad de desarrollar, atraer y retener dentro de la organización talento profesional, conservando habilidades, experiencias, conocimientos.

En conclusión una buena gestión del talento humano permite al personal trabajar activamente en la empresa enfocados en un objetivo común participando en la toma de decisiones, con apertura de información y opinión para el desarrollo de las actividades.

VII. OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

⁸ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México: Mc Graw Hill, 2009.

En muchas ocasiones los objetivos del talento humano se encuentran relacionados con los objetivos de la organización, por lo que es necesario mejorar la productividad del personal con eficiencia y eficacia para alcanzar dichos objetivos. Los objetivos del departamento de talento humano se encuentran divididos en cuatro grupos:

- **Objetivos Corporativos.** Ayudar a cumplir los objetivos de la organización, contribuyendo al éxito de la empresa.
- **Objetivos Funcionales.** Poder cumplir con las necesidades que requiera la organización con el personal apropiado, logrando la eficiencia, eficacia y afectividad en los distintos procesos.
- **Objetivos Sociales.** Debe responder ética y socialmente a los desafíos que se presenten en general y reducir al mínimo las tensiones que puedan existir en el ambiente laboral.
- **Objetivos Personales.** Ayudar a cumplir con las metas personales que cada integrante de la organización se trace siempre y cuando contribuyan al logro del objetivo común, creando motivaciones y apoyando las aspiraciones del personal.⁹

VIII. PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

Las funciones del departamento varían dependiendo del tamaño de la empresa, de esto depende las tareas y funciones que se ejecuten con mayor o menos complejidad. Los

⁹ Wether, William B. & Keith Davis, Manejo de Personal y Recursos Humanos, México: Mc Graw Hill, 2001.

procesos más comunes que se realizan en la mayoría de departamentos de talento humano son las siguientes:

1. Reclutamiento y Selección: Descripción de los puestos, definición del perfil profesional.
2. Inducción al puesto de trabajo.
3. Gestión del desempeño.
4. Capacitación y desarrollo.
5. Gestión de nómina y remuneraciones.
6. Higiene y Seguridad ocupacional.
7. Administración de personal: Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad.
8. Gestión de cambios en la organización: Clima organizacional.
9. Desvinculaciones: Tramitación de despidos, encuestas de salida.

Se aplicara el proceso de gestión de cambios en la organización, con el fin de realizar mejoras dentro de la compañía en lo relacionado con el Clima Organizacional interno, el cual incluye buscar o realizar un sistema de información del talento humano de la compañía (recolección de datos, tratamientos de los mismos, estadísticos, registros, informes, mapas, demostraciones, análisis), y por otro lado ayudar a crear planes de progreso y mejora futura en la situación para los trabajadores en la compañía.

IX. CLIMA ORGANIZACIONAL

Tratadistas han definido al Clima Organizacional como: *“La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”*. (Litwin, 1971 citado en: Chiavenato, 1992, pág. 75) *“Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”*. (Hall, 1996).¹⁰

Según estas definiciones debemos entender al Clima Organizacional como la percepción que tiene el empleador de las estructuras y los diferentes procesos que se realizan en el campo laboral, en el cual la importancia radica en que la conducta del trabajador, dependiendo del conocimiento que tenga de los diferentes factores organizacionales que se desarrollan en la organización.

“La hipótesis básica del modelo de Clima Laboral es que mejorar el bienestar del trabajo de los empleados aumentará la productividad, porque mejorar el bienestar en el trabajo, reduce los riesgos, la incertidumbre, las condiciones hostiles, las lesiones, las exposiciones tóxicas y la ausencia por enfermedad que desplazan los recursos de las tareas laborales a acciones improductivas.” (Team Nord, 2014)¹¹

El ambiente de trabajo y la productividad se perciben en la mayoría de compañías como dos opuestos. Por un lado, muchos investigadores consideran el ambiente de trabajo como una actividad extra, consumidora de recursos, no productiva, que los directivos no

¹⁰ Hall, R. Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. México: Ed. Prentice Hall, 1996.

Chiavenato, I.: Administración de Recursos Humanos. México: Ed. McGraw-Hill, 1992.

¹¹ Team Nord, N. Working environment and productivity. Estados Unidos, 2014.

aprecian debido a la falta de producción derivada de ella. Por otro lado, algunos argumentan que la productividad y el impulso de aumentar la productividad es la principal fuente de mal funcionamiento del entorno de trabajo, porque eleva la barrera de lo que se espera de los trabajadores sin necesariamente darles medios o recursos adicionales para manejar esto.

Un mal clima laboral puede tener consecuencias negativas en los trabajadores lo que conlleva a un impacto económico negativo en las compañías, debido al mal estado físico y emocional de los empleados, que influye directamente sobre la productividad. Es posible que una empresa tenga problemas de productividad originadas no en cuestiones logísticas, sino en un problema sociológico interno como descontento de los trabajadores, discusiones entre los mismos, malas relaciones entre jefes y empleados, etc.

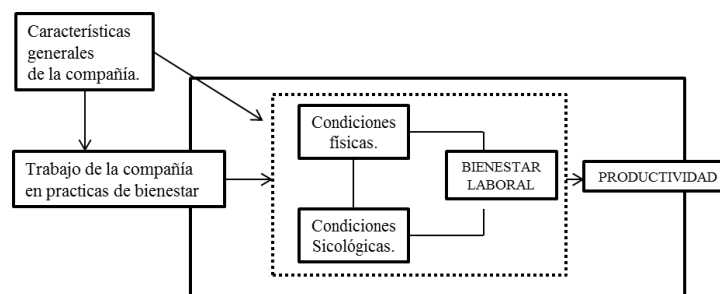
De acuerdo con Becker y Huselid, *“mejorar el bienestar del trabajo de los trabajadores vale la pena, porque da una ventaja estratégica a la empresa”*. (Becker & Huselid, 1998)¹². Es por este motivo que el modelo para la práctica empresarial, realizado por DAMVAD en el 2011, busca la mejora en el bienestar del trabajo y productividad, tomando en cuenta aspectos fundamentales:

- El ambiente de trabajo físico del empleado: incluye la salud general, la seguridad del empleado, lugar de trabajo identificable, las causas de accidentes y enfermedades. Como por ejemplo: luz, sonidos, temperatura, químicos, contaminación, riesgos, equipo tecnológico y maquinaria.

¹² Becker, B. E. and Huselid, M. A. Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms. Human Resource Management, 1998.

- El entorno de trabajo psicosocial del empleado: incluye, entre otras cosas, un conjunto de factores de trabajo relacionados con la interacción entre las personas, su trabajo y la organización. Como por ejemplo: libertad en toma de decisiones, equidad entre los trabajadores, libertad en organizar sus labores incluyendo tiempos libres, extensos horarios de trabajo, etc.
- El bienestar de los empleados: Los indicadores de bienestar del trabajo miden el resultado, producto, efecto en términos del estado de salud y seguridad de los trabajadores en un contexto ampliamente definido. Esto se puede hacer sobre la base de dos categorías principales de indicadores:
 - Indicadores basados en hechos, es decir, indicadores que miden el estado de bienestar del trabajo de una manera objetiva.
 - Indicadores auto-reportados, o medición subjetiva del bienestar del trabajo.

Figura 2: Modelo general para la práctica empresarial, el trabajo de bienestar y productividad.



Fuente: DAMVAD and expert group, 2011.

Para entender al clima organizacional se debe tener en consideración sus principales elementos; entre los cuales podemos resaltar que éste se refiere a las características mismas

del ambiente en el trabajo y como son percibidas por los trabajadores sea de una manera directa o indirecta, y cuáles son sus repercusiones en el comportamiento laboral. Debemos tener en consideración que el Clima Laboral es una variable entre el comportamiento individual los factores del procedimiento organizacional que en conjunto forman un sistema interdependiente que pretende el progreso de la empresa.

X. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es el afecto que siente el trabajador hacia su actividad en el organización como consecuencia de su relación con el desarrollo productivo y este puede ser positivo en tanto y cuanto refleje sentimientos de bienestar o felicidad, caso contrario nos encontraríamos con su insatisfacción laboral lo cual incide directamente en el desarrollo productivo de la empresa, produciendo un detrimento en la calidad de entorno laboral.

El principal determinante de la satisfacción laboral es la conducta del jefe y la manera como se lleva la relación laboral, pues se ha podido concluir que un líder más tolerante y emprendedor se encuentran más satisfechos que con otros que son autoritarios y déspotas con sus dependientes. Un jefe que brinda mejor comunicación y es mucho más comprensivo genera un mejor ambiente laboral y por ende una mayor satisfacción de sus empleados.¹³

¹³ Kreither, R. y Kinicki, A. Comportamiento de las organizaciones. España: McGraw- Hill, 1997.

La satisfacción de los empleados es uno de los factores más importante dentro de una organización, pues la poca satisfacción de sus empleados se ve reflejado en su funcionamiento, he ahí la importancia de cuidar y mantener una buena relación obrero patronal y esta se relaciona con variable tales como el de rendimiento, rotación y resultados obtenidos.

XI. BENEFICIOS DE LOS ESTUDIOS DE CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL

Al realizar un estudio del clima y satisfacción laboral se puede obtener beneficios favorables en una organización entre los cuales podemos señalar los siguientes: ¹⁴

- Suministra a la empresa una información detallada del nivel de satisfacción de sus trabajadores, determinando claramente cómo se encuentra su actitud respecto a su trabajo y su nivel de satisfacción en las funciones que realizan; por lo tanto es un instrumento necesario para evaluar los principales problemas y molestias que tienes los trabajadores dentro de una organización.
- Permiten que la comunicación entre los trabajadores y sus jefes fluyan de manera positiva pues pueden expresar sus sentimientos laborales para encontrar las falencias en el desarrollo de sus actividades dentro del clima organizacional.
- Una vez identificadas las principales necesidades de los trabajadores y sus jefes se puede iniciar un proceso de formación y capacitación para mejorar el ambiente

¹⁴ Davis, K y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo. México: McGRAW-HILL, 1999.

laboral lo que permitirá mejorar la productividad, modificando o reorientando los procesos internos que tengan como finalidad alcanzar las metas propuestas.

