

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

**DIPLOMADO SUPERIOR EN “GESTION DEL TALENTO
HUMANO”**

**“CREACIÓN DE UN SISTEMA DE CLIMA LABORAL,
PARA LA EMPRESA PROJECT ENGINNERING &
CONSTRUCTION CIA. LTDA.”**

AUTOR: MARITZA ALEXANDRA HIDALGO SALAZAR

QUITO, NOVIEMBRE 2008

INDICE

Resumen de la Tesina.....	1
Área de Implementación.....	3
Tema.....	4
Antecedentes y Justificación.....	4
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.	5
Hipótesis.....	5
Descripción del Proyecto.....	6
Nueve Dimensiones de Litwin y Stinger	7
Resultados del Diagnóstico de Clima Laboral	9
Funciones del Clima Laboral.....	10
Actitudes.....	12
Recompensas Organizacionales.....	12
Proceso de Evaluación de Clima Laboral.....	13
Metodología.....	13
Encuesta de Clima Organizacional.....	14
Estructura del Cuestionario.....	14
Cronograma de Implementación.....	20
Presupuesto.....	20
Indicadores de Gestión.....	21
Sistema de Evaluación y Corrección.....	21
Conclusiones y Recomendaciones.....	22
Bibliografía.....	23
Anexos.....	24

RESUMEN DE LA TESIS.

En la actualidad para las empresas es muy importante medir y conocer el clima laboral, ya que este puede impactar significativamente en los resultados que se han planeado. El clima laboral puede hacer la diferencia entre una empresa de excelente desempeño y otra con mal desempeño.

En el año 2004, Project Engineering & Construction CIA. LTDA., abre sus operaciones, conformándose como una empresa orgullosamente ecuatoriana, dedicada a las Construcciones Civiles, Mecánicas y brindando servicios de mantenimiento así como la construcción de oleoductos.

Actualmente mantienen una planilla de personal de trescientas personas, de las cuales el 95% labora en la región oriental, bajo una jornada de trabajo de 21 días y 7 días de descanso. El 5% es el personal administrativo que labora en las oficinas ubicadas en Pifo.

El personal más susceptible de ser afectado por diferentes factores que influyen en su motivación, son los que labora en la región oriental bajo la jornada de 21/7, debido a que las personas se alejan de sus familias por éste periodo de tiempo, conviven en un campamento que les brinda comodidad para que la estadía de trabajo en los 21 días sea lo más acogedora posible, otro factor es el clima ya que es muy variable y la temperatura es alta, la distancia, y así entre otros, son factores que influyen en el comportamiento de las personas. Factores que causan en algunos casos inestabilidad y generan un fuerte impacto psicológico.

Cada empresa genera un clima laboral u organizacional diferente, éste influye sobre motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Se elaborará a continuación el diagnóstico del clima laboral, se detallarán las dimensiones a considerarse como objeto de estudio, siendo éste el fundamental para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Se tomarán en consideración las nueve dimensiones que postulan Litwin y Stinger, las mismas que se mencionan a continuación: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

El método de investigación será realizado mediante la división de grupos homogéneos, atendiendo a niveles jerárquicos o a departamentos o áreas, debido a que el clima organizacional es un componente multidimensional formado por un conjunto de climas que conviven en la organización.

El cuestionario será el instrumento que nos ayude a recopilar la información que se requiere para medir el clima laboral. Es importante mantener el anonimato y un clima de confianza y objetividad, en la aplicación del cuestionario realizar dicha actividad de una manera muy sencilla se la realizará en una reunión informal entre el Gerente o Jefe de cada área y sus trabajadores, con el fin de detectar posibles problemas o incidencias.

El objetivo es determinar aquellas variables objetivas que influyen directamente de manera negativa sobre la percepción que tienen los trabajadores sobre la calidad de trabajo en el que actualmente laboran y que se ven directamente relacionados en el rendimiento del desempeño, en el resultado económico y la satisfacción de las personas que intervienen en los diferentes procesos.

