

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA
(F.A.F.I)**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**



**TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:
“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE JAHER
CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE BABAHOYO PROVINCIA DE
LOS RIOS”**

**AUTORAS
JOHANNA DEL CARMEN SÁNCHEZ ESTRADA
IRMA ALEXANDRA AGUILAR GARCÍA**

**DIRECTOR
LCDO. GEORGE ANASTASIO ACOSTA**

LECTOR

ING. WASHINGTON PAZMIÑO GAVILÁNEZ

2011

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Declaro que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad de las autoras.

Johanna Del Carmen Sánchez Estrada
Irma Alexandra Aguilar García

DEDICATORIA

En la culminación de mi carrera Universitaria surge un amanecer de esperanza, gozo y satisfacción, por eso dedico este triunfo.

A DIOS Todopoderoso que con su infinita bondad y sus bendiciones me guio por el mejor camino, con el propósito de que alcance la meta que tanto he deseado.

A mis queridos Padres que con su esfuerzo, cariño y comprensión me apoyaron en todo momento. A mi abuelita, hermanos y amigos que siempre estuvieron ahí dándome una voz de aliento.

Johanna Del Carmen Sánchez Estrada

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por permitirme culminar con éxito mi carrera universitaria e iluminarme cada día.

A mis apreciados maestros que estuvieron todo este tiempo a mi lado, enriqueciéndome de conocimientos y valores, con el fin de ser una excelente profesional.

Johanna Del Carmen Sánchez Estrada

DEDICATORIA

Antes que a todos quiero dedicar esta tesis a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos que más las necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

A mi esposo porque con su apoyo incondicional siempre ha sabido llenar todos mis requerimientos bajo su humildad y sencillez, por lo que lo admiro y quiero mucho. Y de manera especial dedicar a mis maestros de quienes he aprendido mucho, y cada una de las personas que han tenido el orgullo de ser sus alumnos y de sentirse profesionales exitosos en la sociedad.

Irma Alexandra Aguilar García

AGRADECIMIENTO

El momento en que el ser humano culmina una meta, es cuando se detiene a hacer un recuento de todas las ayudas recibidas, de las voces de aliento, de las expresiones de amor y comprensión; es por eso que dedico éste triunfo estudiantil primeramente, a Dios por guiar mis pasos y ayudarme a superar los obstáculos que se presentaron a lo largo del camino luego a mi mamá, mi esposo, mis hijos y hermanos quien con su infinito amor ha brindado todo su apoyo sin escatimar sacrificio alguno, porque han sido los amigos y compañeros fieles, para culminar con éxito mi carrera universitaria.

Irma Alexandra Aguilar García

ÍNDICE GENERAL

Declaración de autoría de la tesis

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice general

Introducción

CAPITULO I

El Problema

1.1	Planteamiento del Problema.....	11
1.1.1	Formulación del Problema	12
1.1.2	Delimitación del Problema.....	12
1.2.	Objetivos	13
1.2.1	Objetivo General	13
1.2.2	Objetivos Específicos.....	13
1.3.	Justificación.....	14

CAPITULO II

Marco Teórico

2.1	Fundamentación Teórica.....	16
2.2	Marco Conceptual.....	54
2.3	Hipótesis.....	57
2.3.1	Hipótesis General.....	57
2.3.2	Hipótesis Específicas.....	58

CAPITULO III

Marco Metodológico

3.1	Modalidad de la Investigación.....	59
3.2.	Tipo de Investigación.....	60
3.3.	Métodos y técnicas.....	61
3.4.	Población y Muestra.....	62
3.4.1.	Empleados de Almacén Jaher Cia. Ltda.....	62
3.4.2.	Clientes externos de Almacén Jaher Cia. Ltda.....	63
3.5.	Interpretación de Datos.....	64
3.6.	Conclusiones.....	80
3.7	Recomendaciones.....	82

CAPITULO IV

Marco Propositivo

4.1	Titulo.....	84
4.2.	Desarrollo de la Propuesta.....	84
4.3	Bibliografía.....	103

Anexos

INTRODUCCIÓN

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio, forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con procedimientos y personal disciplinado obtendrá logros a corto plazo.