XII. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

a. LA MOTIVACIÓN A LOS TRABAJADORES

Uno de los más importantes elementos en el comportamiento organización es la motivación que se dé a sus trabajadores para lograr alcanzar un mejor esfuerzo de su parte, sintiéndose satisfecho de la labor que realiza, para que de esta forma la organización alcance sus objetivos trazados.

Se hace necesario entonces que se creen una serie de elementos que se genere esta motivación en los trabajadores como son:

- a. Estimular su rendimiento con la creación de recompensas acordes a la labor generada;
- b. Crear condiciones de trabajo mucho más favorables;
- c. Fortalecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores para un mejor desarrollo laboral de manera colectiva.

b. LOS SISTEMAS DE RECOMPENSA

Siempre que hablamos de recompensa, nos estamos refiriendo a un incremento en salario y de ascensos en la organización. La falta de estímulos al trabajador es una de las causas de su insatisfacción, pues muchos de ellos se sienten desmotivados por la falta de reconocimiento a su esfuerzo, por lo que no tienen el mismo rendimiento y optan por buscar nuevas fuentes de trabajo.

Todo tipo de promoción recompensa o ascenso que se desarrolla dentro de una organización conlleva mayor responsabilidad y un aumento en el estatus social del empleado. Por lo que es necesario que todos estos estímulos se los haga con justicia y equidad para evitar un ambiente negativo en los demás trabajadores.

c. LA FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES

El constante avance tecnológico y desarrollo personal exige que las organizaciones presenten una continua mejora en la calidad de los servicios y productos que ofrece, para ser más competitivos en el mercado; por lo que la formación de los trabajadores es un elemento necesario para asegurar que los trabajadores tengan pleno conocimiento de nuevas competencias que les permita desarrollar y mejorar su trabajo.

Esta formación se la debe realizar a partir de un estudio de las necesidades con transmisión de conocimientos específico acordes a sus funciones y tareas encomendadas, pues esto beneficia a las empresas con una mayor rentabilidad, crea mejor imagen

promueve la comunicación es la organización y sobretodo puede ser el inicio de la formación de nuevos líderes dentro de la empresa.

d. PARTICIPACIÓN COLABORACIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL

Es necesaria la participación de los trabajadores a través de beneficios motivacionales, que van desde una consulta hasta una completa vinculación a los desarrollos productivos de la organización, siempre y cuando se tenga la certeza que se encuentran capacitados para ello.

Una parte de las necesidades se pueden satisfacer colaborando con otras personas son las relaciones humanas crean individuos cordiales, amistosos y de respeto. Es decir la convivencia se basa en el respeto reciproco entre las personas, el buen trato y el respeto de las opiniones de los empleados.

e. CONDICIONES DE TRABAJO

El ambiente donde se desarrolla las actividades productivas influyen directamente en la actitud del personal, por lo que es necesario que tanto las condiciones físicas, ambientales, materias primas e instalaciones se encuentran en perfectas condiciones ya que esto incide directamente en la productividad y aumentan la motivación de los empleados.

En un ambiente acogedor bien cuidado y dinámico los trabajadores se interesan más por su labor, pues ellos prefieren ambientes que no sean peligrosos ni incómodos, con factores como temperatura, luz, ruido y otros factores, que sean moderados y acorde a sus actividades; como también que posean las herramientas y equipos adecuados.

f. LIDERAZGO

Como es de nuestro conocimientos las organizaciones buscan ser más competitivas, y para ello se debe encontrar las personas que sean altamente eficaces y con capacidad especial para el manejo de las mismas. Hampton define al liderazgo como: “El proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores, para que logren las metas de trabajo prefijadas” (Hampton, 1993, pag. 469). Es decir los empresarios dependen de su intuición para elegir a la persona adecuada que conduzca y dirija una organización de manera adecuada y altamente eficaz.¹⁵

Existe un experto en liderazgo que es Jim Collins, quien ha pasado los últimos 20 años investigando a empresas que han sido capaces de mantener un desempeño superior, denominándoles “organizaciones de alto desempeño”, de las cuales identifiqué siete factores que hablan de su éxito. Pero Collins decidió enfocarse en el liderazgo, el cual es la clave que permite que la empresa alcance la excelencia, teniendo un líder de nivel 5: “*un individuo en quien una genuina humildad personal se combina con una intensa voluntad*

¹⁵ Fernández, Javier. Gestión por Competencias, Madrid: Prentice Hall, 2005.

profesional” (Collins, 2011)¹⁶. El líder nivel 5 se sitúa en la cima de una jerarquía de capacidades y es, según su investigación, un requisito necesario para transformar la organización de buena a excelente. Pero que otro líderes hay, tomando en cuenta que los individuos no necesitan pasar por todos los niveles para llegar a ser un líder de nivel 5, pero si requieren todas las capacidades de los otros niveles más las características especiales del nivel 5, y son las siguientes:

- Nivel 5 (Ejecutivo de nivel 5): desarrolla una grandeza duradera mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional.
- Nivel 4 (Líder eficaz): cataliza el compromiso con una visión clara y convincente; y su vigorosa aplicación estimula al grupo a lograr altos estándares de desempeño.
- Nivel 3 (Ejecutivo competente): Organiza a las personas y los recursos para la búsqueda eficaz y eficiente de objetivos predeterminados.
- Nivel 2 (Colaborador de un equipo): Contribuye al logro de objetivos grupales; trabaja eficazmente con otros en un entorno de grupo.
- Nivel 1 (Individuo altamente capaz): Hace contribuciones productivas mediante talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo.¹⁷

Pero no solo es el líder nivel 5 es esencial para llevar a una empresa de buena a excelente, se debe incluir más factores que conducen a la empresa al éxito, como por ejemplo ocuparse primero de la gente y después de la estrategia de la empresa, ser perseverantes en cada acción que se realice la cual conducirá a un objetivo planteado, enfocarse en lo que la

¹⁶ Collins, Jim. Un líder de nivel 5, Los Clásicos d HBR, 2005.

¹⁷ Collins, Jim. Un líder de nivel 5, Los Clásicos d HBR, 2005.

empresa realmente sabe hacer bien, tener el know how establecido, el personal comprometido y finalmente ir a la par de la tecnología.

XIII. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Existe diversidad de técnicas de recolección de información que permiten obtener los datos necesarios de la situación existente. Es importante definir cada una de las herramientas con las que se cuenta para poder realizar la selección de la más adecuada para cada cargo. Si se implementa la herramienta correcta esta permitirá extraer la cantidad y calidad de datos necesarios para el levantamiento del cargo.¹⁸

a. ENTREVISTA

El analista visita personalmente al trabajador con el fin de que este le proporcione la información necesaria sobre el puesto. Puede ser basada la entrevista en un formulario o en un cuestionario. En la misma pueden surgir preguntas de imprevisto las cuales son necesarias de ser anotadas ya que brindaran información característica del puesto. Es un sistema confiable, pero el costo de ejecución es alto, ya que se debe entrevistar uno por uno a todo el personal de la organización.

b. CUESTIONARIO O ENCUESTA

Se solicita a los trabajadores que respondan el cuestionario describiendo aspectos importantes de cada cargo como por ejemplo deberes, responsabilidades, aptitudes, etc. El

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, México: Mc Graw Hill, 2009. Pag. 73

cuestionario o encuesta se puede hacer con preguntas estructuradas y abiertas. Esta es una herramienta más rápida y eficaz en el momento de obtener información de un gran número de personas. El costo de ejecución del mismo es menor siempre y cuando este sea claro y preciso, sin tener la necesidad de ir explicando pregunta por pregunta a los trabajadores.

c. OBSERVACIÓN

Se debe intervenir en el proceso de ejecución para realizar el respectivo análisis en el momento en que el ocupante del puesto este en pleno ejercicio de sus funciones, de manera directa y dinámica. Es recomendable aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales, que sean sencillos o repetitivos. Se hace generalmente combinado con una entrevista.

Se puede utilizar un método u otro e incluso una combinación entre ellos todo dependiendo del cargo que se levante. Lo más usual es utilizar varios métodos, al mismo tiempo todo dependerá del analista.

XIV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa. Enseña en forma esquemática, la posición de las áreas, sus niveles jerárquicos y canales de comunicación. Es uno de los principales instrumentos de la organización para plasmar y transmitir la composición de una empresa.¹⁹

a. FUNCIONES DEL ORGANIGRAMA

¹⁹ Iván Thompson, *Tipos de organigrama*, Promonegocios, Julio, 2009.
(<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>)

- Permite a los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas que conozcan, a nivel global sus características generales.
- Es un instrumento para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

b. TIPOS DE ORGANIGRAMAS

1. Por su naturaleza:

- Microadministrativos: corresponden a una sola organización.
- Macroadministrativas: involucran a más de una organización.
- Mesoadministrativos: una o más organizaciones de un mismo sector o ramo específico.