Por ésta razón la presente tesina tiene como finalidad elaborar una propuesta referente a la creación de un sistema de medición del clima laboral que permita detectar las falencias que actualmente se encuentren presentes en la empresa Project Engineering & Construction CIA. LTDA., y de ésta manera lograr una permanencia estable, productiva y saludable para las personas que laboran en la empresa.

INTRODUCCIÓN

a. Área de Implementación.-

La presente tesina será susceptible de implementarse en la empresa Project Engineering & Construction CIA. LTDA. (PEC), para lo cual se considerará los siguientes niveles:

- ❖ Directivo Ejecutivo
- ❖ Apoyo Administrativo
- ❖ Operativo (Profesionales, Técnicos y Obreros)
- ❖ Servicios (Choferes y Mensajeros)

En la evaluación del Clima Laboral intervendrán todas las unidades administrativas que actualmente conforman la estructura orgánica vigente, a nivel de Quito y el Oriente. Además se contará con la participación de un promedio de trescientos empleados que actualmente trabajan en la empresa.

b. Tema.-

“Creación de un sistema de Clima Laboral, para la empresa Project Engineering & Construction CIA. LTDA.

c. Antecedentes y Justificación.-

Antecedentes:

La eficiencia en la gestión de una empresa se mide a través de los resultados, los cuales a no dudarlo están relacionados directamente con el Clima Laboral.

Las personas son parte fundamental para alcanzar los objetivos empresariales, la insatisfacción del personal genera factores que afectan negativamente a la productividad y por consiguiente a las relaciones humanas en la empresa.

Debido a las condiciones tanto físicas como emocionales en las que los empleados de la empresa Project Engineering & Construction CIA. LTDA., desarrollan sus actividades, es necesario contar un proceso que nos permita identificar cuáles son las inquietudes que el personal tiene, para mejorar y crear un ambiente donde los objetivos organizacionales vayan de la mano con los objetivos del personal.

Justificación:

Actualmente las empresas se enfrentan a una competencia globalizada y de incertidumbre cada vez más creciente, para ello las nuevas tendencias deben centrarse en las habilidades, destrezas, competencias y productividad de las personas.

“Las personas son mucho más que un factor productivo en los planes de la administración. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios, de esta forma influyen de modo fundamental sobre la demanda; son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones mercantiles y partidos políticos...”¹

¹ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz; Administración una perspectiva global, Décima Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1994.

Al realizar un estudio de clima laboral se detectan muchas de las causas que actualmente se desconocen, lo que nos permitirá aplicar un Plan de Mejoramiento y que los directivos tomen decisiones técnicas que impliquen no solo mantener al personal, sino que éste se encuentre motivado, capacitado y comprometido con la organización.

d. Objetivos.-

- **Objetivo General**

Crear un sistema y aplicar un mejoramiento de Clima Labora para la empresa Project Engineering Construction CIA. LTDA.

- **Objetivos Específicos**

- Identificar como los factores inciden en el clima laboral de la empresa Project Engineering Construction CIA. LTDA.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del clima laboral de la compañía Project Engineering Construction CIA. LTDA.
- Elaborar un cuestionario para obtener información de clima laboral actual, que se adapte a la realidad de Project Engineering Construction CIA. LTDA.

e. Hipótesis.-

Mejorar el clima laboral en la empresa y lograr que los trabajadores se mantengan motivados ayudaría a reducir diferentes costos a la empres

CAPÍTULOS

a. Descripción del Proyecto.-

“El clima organizacional consiste en sus métodos de acción tradicionales y cultura particular; es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados”.²

El clima laboral se refiere a las condiciones ambientales internas de la empresa y no a las externas, está estrechamente unido al grado de motivación de los empleados e indica de manera las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.³

El clima organizacional se refiere a la percepción que los integrantes de una organización tienen de las características que describen y diferencian a la misma. Ha sido conceptualizado como “las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral”. Estas características pueden estar referidas a procesos o estructuras tales como: prácticas, procedimientos, ambiente laboral en general, etc.⁴

Otro concepto que tiene relación directa con el clima laboral es el de la moral es un concepto más amplio y se refiere a toda la organización. La moral se centra en las actitudes, mientras que el clima también incluye prácticas, tradiciones y costumbres. En el clima laboral, los cambios se dan más lentamente que en la moral de los trabajadores.