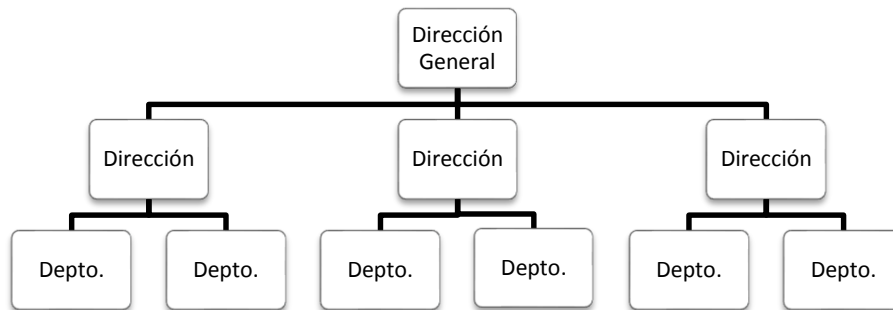
2. Por su finalidad:

- Informativo: organigramas a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas.
- Analítico: análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también información presentada en un organigrama que permite una visión macro o global de la compañía.
- Formal: representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
- Informal: representando su modelo planificado pero no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

3. Por su ámbito:

- Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

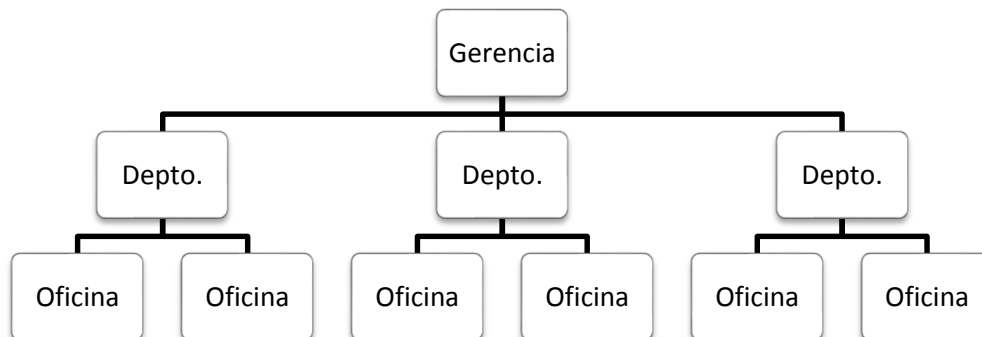
Figura 3: Organigrama general.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin.

- Específicos: muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

Figura 4: Organigrama específico.

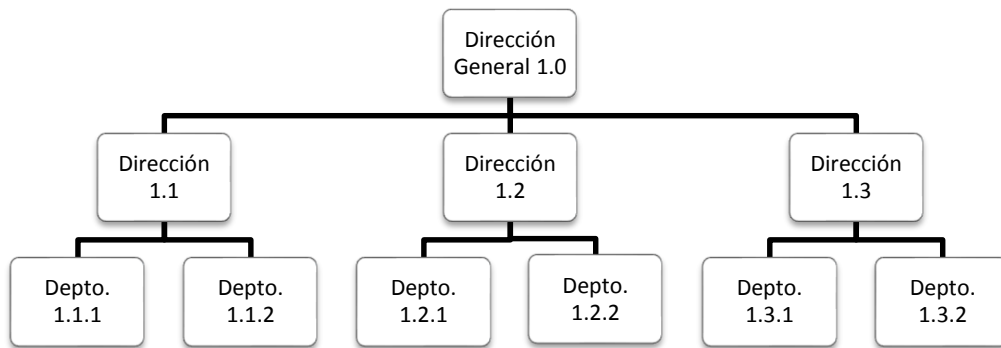


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin.

4. Por su contenido:

- Integrales: son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Figura 5: Organigrama integral.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin.

- Funcionales: incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

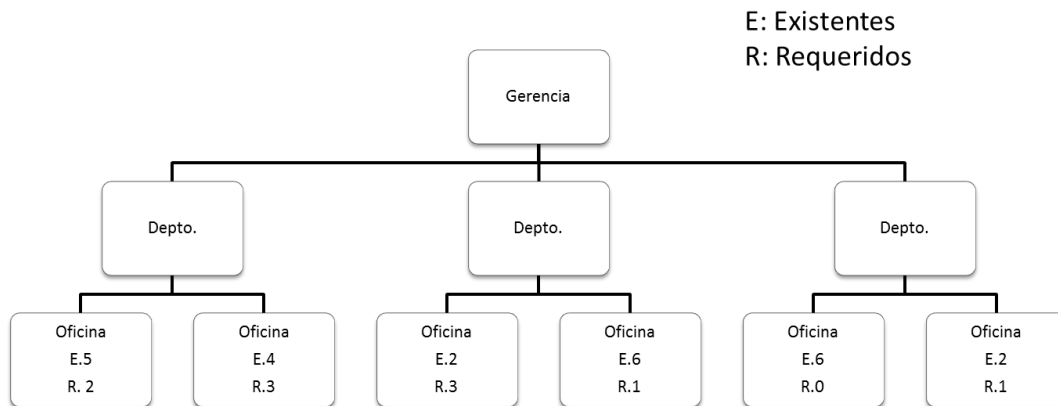
Figura 6: Organigrama funcional.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin.

- De puestos, plazas y unidades: indican las necesidades en cuanto a puestos y número de plazas existentes o necesarias para cada unidad.

Figura 7: Organigrama de puestos, plazas y unidades.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin.

MARCO REFERENCIAL

I. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

Mediante escritura de constitución de la Compañía de la Sociedad Anónima S.A en el 2012 se crea BLUECLEAN ELECTRODOMESTICOS S.A, cuyo objetivo principal es la importación, comercialización y servicio técnico de productos de limpieza para hogar e industria. Con tan solo dos años en el mercado ha crecido en un 164% por su buena gestión en los negocios y adaptándose a los cambios del mercado.

II. MISIÓN

Convertirnos en la mejor compañía proveedora de productos de limpieza de uso industrial y de hogar, al igual que ofrecer el mejor servicio técnico del país, llegando a ser líderes en todas las categorías claves en las que competimos, creando oportunidades de desarrollo para sus accionistas y trabajadores.

III. VISIÓN

Aumentar nuestra participación de mercado, ventas y rentabilidad, a la vez creando una organización predecible, consistente y con gente motivada, para ser identificados como la mejor compañía que ofrece un servicio de excelencia. Desarrollando relaciones sostenibles con nuestros proveedores

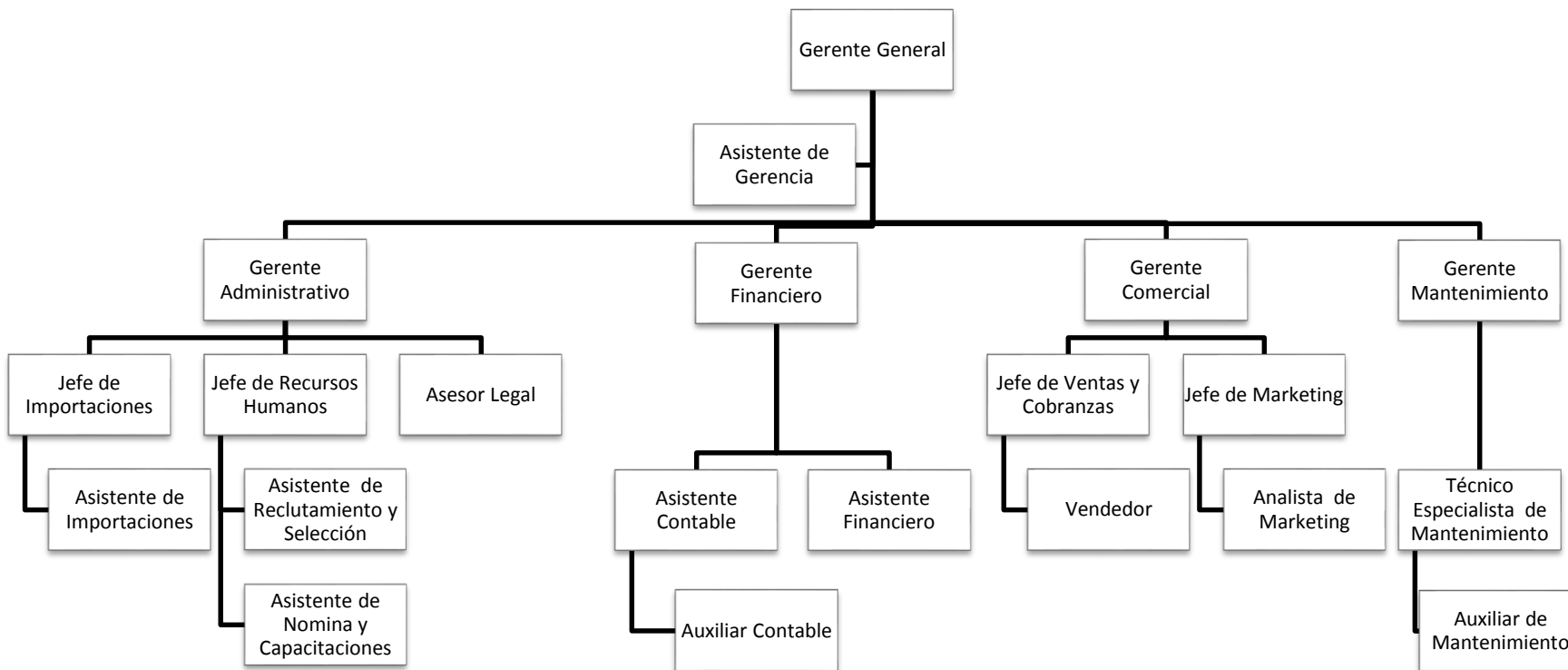
IV. OBJETIVOS

Lograr crecimiento en el mercado y fortalecimiento interno para ser una empresa competidora especializada en comercialización y servicio técnico, destacados en un servicio de calidad y eficiencia operativa.

V. VALORES

- Apertura e integridad corporativa
- Focalización en el cliente y el mercado
- Inclinação al logro de resultados
- Respeto por la gente y brindar oportunidades de desarrollo
- Cooperación y trabajo en equipo
- Respetar el medio ambiente, a la comunidad y las leyes
- Actuaremos profesionalmente y con integridad en nuestra relación diaria y con clientes, proveedores y consumidores

VI. ESTRUCTURA ORGÁNICA



Elaborado por:
 Cecilia García y Jenniffer López
 Quito: Abril, 2014

CAPÍTULO III

I. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El realizar un análisis del Clima Organizacional puede resultar un proceso complejo dependiendo de la organización, su entorno y especialmente de los factores humanos, debido a que es la parte fundamental de una compañía, la cual demuestra la solidez de la misma. Por este motivo las organizaciones necesitan contar con elementos de medición periódica para su Clima Organizacional, debido a su injerencia en el desempeño laboral, comportamiento y resultados de la organización.

Es normal que los trabajadores vivan las variaciones del Clima Organizacional de su compañía, que generalmente se van reflejadas en su comportamiento. Cuando están realizando un trabajo que les proporciona satisfacción personal, que les genera responsabilidad y oportunidad de tener éxito, donde son escuchados y se preocupan por sus necesidades generalmente es considerado un clima favorable, generando un sentido de afiliación, pertenencia y logro hacia la empresa.

El resultado de realizar un estudio del clima organizacional es un importante elemento en manos de los directivos y del área de talento humano, para realizar el respectivo diagnóstico y análisis del comportamiento de los trabajadores y sus determinantes en diferentes momentos y situaciones, realizando evaluaciones y planes de acción para poner en práctica en la organización.

Los estudios de clima organizacional que generalmente se realizan por entrevistas o encuestas dan la oportunidad a los trabajadores de expresar su opinión y la realidad de la organización desde el punto laboral y como se sienten en ella, creando así un instrumento de indagación con el objetivo de adquirir información para generar acciones correctivas en los aspectos que se requieran.

Tener un conocimiento del clima organizacional de la compañía, genera una retroalimentación acerca de los procesos y factores que determinan las fallas y los comportamientos de los trabajadores, permitiendo crear cambios planificados en la estructura organizacional, en los subsistemas y en las actitudes y conductas del personal.

II. MÉTODOS A UTILIZAR PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL

Para analizar el clima organizacional se puede utilizar varios métodos como: entrevistas, encuestas, observaciones directas, análisis de indicadores de gestión, entre otros. Estos métodos se aplican de acuerdo a las características de la organización y sus principales objetivos.

Las encuestas son generalmente las más utilizadas y la que se utilizó para esta investigación, ya que consiste en la confección de preguntas y afirmaciones que expresan aspectos específicos relacionados con la organización. Es importante que sean anónimas para poder obtener información verídica, ya que no existe el miedo de decir la verdad por parte de los trabajadores. Es necesario tomar en cuenta que la encuesta que se realice abarque todo aspecto o dimensión con la profundidad requerida, para poder realizar

el respectivo análisis. Esto nos permitirá obtener gran información y llegar a muchas personas a la vez en un tiempo reducido, con un costo mínimo.

De igual manera la observación directa es un método que ayuda a obtener información del trabajo que realiza el personal y como lo realizan durante toda una jornada laboral completa lo cual ayuda a que no se escapen situaciones relevantes y analizar el trabajo en todos sus aspectos. Debido a la cantidad de observaciones que se pueden realizar dentro de una compañía el tiempo empleando es alto de igual manera el costo a cubrir, pero se consiguen datos importantes que en una encuesta son difíciles de ser obtenidos.

III. INVESTIGACIÓN

a. ANTECEDENTES

En la empresa BLUECLEAN ELECTRODOMESTICOS S.A. se inició el análisis del Clima Organizacional con una explicación a los empleados del estudio que se iba a realizar con el objetivo de que estén conscientes y preparados, lo que ayudaría a que aporten con sus criterios de la manera más objetiva y veraz posible. De igual manera se dio una pequeña capacitación al área del talento humano encargada de hacer el análisis respectivo con el fin de poseer los conocimientos y la preparación adecuada.

Se trabajó con todo el personal de la compañía, que se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

1. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Este departamento tiene como finalidad manejar de mejor forma los recursos de la empresa, llevando a cabo una planificación estratégica, teniendo claro sus objetivos, su

misión y visión, orientando y siendo el apoyo de la compañía para lograr todo lo propuesto. En esta área la empresa lleva a cabo:

- Importaciones.- se encargan del transporte de los productos que la empresa comercializa pero son fabricados fuera del país.
- Talento humano.- dota a la organización de un personal profesional, eficiente y comprometido con la empresa.
- Leyes.- es el encargo de toda la parte legal con la que debe cumplir la empresa, así también como la resolución de conflictos.

Está conformado por:

CARGO	CÓDIGO
Gerente General	BLUE.A.GG.01
Gerente Administrativo	BLUE.A.GA.02
Jefe de Importaciones	BLUE.A.JI.03
Jefe de Recursos Humanos	BLUE.A.JRH.04
Asesor Legal	BLUE.A.AL.05
Asistente de Gerencia	BLUE.A.AG.06
Asistente de Importaciones	BLUE.A.AI.07
Asistente de Reclutamiento y Selección	BLUE.A.ARS.08
Asistente de Nomina y Capacitación	BLUE.A.ANC.09

2. DEPARTAMENTO FINANCIERO

Es uno de los principales departamentos de la compañía, debido que busca los fondos y suministros de capital que se requiere para el funcionamiento de la empresa, al igual

que el control financiero que debe existir para contar con una contabilidad transparente.

En esta área la empresa lleva a cabo:

- Contabilidad.- administra el presupuesto de una forma eficaz y eficiente.

Está conformado por:

CARGO	CÓDIGO
Gerente Financiero	BLUE.F.GF.10
Asistente Contable	BLUE.F.AC.11
Asistente Financiero	BLUE.F.AF.12
Auxiliar Contable	BLUE.F.AXC.13

3. DEPARTAMENTO COMERCIAL

Este departamento se encarga de la planeación, ejecución y conceptualización del precio, promoción y distribución de los productos que el mercado requiere y bajo los cuales trabaja la compañía. En esta área la empresa lleva a cabo:

- Ventas.- se encarga de llegar a los consumidores con los productos que la empresa ofrece, mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas.
- Marketing.- se encargan de conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, al igual que promocionar los productos a los mismos, porque mientras más se conoce el mercado mayor es la posibilidad de éxito.

Está conformado por:

CARGO	CÓDIGO
Gerente Comercial	BLUE.C.GC.14
Jefe de Ventas y Cobranzas	BLUE.C.JVC.15

Jefe de Marketing	BLUE.C.JM.16
Vendedor	BLUE.C.V.17
Analista de Marketing	BLUE.C.AM.18

4. DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

Como hemos visto la empresa tiene como finalidad la comercialización y el mantenimiento de productos de limpieza, es por esto que existe un departamento específico que se encarga de contar con el personal especializado para el mantenimiento y reparación de los productos, ya que es otra manera de negocio para la empresa.

Está conformado por:

CARGO	CÓDIGO
Gerente de Mantenimiento	BLUE.M.GM.19
Técnico Especialista de Mantenimiento	BLUE.M.TEM.20
Auxiliar de Mantenimiento	BLUE.M.AM.21

El objetivo de medir el clima organizacional sirve para captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización, esto implica que los integrantes de una compañía brinden opiniones con respecto a las diversas particularidades y aspectos de la organización.

De esta forma, ha sido necesaria la utilización de elementos que permitan realizar la medición de clima organizacional con el fin de analizar e identificar aspectos internos que afectan el comportamiento de los trabajadores de acuerdo a las percepciones y opiniones que tienen sobre el clima de la institución y que influyen en su motivación laboral.

La compañía BLUECLEAN ELECTRODOMÉSTICOS S.A. en conjunto con la investigadora, ha evaluado y determinado dieciocho sub-factores que influyen directamente en las actitudes y percepciones de los empleados, y que por lo tanto inciden en sus niveles de motivación y eficiencia. Con el propósito de mejorar acciones, conductas y actitudes de los funcionarios, los directivos se han visto en la necesidad de realizar el análisis del clima organizacional mediante encuestas con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia, eficacia, bajos costos y que abarquen los dieciocho sub-factores de influencia con su respectiva ponderación, la cual fue determinada en conjunto.

Tabla 1: Subfactores y ponderación.

No.	SUBFACTORES	PONDERACIÓN
1	CREDIBILIDAD	5%
2	MOTIVACIÓN	5%
3	COMUNICACIÓN	7%
4	PARTICIPACIÓN	6%
5	INDEPENDENCIA	4%
6	EVALUACIÓN	6%
7	CUMPLIMIENTO	7%
8	ORGANIZACIÓN	6%
9	APERTURA AL CAMBIO	6%
10	INICIATIVA	7%
11	DESARROLLO	9%
12	EQUIDAD	5%
13	RECONOCIMIENTO	5%
14	IDENTIFICACIÓN	3%
15	INTEGRACIÓN	4%
16	HERRAMIENTAS	3%

17	INSTALACIONES	6%
18	EQUILIBRIO PERSONA - TRABAJO	6%
TOTAL		100%

Fuente: Jenniffer López, Directivos Blueclean Electrodomésticos

Los dieciocho sub-factores se encuentran divididos en tres grandes factores:

1. Liderazgo con el fin de evaluar la interacción, influencia, orientación a resultados, responsabilidad y estándares asignados al equipo de trabajo, la forma en cómo se apoya el equipo y se orienta hacia los resultados de la compañía.
 - a. Orientación a resultados.- evalúa la forma en la que los directivos guían a su equipo de trabajo hacia las metas establecidas.
 - i. Cumplimiento: capacidad de realizar tareas impuestas por iniciativa propia o cumplimiento de tiempos determinados por el jefe de área.
 - ii. Evaluación: medición de actividades y rendimientos de los colaboradores en relación a resultados programados.
 - iii. Organización: habilidad del jefe de área para coordinar personas y recursos de forma efectiva y planificación de acciones.
 - iv. Independencia: grado de autonomía en la ejecución de actividades, utilizando tiempo y recursos necesarios.
 - b. Influencia.- como afecta en el comportamiento de los colaboradores las aptitudes técnicas y estilos de personalidades de los directivos.
 - i. Credibilidad: Medir la confianza entre trabajadores y directivos.