El tema de clima laboral es uno de los más delicados para el mantenimiento de la estabilidad organizacional, por eso es importante realizar una evaluación del mismo en ciertos momentos.

La evaluación de clima laboral permite determinar el grado de satisfacción de los empleados en el trabajo, que es el resultado de diversas actitudes que posee el empleado, por lo que es importante realizar evaluaciones de actitud de los trabajadores y con éstas evaluaciones podemos en parte predecir el comportamiento de las personas en una empresa u organización.

² MONDY, Wayne R, NOE Robert M. Administración de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, VI Edición, Pag.136

³ *Ibíd.*, pag 120

⁴ www.gestar.cl

El ambiente en el que las personas desempeñan su trabajo de manera diaria, incluye acciones como: el trato con los jefes, compañeros, proveedores, clientes internos y externos, estos elementos ayudan a conformar el clima organizacional dentro del área de trabajo así como en la empresa y su desempeño. Si se genera y da el valor que el clima organizacional merece, se puede crear un factor de distinción con la competencia e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:⁵

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

⁵ www.monografias.com

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

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

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El clima laboral posee varios factores de acuerdo a la naturaleza de la empresa entre ellas podemos mencionar las siguientes: insatisfacción de los empleados, bajo rendimiento laboral, deserción de los empleados, rotación de personal, inestabilidad, inconformidad en fin un sin número de variables que afectan al empleado unas de forma negativa y otras positivas dependiendo como se busque alcanzar nuevas oportunidades para su crecimiento.

Si lográramos apreciar todos los factores que el colaborador percibe podemos generar cambios en su conducta que ayuden al logro de los objetivos o que impidan los mismos, viendo desde este punto de vista vemos la gran importancia de conocer como se encuentra la empresa y la gente que hace parte de la misma, lo que permitirá mejorar la productividad pero es indispensable mejorar la calidad del entorno.

El objetivo de contar con un clima laboral adecuado es:

- Impedir la fuga de talentos
- Mejorar el desempeño laboral de los empleados
- Incrementar la rentabilidad de la empresa
- Brindar un ambiente laboral adecuado a los empleados
- Mejorar la interacción de los miembros de los equipos y la comunicación interna
- Mejorar la percepción de los empleado respecto a la empresa

- Contar con personal motivado y con un sentido de pertenencia hacia la empresa
- Contar con personal comprometidos con la empresa

Las investigaciones indican que el clima organizacional es un proceso dinámico en toda la organización, por ésta razón los mecanismos de medición incluso de investigación han basado sus esfuerzos en el comportamiento del factor humano dentro de su desarrollo laboral, su motivación y su desempeño.

Resultados que se obtienen de un Diagnóstico de Clima Laboral

- 1. Retroalimentación.-** se relaciona con el aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional, datos que no eran tomados en cuenta de una manera activa.
- 2. Conciencia de la normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.-** las personas con frecuencia modifican su conducta, actitudes, valores, etc. Las personas ajustan su conducta para alinearla con nuevas normas, y se consigue un juego bajo una serie de reglas, la conciencia de las normas disfuncionales actuales sirven como incentivo para el cambio. Ayuda para la creación de equipos de trabajo.
- 3. Incremento en la Interacción y la comunicación.-** la interacción y comunicación entre las personas y grupos, provoca cambios en las actitudes y conducta lo que resulta en cosas positivas.
- 4. Confrontación.-** para eliminar los obstáculos y lograr una interacción efectiva es importante sacar a flote las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o reglas. En la solución de conflictos la confrontación ayuda efectivamente a la conciliación de las partes.
- 5. Educación.-** la educación es el principal mecanismo casual en el modelamiento de la conducta, debido a que mejora el conocimiento, los conceptos, las creencias, las actitudes anticuadas y las habilidades.
- 6. Participación.-** se refiere al involucramiento que se genera por parte de las personas en la solución de problemas, el establecimiento de objetivos y la generación de nuevas ideas las mismas que benefician a la empresa y a los empleados.
- 7. Responsabilidad creciente.-** tiene que ver con (empowerment), aclarar quién es responsable de que y que vigilan el desempeño relacionado con las responsabilidades.
- 8. Energía y Optimismo crecientes.-** las motivaciones relacionadas a nuevas posibilidades o a futuros deseados proporcionan energía.