- ii. Motivación: Capacidad por parte de los directivos en influir positivamente en los colaboradores para el esfuerzo de alcanzar sus metas.
 - c. Interacción.- con el objetivo de medir la apertura de los directivos hacia los trabajadores y la fluidez de la comunicación interna.
 - i. Comunicación: evaluar las redes de comunicación entre directivos, empleados y cada área.
 - ii. Participación: facilidad en intercambiar opiniones, ideas y propuestas entre trabajadores, directores y áreas.
- 2. Compromiso con el fin de medir el grado con el que un colaborador se identifica con la compañía, sus políticas y sus objetivos, con apertura de adaptación y permanencia en la misma, en correspondencia a la satisfacción de la misma se da debido al cumplimiento de sus necesidades y expectativas.
 - a. Adaptación al cambio.- relacionado con la predisposición de los colaboradores para aceptar y proponer de forma positiva cambios en la empresa.
 - i. Apertura al cambio: medir la predisposición del personal para reconocer oportunidades de mejora y realizar cambios positivos.
 - ii. Iniciativa: evaluar la voluntad de los trabajadores de promover y aceptar iniciativas.
 - b. Sentido de pertenencia: busca medir la satisfacción de un trabajador al sentirse parte de la compañía y del grupo que lo conforma.

- i. Identificación: evaluar la medida en que los colaboradores se involucran y hacen suyos los objetivos, procedimientos, relaciones entre los mismos y políticas con la institución.
 - ii. Integración: medir la vinculación de los trabajadores en cada una de sus áreas y en la institución.
- 3. Entorno de Trabajo donde se busca la flexibilidad reciproca de la empresa hacia el empleado y viceversa. Comprender aspectos materiales y humanos que afecten al ambiente laboral.
 - a. Condiciones físicas y humanas.- evaluar las facilidades materiales que brinda la compañía para la ejecución del trabajo.
 - i. Equilibrio persona trabajo: evaluar el equilibrio del tiempo de los trabajadores entre el trabajo y su vida personal.
 - ii. Herramientas: analizar la disponibilidad de artículos con los que cuentan los empleados para la ejecución de sus actividades.
 - iii. Instalaciones: analizar el bienestar del lugar físico de los trabajadores para el desarrollo de sus funciones.

b. ENCUESTA ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El instrumento de medición que se va a utilizar para el análisis del Clima Organizacional es mediante encuesta con el fin de evaluar la percepción que tienen los trabajadores de acuerdo a los subsistemas antes mencionados. La encuesta contiene alrededor de 50 preguntas con opciones de respuesta:

Tabla 2: Opciones de respuesta.

1	Nunca
2	A veces
3	Con Frecuencia
4	Casi siempre
5	Siempre

Donde las respuestas con opciones 1 y 2 significan que los trabajadores no tienen una percepción positiva de la pregunta realizada. Las opciones 4 y 5 significan que los trabajadores tienen una visión positiva a la pregunta realizada. Finalmente la opción 3 significa indecisión.

ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿Mi jefe aplica sus conocimientos al gestionar el trabajo de su equipo?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

2. ¿Mi jefe generalmente soluciona los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

3. ¿Mi jefe demuestra interés en las actividades que desempeño para el cumplimiento de objetivos?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

4. ¿Mi jefe protege y apoya al equipo?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

5. ¿Mi jefe cumple con los compromisos establecidos con el equipo?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

6. ¿Mi jefe es consecuente en sus acciones?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

7. ¿Existe compromiso por parte del equipo para el logro de metas institucionales?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

8. ¿Mis compañeros del trabajo me apoyan cuando lo necesito?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

9. ¿Cuándo mis compañeros se enfrentan a situaciones difíciles en su trabajo, establecen relaciones de apoyo, para alcanzar resultados?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

10. ¿En mi institución la colaboración de los miembros del equipo es habitual para el cumplimiento de las tareas?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

11. ¿Mi jefe comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas de la institución?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

12. ¿Mi jefe realiza reuniones periódicas para informar novedades, procesos y procedimientos institucionales?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

13. ¿En esta institución se utiliza el chisme como medio de comunicación para conseguir beneficios propios?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

14. ¿Mi jefe comparte ideas e información libremente con su equipo?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

15. ¿Mi jefe realiza retroalimentación permanente?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

16. ¿La comunicación entre los directivos y los colaboradores de la institución es fluida?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

17. ¿Mi jefe es accesible para recibir opiniones y sugerencias de sus colaboradores?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

18. ¿Considero que toman en cuenta mi opinión cuando se me asignan tareas?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

19. ¿Mi jefe evalúa el trabajo realizado por sus colaboradores?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

20. ¿La evaluación sobre el nivel de cumplimiento de los resultados y/o estándares asignados permite a los colaboradores proponer y ejecutar acciones para un mejor desempeño futuro?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

21. ¿Mi jefe planifica y organiza el trabajo con anticipación?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

22. ¿Mi jefe orienta y revisa con frecuencia las actividades de sus colaboradores?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

23. ¿Los colaboradores tienen conocimiento de las responsabilidades de su puesto y de los resultados esperados de su gestión?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

24. ¿Si tuviera la oportunidad de cambiarme a otra institución a pesar de ganar lo mismo estaría dispuesto a hacerlo?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

25. ¿Mi institución es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras instituciones que conozco?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

26. ¿Conozco y estoy identificado con la misión, visión, principios, valores y normas de la institución?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

27. ¿Esta institución produce resultados útiles, ágiles y oportunos a los usuarios internos y ciudadanía?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

28. ¿Mi trabajo es valorado, importante y genera logros personales?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

29. ¿En mi puesto de trabajo se valora mis habilidades y el potencial para aprender?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

30. ¿La institución me permite medir y dar seguimiento a los resultados de mi trabajo?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

31. ¿Tengo la posibilidad de tomar decisiones para agilizar mi trabajo y lograr los resultados requeridos?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

32. ¿En mi área de trabajo puedo optimizar el tiempo y los recursos disponibles para realizar las tareas que son evaluadas por mi jefe?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

33. ¿Los tiempos establecidos para las tareas asignadas son fáciles de cumplir?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

34. ¿La institución promueve y apoya los cambios que se genera en el trabajo?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

35. ¿En mi institución si se detectan errores en el trabajo se toman acciones para rectificar y mejorar a futuro?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

36. ¿En mi área se ponen en marcha iniciativas para mejorar el servicio al usuario interno y ciudadanía?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

37. ¿En mi lugar de trabajo los colaboradores tenemos autonomía y libertad de innovar, aportar con su iniciativa?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

38. ¿La infraestructura de la institución, es adecuada para las actividades que desarrollo?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

39. ¿Mi lugar de trabajo es físicamente seguro y comfortable?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

40. ¿Las herramientas de trabajo que utilizo están adaptadas para cumplir con mis actividades?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

41. ¿Cuento con las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en mi puesto de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

42. ¿Las condiciones físicas y ambientales de mi área laboral me facilitan el trabajo y los servicios que presto?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

43. ¿Considero que mi lugar de trabajo influye en estado de ánimo de manera positiva?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

44. ¿La institución me brinda las oportunidades de mejorar las habilidades, aptitudes y actualizarme en conocimientos?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

45. ¿La institución entrena a los colaboradores, desarrollando sus habilidades y de esta forma propicia la eficiencia en el desempeño?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

46. ¿La institución me permite equilibrar mi vida personal con mi vida laboral?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

47. ¿Puedo tomar horas de permiso para tratar asuntos personales, todos enmarcados en la normativa?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

48. ¿En mi área de trabajo tenemos prácticas que ayuden a lograr el equilibrio entre el trabajo y mi vida personal?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

49. ¿En mi unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas y sin favoritismos?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

50. ¿En mi institución todos los colaboradores somos tratados por igual, independientemente de su edad, de su género, de su etnia, de orientación sexual?

Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	
---------	--------------	----------------	---------	-------	--

Con el objetivo de obtener un indicador porcentual del Clima Laboral mediante la valoración de los distintos factores, que permita ser evaluado y llevado a tablas de control y mediación para las correcciones respectivas, se lo evaluara de la siguiente manera:

Tabla 3: Medición Clima Laboral.

MEDICIÓN CLIMA LABORAL	
NIVEL CUANTITATIVO %	NIVEL CUALITATIVO
100-90,01	Clima Organizacional Excelente
90-75,01	Clima Organizacional Muy Bueno
75-60,01	Clima Organizacional Aceptable
60-40,01	Clima Organizacional Regular
Menos de 40,01	Clima Organizacional Deficiente

Donde la escala de valoración se analizara de la siguiente manera:

- Clima Organizacional Excelente: los directivos y los trabajadores de la compañía se han responsabilizado en llevar acabo un buen ambiente laboral, comprometidos en conjunto para la obtención de excelentes resultados y obteniendo un entorno de trabajo favorable para todos los integrantes.

- **Clima Organizacional Muy Bueno:** es una compañía donde los logros son visibles de igual forma los aspectos a mejorar, el principal beneficio es el compromiso que tienen los trabajadores, donde será de fácil ejecución un plan de acción.
- **Clima Organizacional Aceptable:** generalmente demostraría ser una compañía donde los directores han puesto manos en el asunto y se aproximan a un nivel de resultado adecuado. Será necesario comprometer al grupo mayormente en la obtención de resultados, con involucración en cada cambio que se dé y con apertura a tomar en cuenta sus iniciativas.
- **Clima Organizacional Regular:** los directivos de la institución tienen que enfrentar un nivel de cuestionamiento insólito, esto puede estar influenciado por factores que vienen arrastrados desde años anteriores. Es fundamental que las autoridades se comprometan en este tema y conjuntamente con los trabajadores se involucren para poder efectuar un cambio.
- **Clima Organizacional Deficiente:** un clima organizacional evaluado como deficiente perturba de forma consistente a las unidades o grupos de trabajo. Donde las autoridades deben atender este tema como prioritario, buscando el involucramiento de todo el personal.

c. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez implementada la encuesta entre los miembros de la compañía, se procedió a realizar el respectivo análisis de las respuestas, dividiendo las preguntas por sub-factor para obtener una medición y análisis más detallado, con respecto a los principales factores que están fallando en el clima organizacional interno. Esto con el fin de poder plantear un plan

de acción específico por cada factor. Los resultados después de la medición de las veintiuna encuestas con cincuenta preguntas realizadas al personal de BLUECLEAN ELECTRODOMÉSTICOS S.A. son las siguientes:

Tabla 4: Porcentaje de resultados obtenidos.

LIDERAZGO 76%	INFLUENCIA 79%	CREDIBILIDAD 79%	1. ¿Mi jefe aplica sus conocimientos al gestionar el trabajo de su equipo?
			2. ¿Mi jefe generalmente soluciona los problemas que se presentan en el desarrollo de sus funciones?
			5. ¿Mi jefe cumple con los compromisos establecidos con el equipo?
			6. ¿Mi jefe es consecuente en sus acciones?
	MOTIVACIÓN 80%	3. ¿Mi jefe demuestra interés en las actividades que desempeño para el cumplimiento de objetivos?	
		4. ¿Mi jefe protege y apoya al equipo?	
	INTERACCIO N 72%	COMUNICACIÓN 69%	11. ¿Mi jefe comunica de forma clara los objetivos, cambios, logros y expectativas de la institución?
			12. ¿Mi jefe realiza reuniones periódicas para informar novedades, procesos y procedimientos institucionales?
			13. ¿En esta institución se utiliza el chisme como medio de comunicación para conseguir beneficios propios?
			14. ¿Mi jefe comparte ideas e información libremente con su equipo?
15. ¿Mi jefe realiza retroalimentación permanente?			
16. ¿La comunicación entre los directivos y los colaboradores de la institución es			

		PARTICIPACIÓN	fluida?
		74%	17. ¿Mi jefe es accesible para recibir opiniones y sugerencias de sus colaboradores?
			18. ¿Considero que toman en cuenta mi opinión cuando se me asignan tareas?
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS 76%	CUMPLIMIENTO	30. ¿La institución me permite medir y dar seguimiento a los resultados de mi trabajo?
		72%	33. ¿Los tiempos establecidos para las tareas asignadas son fáciles de cumplir?
		EVALUACIÓN	19. ¿Mi jefe evalúa el trabajo realizado por sus colaboradores?
			20. ¿La evaluación sobre el nivel de cumplimiento de los resultados y/o estándares asignados permite a los colaboradores proponer y ejecutar acciones para un mejor desempeño futuro?
		ORGANIZACIÓN	21. ¿Mi jefe planifica y organiza el trabajo con anticipación?
			22. ¿Mi jefe orienta y revisa con frecuencia las actividades de sus colaboradores?
			23. ¿Los colaboradores tienen conocimiento de las responsabilidades de su puesto y de los resultados esperados de su gestión?
INDEPENDENCIA		31. ¿Tengo la posibilidad de tomar decisiones para agilizar mi trabajo y lograr los resultados requeridos?	
		82%	32. ¿En mi área de trabajo puedo optimizar el tiempo y los recursos disponibles para realizar las tareas que son evaluadas por mi jefe?

CONDICIONES DE TRABAJO 77%	CONDICIONES FÍSICAS Y HUMANAS 77%	EQUILIBRIO PERSONA- TRABAJO 74%	43. ¿Considero que mi lugar de trabajo influye en estado de ánimo de manera positiva?
			46. ¿La institución me permite equilibrar mi vida personal con mi vida laboral?
			47. ¿Puedo tomar horas de permiso para tratar asuntos personales, todos enmarcados en la normativa?
			48. ¿En mi área de trabajo tenemos prácticas que ayuden a lograr el equilibrio entre el trabajo y mi vida personal?
		HERRAMIENTAS 86%	40. ¿Las herramientas de trabajo que utilizo están adaptadas para cumplir con mis actividades?
			41. ¿Cuento con las herramientas necesarias para lograr los objetivos propuestos en mi puesto de trabajo?
		INSTALACIONES 71%	38. ¿La infraestructura de la institución, es adecuada para las actividades que desarrollo?
			39. ¿Mi lugar de trabajo es físicamente seguro y confortable?
			42. ¿Las condiciones físicas y ambientales de mi área laboral me facilitan el trabajo y los servicios que presto?

COMPROMISO 77%	ADAPTACIÓN AL CAMBIO 73%	CAMBIO 73%	35. ¿En mi institución si se detectan errores en el trabajo se toman acciones para rectificar y mejorar a futuro?
		INICIATIVA 71%	36. ¿En mi área se ponen en marcha iniciativas para mejorar el servicio al usuario interno y ciudadanía?
			37. ¿En mi lugar de trabajo los colaboradores tenemos autonomía y libertad de innovar, aportar con su iniciativa?
	SENTIDO DE PERTENENCIA 85%	IDENTIFICACIÓN 86%	24. ¿Si tuviera la oportunidad de cambiarme a otra institución a pesar de ganar lo mismo estaría dispuesto a hacerlo?
			25. ¿Mi institución es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras instituciones que conozco?
			26. ¿Conozco y estoy identificado con la misión, visión, principios, valores y normas de la institución?
			27. ¿Esta institución produce resultados útiles, ágiles y oportunos a los usuarios internos y ciudadanía?
		INTEGRACIÓN 85%	7. ¿Existe compromiso por parte del equipo para el logro de metas institucionales?
	8. ¿Mis compañeros del trabajo me apoyan cuando lo necesito?		
	9. ¿Cuándo mis compañeros se enfrentan a situaciones difíciles en su trabajo,		

			establecen relaciones de apoyo, para alcanzar resultados?
			10. ¿En mi institución la colaboración de los miembros del equipo es habitual para el cumplimiento de las tareas?
REPROCIDAD 72%	EQUIDAD 77%		49. ¿En mi unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas y sin favoritismos?
			50. ¿En mi institución todos los colaboradores somos tratados por igual, independientemente de su edad, de su género, de su etnia, de orientación sexual?
	RECONOCIMIENTO 77%		28. ¿Mi trabajo es valorado, importante y genera logros personales?
			29. ¿En mi puesto de trabajo se valora mis habilidades y el potencial para aprender?
	DESARROLLO 63%		40. ¿Las herramientas de trabajo que utilizo están adaptadas para cumplir con mis actividades?
			45. ¿La institución entrena a los colaboradores, desarrollando sus habilidades y de esta forma propicia la eficiencia en el desempeño?

Según los resultados se obtuvo un índice de clima organizacional de 76.33 %, considerado ACEPTABLE, esto nos demuestra ser una compañía donde los directivos realmente se han visto involucrados en mantener un ambiente laboral tolerable, donde se ha puesto manos en el asunto y se aproximan a un nivel de resultado adecuado. A pesar de todo esto es necesario comprometer al grupo de trabajo en la obtención de resultados, creando involucramiento en los cambios a realizar dentro de las fallas que el estudio señala y con apertura a tomar en cuenta sus iniciativas.

Podemos observar que los sub-factores que se ven afectados mayormente son:

- Desarrollo con un 63% donde principalmente existe fallas en el entrenamiento de los trabajadores, faltas en el desarrollo de sus habilidades y de esta forma incentivar a la eficiencia en el desempeño.
- Iniciativa con un 71% la cual hace referencia a la falta de iniciativa del personal para mejorar el servicio al usuario interno y externo. A la vez existe falta de autonomía y libertad de innovar dentro de la compañía, la cual debe ser incentivada por las autoridades.
- Instalaciones con un 71% lo cual señala un lugar de trabajo físico aceptable pero con fallas que se pueden mejorar para la adecuada ejecución de las actividades. Las autoridades deben poner las manos en el asunto con el fin de crear un lugar de trabajo físicamente seguro y comfortable. Las condiciones físicas y ambientales de mi área laboral me facilitan el trabajo y los servicios que presto
- Cumplimiento con un 72% es evidente que dentro de la organización no exista una medición de metas como son indicadores de gestión, tampoco un sistema de comunicación de tareas que permita dar seguimiento a los resultados de cada

persona. De igual manera, existe problemas con los tiempos que se les da al cumplimiento de tareas por los trabajadores, estos no son medidos de correcta manera por parte de los directivos.