Funciones del Clima Organizacional⁶

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto

⁶ www.monografias.com

	regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

La Gestión de Recursos Humanos y el Clima Laboral

Entre las diversas actividades importantes del departamento de Recursos Humanos, está mejorar el ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Para cumplir con éste objetivo es importante que el nivel directivo se percate de que el medio ambiente laboral forma parte activa de la empresa y como tal deben valorarlo y darle la debida atención.

Actitudes

La actitud es un estado mental derivado por una necesidad, “son afirmaciones evaluativas – favorables o desfavorables”⁷ que influyen en los juicios emitidos por un individuo con respecto a otro, a grupos, cosas y situaciones, estas vienen a ser los filtros que permiten percibir la realidad. Las actitudes son aprendidas con el transcurso del tiempo, estas en comparación con los valores son menos estables, y permiten establecer nuestra predisposición hacia distintas situaciones.

La actitud también determina nuestro comportamiento este viene a ser el factor o componente conductual que acompaña a la actitud, esta permite influenciar de cierta manera a una persona o situación (amistad, calidez, compañerismo, hostilidad, etc.), vemos ahora la importancia de desarrollar actitudes positivas en las personas con referencia a sus puestos de trabajo, esto garantizará que desarrollemos en los colaboradores orientación a la empresa y a su trabajo.

Recompensas Organizacionales

Existen diferentes tipos de recompensas organizacionales con el fin de estimular un comportamiento deseado, las recompensas incluyen beneficios que no solo son monetarios, más bien establecen otros como vacaciones, estabilidad en el cargo, ascensos, incremento de responsabilidades entre otros que se utilizan como estímulo, para que los empleados mejoren su desempeño organizacional.

⁷ ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, Editorial Prentice Hall, México 1996.

Encontramos dos tipos de recompensas;

1. **Recompensas Extrínsecas.**- encontramos sueldos o remuneraciones, beneficios complementarios, el dinero es el medio más utilizado para compensar a los empleados, ayuda a atraer personal calificado y mantener a las personas en sus puestos de trabajo.
2. **Recompensas Intrínsecas.**- podemos citar: la conclusión de tareas, logro, autonomía, desarrollo profesional. Es una manera de satisfacción del empleado al saber que con sus habilidades concluyó un trabajo o una tarea específica, esta se la concibe como una auto-recompensa que produce un efecto motivador.

PROCESO DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

El estudio de clima laboral es una herramienta – diagnóstico que permite a los directivos tomar decisiones importantes para mejorar el desempeño de los empleados e impedir la fuga de talentos o de personas que tienen un desempeño exitoso.

El objetivo de la evaluación de clima laboral es, contar con un diagnóstico objetivo del ambiente laboral de la empresa y la percepción que los empleados tienen de sus jefes. Obtener información que no ayude en la retroalimentación de las condiciones laborales de los empleados y realizar mejoras.

METODOLOGIA

Existen diferentes métodos para obtener un diagnóstico de clima organizacional, nuestro instrumento será la Aplicación de Encuestas, que nos permite obtener información cuantitativa analizable acerca de problemas percibidos por la mayoría de personas de la empresa. El instrumento consiste en un cuestionario auto-administrado y diseñado según la realidad de la empresa.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Una vez que se decide poner en marcha el cuestionario es necesario tomar en consideración lo siguiente:

- Compromiso por parte de gerencia con Recursos Humanos para que los resultados de la encuesta de clima laboral, sean tomados en cuenta y se busque soluciones inmediatas.
- Dar a conocer a los empleados cuál es el objetivo principal o motivo que la empresa quiere conseguir con la aplicación del cuestionario o encuesta de clima laboral.
- Conversar con el personal que éste procedimiento no es para tomar medidas o represalias contra los trabajadores, sino que es para mejorar.
- El cuestionario deberá ser anónimo, para que la información sea más confiable
- Motivar al personal para que la información que brinden sea lo más objetiva posible
- Ser consciente que los resultados de las encuestas no sólo serán positivos sino también existirán comentarios negativos en contra de todo lo que conforma la empresa.
- Optimizar la información, tomando los puntos débiles y exigiendo soluciones inmediatas y a los puntos fuertes deberán ser afianzados.