- Comunicación con un 74% donde este sub-factor mide la forma en que las autoridades comunican los objetivos, cambios, logros y expectativas a los grupos de trabajo, según la evaluación no se lo realiza de una forma clara, por lo que es necesario realizar reuniones periódicas para informar novedades, procesos y procedimientos de la organización. También las autoridades deben compartir libremente sus ideas con su equipo de trabajo esperando una retroalimentación.

d. PLAN DE ACCIÓN

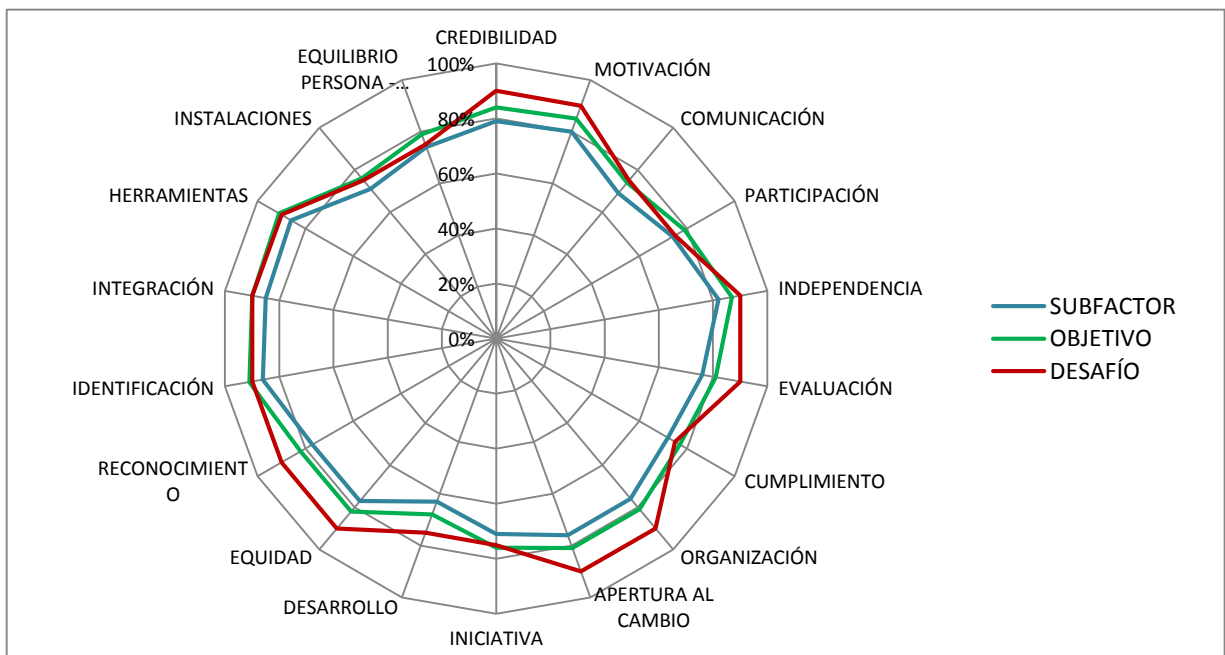
Bajo estos parámetros plantearemos un plan de acción para mejorar los sub-factores en general, comenzando en hacer una relación con el valor obtenido por la compañía para plantearnos un objetivo el cual es necesario que sea alcanzable y diferenciarlo con un desafío, que significa el valor obtenido en cada sub-factor por la compañía comparándolo con el índice de clima organizacional excelente.

Tabla 5: Subfactores resultado vs. objetivo y desafío.

No.	SUBFACTOR	SUBFACTOR	OBJETIVO	DESAFÍO
1	CREDIBILIDAD	79%	84%	90%
2	MOTIVACIÓN	80%	85%	90%
3	COMUNICACIÓN	69%	74%	75%
4	PARTICIPACIÓN	74%	79%	75%
5	INDEPENDENCIA	82%	87%	90%
6	EVALUACIÓN	76%	81%	90%

7	CUMPLIMIENTO	72%	77%	75%
8	ORGANIZACIÓN	76%	81%	90%
9	APERTURA AL CAMBIO	76%	81%	90%
10	INICIATIVA	71%	76%	75%
11	DESARROLLO	63%	68%	75%
12	EQUIDAD	77%	82%	90%
13	RECONOCIMIENTO	77%	82%	90%
14	IDENTIFICACIÓN	86%	91%	90%
15	INTEGRACIÓN	85%	90%	90%
16	HERRAMIENTAS	86%	91%	90%
17	INSTALACIONES	71%	76%	75%
18	EQUILIBRIO PERSONA - TRABAJO	74%	79%	75%

Figura 8: Subfactores resultado vs. objetivo y desafío.



Elaborado: Jenniffer Edith López Flores, Quito, Octubre 2016.

El cuadro nos indica las diferencias que tiene cada subfactor entre su resultado actual identificado con la línea azul, el objetivo planteado trazado con línea verde y el desafío con línea roja, el cual tiene como fin expresar visualmente las distancias que existen entre los resultados obtenidos y el planteamiento de mejora.

El clima organizacional pudo ser evaluado, ahora es necesario mejorarlo, para buscar el incremento en el rendimiento y obtener resultados exitosos, por este motivo es necesario contar con un plan de acción el cual se lo realizara bajo el siguiente esquema:

Tabla 6: Planificación de acción.

ACTIVIDAD	DEFINICIÓN	RESPONSABLE
Socialización con la Directiva	Explicación de los resultados obtenidos después de la encuestas a los Directores de área.	Investigadora
Socialización con cada una de las áreas	Explicación de los resultados obtenidos y de los procedimientos a seguir para generar propuestas en cada dirección	Directores
Recopilación de Propuesta con las áreas	Los funcionarios escribirán sus propuestas en una la matriz (máximo 3 por subfactor)	Trabajadores/ Directores

Socialización de las Propuestas desde las áreas	Los directores realizaran una matriz por área con las propuestas que consideren más importantes y se hará una reunión para presentarlas y discutir las	Directores
Integración de Información	Una vez discutida se hará una matriz única con las propuestas consideradas	Investigadora
Envió a BLUECLEAN S.A.	Envió y presentación de propuestas a la empresa BLUECLEAN ELECTRODOMESTICOS S.A.	Investigadora

Una vez socializados los resultados, se comenzara con la recolección de propuestas por parte de los trabajadores, con el objetivo de mejorar los sub-factores que afectan al clima laboral, tomando en cuenta la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno. Los más relevantes incidentes en la percepción de los trabajadores son: condiciones de trabajo, condiciones de clima, emociones, procesos de trabajo, cultura de la compañía, relaciones entre trabajadores, estructura organizativa, esquema de liderazgo, misión de empresa, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros. Por este motivo se vio la necesidad de realizar una matriz de planes de acción la cual es necesaria que sea elaborada por todo el personal y discutida por los directores con cada una de sus áreas, para poder elaborar una matriz general de acción.

MATRIZ PLANES DE ACCIÓN

ARÉA	
NOMBRE	
CARGO	

No.	SUBFACTORES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO EN DÍAS
1	CREDIBILIDAD			
2	MOTIVACIÓN			
3	COMUNICACIÓN			
4	PARTICIPACIÓN			
5	INDEPENDENCIA			
6	EVALUACIÓN			
7	CUMPLIMIENTO			
8	ORGANIZACIÓN			
9	APERTURA AL CAMBIO			
10	INICIATIVA			
11	DESARROLLO			
12	EQUIDAD			
13	RECONOCIMIENTO			
14	IDENTIFICACIÓN			
15	INTEGRACIÓN			
16	HERRAMIENTAS			
17	INSTALACIONES			
18	EQUILIBRIO PERSONA – TRABAJO			

Como último paso que consiste en priorizar y establecer planes de acción, fue necesario involucrar a todos los colaboradores de la compañía, debido a la importancia de contar con los aspectos importantes que son considerados por el personal dentro del clima organizacional. En base a la información brindada por cada área, se procedió a contar la frecuencia de propuestas en cada uno de los sub-factores, de esta manera se realizó el plan de acción teniendo en cuenta la realidad de la compañía en cuanto a la posibilidad de poner en práctica el plan de acción planteado.

Tener un plan de acción para la compañía BLUECLEAN ELECTRODOMÉSTICOS S.A., ayuda a tener un plan de referencia que guía el camino a la consecución de los objetivos, esto a la vez ayuda a priorizar tareas o actividades a ejecutar, evitando surjan conflictos, provoquen frustraciones y estrés.

Este trabajo de investigación culmina con el planteamiento del Plan de Acción para la compañía BLUECLEAN ELECTRODOMÉSTICOS S.A. que se encuentra a continuación, teniendo en cuenta que ahora depende de los directivos de la empresa establecer fechas límites de ejecución, de igual manera definir obstáculos y barreras que perjudiquen la realización y en el momento de obtener los resultados de mejora del clima organizacional, con el fin de planificar una solución previa.

Tabla 7: Plan de acción.

No.	SUBFACTORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1	CREDIBILIDAD	Talleres sobre liderazgo y desarrollo de destrezas gerenciales.	Talento Humano.
		Reuniones para socialización de resultados alcanzados.	Directores de área.
		Talleres de coaching.	Talento Humano.
		Talleres de comunicación asertiva.	Talento Humano.
2	MOTIVACIÓN	Generar estrategias de empoderamiento de las funciones de cada rol que ejecutan los trabajadores dentro de la institución, tomando en cuenta que la verdadera motivación es interna del colaborador, no es dependiente directa de talleres motivacionales.	Talento Humano.
		Talleres de apoyo, autoestima, trabajo grupal.	Directores de área.
		Establecer políticas de crecimiento laboral y profesional.	Todas las direcciones.
3	COMUNICACIÓN	Reuniones de trabajo por áreas para direccionar y retroalimentar el desarrollo de las actividades y los avances de las mismas.	Miembros de las áreas, Coordinador.
		Establecer una cultura comunicativa.	Talento humano.
		Proveer de herramientas comunicacionales.	Talento humano, Tecnología.
4	PARTICIPACIÓN	Implementación de política de puertas abiertas, con el objetivo de desarrollar actividades de participación que originen el desarrollo de ideas.	Directores de área.

		Mesas de trabajo.	Directores de área.
		Estructurar grupos de trabajo.	Directores de área.
		Comunicación horizontal que permita la participación en todos los niveles de la organización.	Directores, Todas las direcciones.
		Actividades de integración	Talento humano.
5	INDEPENDENCIA	Socialización del plan estratégico e inducción del impacto que tiene la ejecución de las funciones de cada cargo dentro de la compañía, en la consecución de los objetivos planteados.	Directores de área.
		Delegar actividades en función de la experticia y habilidad del funcionario.	Directores de área.
		Empoderamiento de los trabajadores en sus procesos y actividades.	Directores de área.
6	EVALUACIÓN	Generar indicadores de gestión que aporten datos cuantitativos para la toma de decisiones.	Directores de área.
		Reuniones de autoevaluación y coevaluación.	Directores de área – Trabajadores.
		Informar y documentar los índices de desempeño.	Directores de área.
		Revisar las evaluaciones de desempeño con los empleados.	Directores de área - Talento Humano.
		Reuniones de retroalimentación entre la directiva y los funcionarios.	Todas las direcciones.

7	CUMPLIMIENTO	Empoderamiento y autogestión de las funciones que desempeña cada trabajador para la consecución de los objetivos propuestos.	Directores de área – Trabajadores.
		Establecer indicadores de gestión.	Directores de área.
		Implementar herramientas de planificación.	Tecnología.
8	ORGANIZACIÓN	Implementación de planes de control y de seguimiento a fin de cumplir la planificación estratégica institucional.	Directores de área.
		Realizar planes de trabajo.	Todas las direcciones.
		Taller de manejo de grupos.	Talento humano.
		Taller uso del tiempo.	Talento humano.
9	APERTURA AL CAMBIO	Plan de reconocimientos no monetarios que ayuden a la consecución de metas y cumplimiento de objetivos planteados.	Directores de área.
		Talleres de formación de acuerdo al perfil y a las funciones de la organización.	Talento humano.
10	INICIATIVA	Elaboración de programas que fomenten la construcción innovadora de iniciativas que ayuden al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.	Directores de área – Trabajadores.
		Construcción de planes de reconocimiento por el desarrollo y mejoramiento a los procesos.	Talento humano.
		Implementar el buzón de sugerencias organizacional.	Talento humano.

11	DESARROLLO	Fomentar planes de capacitación orientados a desarrollar las competencias laborales de los trabajadores, para fomentar el compromiso con la consecución de los objetivos institucionales.	Talento humano.
		Planificar procesos de coaching entre los trabajadores de la institución.	Talento humano.
		Proveer de insumos necesarios para el cumplimiento de las actividades.	Talento humano.
		Planificar procesos de capacitación en función de las actividades asignadas.	Talento humano.
12	EQUIDAD	Fomentar a través del ejemplo y realizar campañas sobre equidad entre los trabajadores.	Directores de área.
		Planificar las actividades conjuntamente con todo el equipo distribuyendo responsabilidades de manera equitativa.	Directores - Talento humano – Trabajadores.
		Talleres de diversidad y equidad	Talento humano.
13	RECONOCIMIENTO	Implementar planes de reconocimiento no monetario por el cumplimiento de los objetivos propuestos de cada cargo.	Talento humano / Directores de área.
		Reconocimiento en la cartelera institucional mensualmente al trabajador que se haya destacado en el desempeño de sus actividades.	Talento humano.
14	IDENTIFICACIÓN	Ejecución de planes de inducción sobre la institución y el rol del puesto, a fin de incrementar el sentido de pertenencia y compromiso	Talento humano / Directores de área.

		con los objetivos organizacionales.	
		Dar a conocer a todos los trabajadores cuáles son sus actividades en la institución.	Directores de área.
		Talleres y capacitación del estatuto objetivos visión y misión de la institución.	Talento humano.
15	INTEGRACIÓN	Implementación de actividades de integración y team building que fomenten el compromiso y trabajo en equipo.	Talento humano / Directores de área.
		Realizar pausas activas grupales y organizadas dentro de la institución.	Talento humano.
16	HERRAMIENTAS	Ejecutar el levantamiento de necesidades de los materiales y herramientas de trabajo que ayuden al desempeño de las funciones.	Dirección administrativa.
		Establecer una planificación para la entrega de materiales y suministros necesarios para el desempeño de las actividades.	Talento administrativa.
17	INSTALACIONES	Implementar un plan de habitabilidad y estudio de las estaciones de trabajo con el objetivo de lograr espacios funcionales que permitan el desempeño de las actividades ejecutadas por los trabajadores.	Dirección administrativa.
		Reestructurar los ambientes de trabajo de acuerdo a las funciones y necesidades del trabajador.	Dirección administrativa.

18	EQUILIBRIO PERSONA – TRABAJO	Generar estrategias para fomentar la estabilidad y crecimiento profesional de los trabajadores, con la finalidad de generar compromiso con la institución, manteniendo un equilibrio con la realización de los objetivos personales.	Talento humano / Directores de área
		Fomentar la participación familiar de los empleados con actividades de integración	Talento humano
		Conocer el entorno familiar del empleado para un mejor desempeño laboral	Talento humano
		Planificación participativa de la elaboración del cronograma de vacaciones anuales	Talento humano

CAPÍTULO IV

I. CONCLUSIÓN

La necesidad de realizar cambios sustanciales en una empresa para poder enfrentar la competitividad de los mercados, tener un crecimiento y desarrollo sostenible, lleva a la búsqueda de nuevos cambios en los procesos gerenciales para poder alcanzar el éxito. En el caso de la empresa BLUECLEAN ELECTRODOMESTICOS S.A la cual se vio preocupada por el clima organizacional, decidió comenzar realizando mejoras en esta variable clave de desarrollo y desempeño de la organización, que llega afectar en todos los aspectos de la empresa. Se optó por realizar un análisis del ambiente de trabajo mediante encuestas, instrumento que permitió la recolección de información necesaria con el fin de mejorar el comportamiento de los recursos humanos, ya que son esenciales para alcanzar los objetivos de la compañía.

Se debe tener en cuenta a los trabajadores de la compañía como una variable esencial a la hora de elaborar estrategias o mejoras, este es uno de los principales motivos para realizar un análisis de clima organizacional, que obtuvo un índice aceptable de evaluación de un 76.33%, el cual nos indicó diversos factores que requieren ser mejorados internamente en la empresa. Estas particularidades, obtenidas desde la percepción de los trabajadores, incentivan a realizar un plan acción adecuado para implementar cambios esenciales en los factores a mejorar, con el fin de obtener un clima interno favorable.

Realizar el análisis del clima organizacional en la empresa BLUECLEAN ELECTRODOMESTICOS S.A, facilitó a identificar elementos que se necesitan mejorar,

ya que son la clave para el buen desempeño de la compañía, y en particular de la calidad en la gestión que influye en el comportamiento del personal, lo cual facilita la ejecución de procesos, la innovación y el cambio, para la consecución de los objetivos de la empresa con el fin de obtener excelentes resultados.

II. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa BLUECLEAN ELECTRODOMÉSTICOS S.A que una vez obtenido a detalle los factores que presentan fallas dentro de la compañía, realizar los cambios planteados por las intervenciones propuestas por el personal con el fin de mejorar el clima organizacional.
- Mejorar el clima a través del desarrollo organizacional siendo un proceso sistemático y planificado en búsqueda de la efectividad individual y de la organización, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, realizando mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano y en equilibrio.
- Una vez que los empleados se encuentran motivados a mejorar su clima laboral, es mayor la posibilidad que participen constantemente en encuestas para sentirse escuchados y tener iniciativa en acciones de mejora, lo que permite obtener información dentro de la compañía para poder realizar índices de evaluación, medición de desempeño, tiempos de actividades, reglamento interno, etc., que permitirá tener mayor control, conocimiento y comunicación en la compañía.

- Contar con un plan de acción que permita implementar un programa de capacitación periódico para los empleados, en donde se les provea de los conocimientos que su puesto requiera.
- Trabajar con mayor fuerza en el reconocimiento del esfuerzo laboral, lo cual incentiva a la motivación de los trabajadores dentro de la institución, esto va de la mano con la mejora de desempeño y resultados a obtener.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México: Mc Graw Hill, 2009.
- Wether, William B. & Keith Davis, Manejo de Personal y Recursos Humanos, México: Mc Graw Hill, 2001.
- Cecilia García, Entrevista a la presidente de la empresa BLUECLEAN ELECTRODOMÉSTICOS S.A., Quito, 27 de septiembre de 2016.
- Alles, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica, 2007.
- Kreither, R. y Kinicki, A. Comportamiento de las organizaciones. España: McGraw- Hill, 1997.
- López, A. El factor humano en la organización. Córdona: Ed. ETEA, 1992.
- Lindeganrd, E. Enciclopedia del empresario. España: Ed. Océano, 2001.
- Hampton, D. Administración contemporánea. Ed. McGraw- Hill. M, 1993.
- Davis, K y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo. México: McGRAW-HILL, 1999.
- Hall, R. Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. México: Ed. Prentice Hall, 1996.
- Chiavaneto, I.: Administración de Recursos Humanos. México: Ed. McGraw-Hill, 1992.
- Burke, W. Desarrollo Organizacional. México DF: SITESA, 1998.
- Fernández, Javier. Gestión por Competencias, Madrid: Prentice Hall, 2005.
- Team Nord, N. Working environment and productivity. Estados Unidos, 2014