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

El cuestionario a utilizarse debe contener preguntas que nos permitan conocer información relevante de las diferentes variables que conforman el clima laboral.

El presente cuestionario cuenta con información demográfica, instrucciones de como se deberá contestar el cuestionario y las preguntas que se ajustan a la necesidad de información de la empresa. Las respuestas son cerradas Si o No.

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Fecha: _____

Lugar de Trabajo:

Matriz

Oriente

Edad:

Sexo:

Femenino

Masculino

Estudios:

Primaria

Secundaria

Superior

Otros

Cargo: _____

Qué tiempo trabaja en la empresa

Menos
de 1 año

Entre 1 y
2 años

Entre 2 y
4 años

INSTRUCCIONES

Ponga mucha atención a las siguientes instrucciones:

A continuación encontrará varias preguntas relacionadas con su trabajo, que nos ayudarán a identificar los factores que inciden en el Clima Laboral de la empresa, los mismos que facilitará la elaboración de una propuesta de mejoramiento de las condiciones de trabajo.

El cuestionario debe ser llenado en su totalidad, necesitamos respuestas claras lo más reales, la misma que de mantendrán en estricta confidencialidad y anonimato.

Agradecemos su sinceridad, ya que de éstas dependerá fortalecer las condiciones laborales de la empresa.

PREGUNTAS

OBJETIVOS

Conozco y entiendo la visión y misión de la organización

SI

NO

Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento

Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la empresa

Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi empresa

COMUNICACIÓN

Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta

SI

NO

Mi supervisor inmediato me mantiene bien informado

El medio de comunicación (revista, boletín, cartelera) es una buena fuente de información

Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados de mi departamento son fáciles de contactar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados de otros departamentos son fáciles de contactar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO DE TRABAJO	SI	NO
Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi equipo, los miembros restantes aprecian mis contribuciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS	SI	NO
Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi departamento, he presenciado que algún compañero(a) ha sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros, supervisores, alta gerencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuento con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL	SI	NO
Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los programas de orientación e inducción para nuevos empleados son efectivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conozco los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la empresa son efectivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quisiera tener más y/o mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mi supervisor(a) me alienta a participar en programas de adiestramiento			
COMPETENCIA SUPERVISORIA			
Tengo confianza en las habilidades de (mi supervisor, el gerente del departamento, el presidente, etc.) para hacer su trabajo	SI	NO	
Conozco claramente lo que mi supervisor(a) espera de mi			
Recibo una retroalimentación adecuada por parte de mi supervisor(a) sobre la calidad de trabajo que realizo			
Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño			
Es fácil acceder a mi supervisor(a) cuando lo(la) necesito			
Mi supervisor(a) es justo(a) en el trato con todos sus supervisados			
Mi supervisor(a) tiene interés activo en mi trabajo			
Mi supervisor(a) conoce mis fortalezas			
COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO			
Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia	SI	NO	
Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)			
Recibo mi pago a tiempo			
Recibo mi pago en forma precisa			
Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver			
Los empleados de la empresa que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos			
Mi trabajo es evaluado en forma justa			
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa			
Los empleados son promovidos en forma justa			
Gracias por su colaboración.			

CUADRO DE TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO

Cuadro de Variables			
		TOTALES	
		SI	NO
1	OBJETIVOS		
2	COMUNICACIÓN		
3	GRUPO DE TRABAJO		
4	CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS		
5	OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL		
6	COMPETENCIA SUPERVISORIA		
7	COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO		

Los resultados de cada cuestionario ayudarán a elaborar un plan de mejoramiento de clima laboral, se fortalecerá lo positivo y lo negativo se trabajará para mejorar, de ésta manera tener un clima laboral que mejore las condiciones laborales en la empresa.

La encuesta de clima laboral se debe realizarla por lo menos una vez al año, se debe evitar realizarla cuando interfiera con otras actividades de la empresa. No es aconsejable realizar las encuestas en épocas de crisis, reestructuraciones, fusiones, cambios de directivos, etc.

DEFINICION DE VARIABLES

1. **Objetivos.-** hace referencia al conocimiento de los empleados sobre los objetivos de la empresa, misión visión de la misma.
2. **Comunicación.-** si la información que los empleados reciben es útil e importante para desarrollar su trabajo.
3. **Grupo de Trabajo.-** conformados por dos o más personas responsables de lograr una meta específica. Si existe un verdadero trabajo en equipo.
4. **Condiciones de Trabajo.-** identifica si los empleados perciben que la empresa dota de las herramientas, materiales, equipos necesarios para desarrollar el trabajo de manera eficiente y segura.

5. **Oportunidades de Carrera.-** si la empresa brinda oportunidad de crecer en la empresa a aquellos empleados que demuestra ser capaces de lograr un trabajo de calidad.
6. **Competencia Supervisoria.-** la confianza que existe por parte de los empleados a los conocimientos y habilidades de sus supervisores.
7. **Compensación y Reconocimiento.-** el grado de satisfacción que los empleados tienen y su sentimiento al saber que su trabajo es reconocido.

b. Cronograma de Implementación.

Cronograma de Implementación Clima Laboral													
		Año 2009											
		Enero				Febrero				Marzo			
N.-	Actividades por semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Estudio de Factibilidad y Financiamiento	■	■										
2	Aprobación de Gerente General		■										
3	Coordinación administrativa y operativa			■	■								
4	Difusión de la actividad					■	■						
5	Ejecución (aplicación de cuestionarios)							■	■				
6	Diagnóstico y Evaluación									■			
7	Elaboración del Plan de Mejoramiento										■	■	■

c. Presupuesto.

PRESUPUESTO			
Recursos Humanos	Tiempo	Valor	Total
1 Coordinador encargado de llevar el proyecto de Clima Laboral	3 meses	1.800,00	1.800,00
Equipos	Tiempo	Valor	Total
1 computador	3 meses	800,00	800,00
1 impresora	3 meses	120,00	120,00
1 retroproyector	2 semanas	1.000,00	1.000,00
1 pizarra de tiza líquida	3 meses	80,00	80,00
1 puntero láser	3 meses	10,00	10,00
Material Didáctico	Cantidad	Valor	Total
Papel Bond	10 resmas	4,00 c/u	40,00
Esferográficos	1 caja	8,00	8,00
2 marcadores tiza líquida	2 unidades	1.20 c/u	2,40
Total Costo			3.860,40

d. Indicadores de Gestión.

Los indicadores del de gestión de clima laboral pueden ser varios tanto positivos como negativos.

El indicador más frecuente es el de rotación de personal, éste significa un costo alto para la empresa. Ya que se pierde tiempo y dinero en el entrenamiento del nuevo empleado.

Se debe prestar atención al ausentismo, ya que es señal que el personal está perdiendo entusiasmo su comportamiento varía y es indiferente de los que acontece en la empresa, su productividad es baja.

El estrés ya que las condiciones actuales permite mayor exigencia en el trabajo, lo que crea tensión en los trabajadores.

La falta de participación también es un signo de que algo no está correcto y que necesita atención inmediata.

e. Sistema de Evaluación y Corrección.

La evaluación de clima laboral será aplicada por lo menos una vez al año que es lo más aconsejable. Será un cuestionario con preguntas de respuestas cerradas. Una vez que se obtengan los resultados será tabulados, se deberá presentar un informe a Gerencia General y se deberá elabora un Plan de Mejoramiento de Clima Laboral.

CONCLUSIONES

- El estudio del clima laboral, permite un manejo profesional de la motivación del personal que labora en la empresa, el liderazgo y la comunicación.
- El análisis de los resultados del clima laboral permite determinar aspectos tanto positivos como negativos con los que cuenta la empresa actualmente y que pueden ser los causantes de que la empresa no tenga el rendimiento que sus directivos esperan.
- El diagnóstico de clima laboral permite que se identifiquen las fortalezas y debilidades
- La evaluación de clima laboral permitirá a los directivos de la empresa tomar las medidas correctivas necesarias para lograr los objetivos económicos que la empresa se plantee.

RECOMENDACIONES

- La aplicación de un sistema de clima laboral, es importante para tener una visión clara de cómo se encuentra la situación actual, analizar los problemas que se encuentran afectando y permitir la corrección de los mismos.
- Se recomienda que las fortalezas que se encuentren en el estudio de clima laboral deben ser mantenidos y fortalecidos, con el fin de que se conviertan en una ventaja competitiva.
- Las debilidades que se detecten deberán ser mejoradas ya que esto permitirá que elevar la productividad y competitividad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Ibíd., pag 120

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz; Administración una perspectiva global, Décima Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1994.

MONDY, Wayne R, NOE Robert M. Administración de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, VI Edición, Pag.136

ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, Editorial Prentice Hall, México 1996.

REFERENCIAS DE INTERNET

www.gestar.cl

www.monografias.com

ANEXOS

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL						
Fecha:						
Lugar de Trabajo:	Matriz	<input type="checkbox"/>	Oriente	<input type="checkbox"/>		
Edad:						
Sexo:	Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>		
Estudios:	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Superior	<input type="checkbox"/>
					Otros	<input type="checkbox"/>
Cargo:						
Qué tiempo trabaja en la empresa	Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	Entre 1 y 2 años	<input type="checkbox"/>	Entre 2 y 4 años	<input type="checkbox"/>
INSTRUCCIONES						
<p>Ponga mucha atención a las siguientes instrucciones:</p> <p>A continuación encontrará varias preguntas relacionadas con su trabajo, que nos ayudarán a identificar los factores que inciden en el Clima Laboral de la empresa, los mismos que facilitará la elaboración de una propuesta de mejoramiento de las condiciones de trabajo.</p> <p>El cuestionario debe ser llenado en su totalidad, necesitamos respuestas claras lo más reales, la misma que de mantendrán en estricta confidencialidad y anonimato.</p> <p>Agradecemos su sinceridad, ya que de éstas dependerá fortalecer las condiciones laborales de la empresa.</p>						

PREGUNTAS		
OBJETIVOS	SI	NO
Conozco y entiendo la visión y misión de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conozco los objetivos de desempeño de mi grupo o departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMUNICACIÓN	SI	NO
Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi supervisor inmediato me mantiene bien informado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

El medio de comunicación (revista, boletín, cartelera) es una buena fuente de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados de mi departamento son fáciles de contactar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los empleados de otros departamentos son fáciles de contactar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO DE TRABAJO	SI	NO
Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi equipo, yo participo en la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi equipo, los miembros restantes aprecian mis contribuciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS	SI	NO
Cuento con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi departamento, he presenciado que algún compañero(a) ha sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, raza, edad, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soy tratado(a) con respeto (por mis compañeros, supervisores, alta gerencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuento con la documentación actualizada de los procesos de trabajo (procedimientos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL	SI	NO
Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los programas de orientación e inducción para nuevos empleados son efectivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conozco los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en la empresa son efectivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quisiera tener más y/o mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades			
Mi supervisor(a) me alienta a participar en programas de adiestramiento			

COMPETENCIA SUPERVISORIA

Tengo confianza en las habilidades de (mi supervisor, el gerente del departamento, el presidente, etc.) para hacer su trabajo

Conozco claramente lo que mi supervisor(a) espera de mi

Recibo una retroalimentación adecuada por parte de mi supervisor(a) sobre la calidad de trabajo que realizo

Cada (año, semestre, trimestre) recibo una evaluación de mi desempeño

Es fácil acceder a mi supervisor(a) cuando lo(la) necesito

Mi supervisor(a) es justo(a) en el trato con todos sus supervisados

Mi supervisor(a) tiene interés activo en mi trabajo

Mi supervisor(a) conoce mis fortalezas

SI	NO

COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO

Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia

Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)

Recibo mi pago a tiempo

Recibo mi pago en forma precisa

Si tengo problemas con mi pago, resultan fáciles de resolver

Los empleados de la empresa que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos

Mi trabajo es evaluado en forma justa

Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa

Los empleados son promovidos en forma justa

SI	NO

Gracias por su colaboración.