El clima organizacional no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados.

En el cambiante entorno en el que se interactúa diariamente, las organizaciones requieren ser cada vez más competitivas para poder adecuarse a las demandantes exigencias del consumidor.

Actualmente se vive, se crece, se educa y se desarrolla un ser humano como parte integral y fundamental de una organización, por esta razón el comportamiento, y el desempeño social de un individuo dentro de una empresa, pueden afectar el desarrollo de la misma, su imagen en el mercado, su productividad e incluso sus utilidades, ocasionado esto por un mal ambiente de trabajo, y por no contar con pautas de desarrollo organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa y de los

trabajadores que allí laboran.

Una vez analizado lo anterior, surge la inquietud por profundizar en un tema que pocas veces es relevante para las empresas, “el clima organizacional”. De esta manera, se logra observar una falencia con respecto al tema, en Almacenes Jaher Cia. Ltda. de la ciudad de Babahoyo.

El Administrador de Almacenes Jaher Cia. Ltda. de la ciudad de Babahoyo, detecta un mal ambiente de trabajo, pero no cuenta con la metodología de trabajo para ejecutar un diagnóstico que le permita conocer los factores que influyen en éste.

Por esta razón, y en calidad de Egresadas optando por el título de Ingenieras Comerciales se ejecuta este tipo de análisis, se propone como tema de investigación ejecutar un diagnóstico del clima organizacional en esta dependencia, para lo cual se utilizan los parámetros y técnicas ofrecidos en la bibliografía sobre el tema.

La importancia de esta investigación radica en la profundización de un tema que debe atenderse en todo tipo de organizaciones, y su alcance va hasta todas aquellas organizaciones que presenten falencias similares a las detectadas y diagnosticadas en Jaher Cía. Ltda.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En almacenes Jaher Cía. Ltda. de la ciudad de Babahoyo, mediante la técnica de encuestas realizadas a los empleados y clientes se ha podido identificar el problema principal que es el clima organizacional en el que se desenvuelven sus empleados.

Una vez que se ha seleccionado el problema prioritario, el mismo que está inmerso en el proceso del desarrollo del talento humano, problema que afecta al rendimiento productivo de los empleados.

La situación actual de Almacenes JAHER, es el bajo rendimiento de su personal por la insatisfacción existente por el Clima laboral en el que se desenvuelven.

El planteamiento de este estudio es hacer un diagnóstico en cómo afecta el clima organizacional en Almacenes Jaher Cía. Ltda. de la ciudad de Babahoyo con relación al rendimiento productivo de sus empleados.

La presente situación afecta el desempeño del área, pues se genera desmotivación y una percepción negativa por parte de los integrantes y usuarios de la misma

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En almacenes Jaher Cía. Ltda de la ciudad de Babahoyo donde las actividades que se realizan a diario, y con la aglomeración de personas que solicitan la atención necesaria para sus compras, se plantea el siguiente problema de investigación.

¿Cómo realizar un diagnóstico del clima organizacional en Almacenes Jaher Cía. Ltda. de la ciudad de Babahoyo?

1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La siguiente investigación se circunscribe al diagnóstico del clima organizacional de Almacenes Jaher de la Ciudad de Babahoyo, está en la línea de acción del talento Humano y al Clima Organizacional.

Almacenes Jaher Cía. Ltda. se encuentra ubicada en la ciudad de Babahoyo en la parroquia urbana Clemente Baquerizo en el centro de la ciudad en las calles 5 de junio entre 27 de Mayo y Pedro Carbo.

El cantón Babahoyo, está dividido en cuatro parroquias rurales y cuatro parroquias urbanas, estas últimas se asientan en la ciudad de Babahoyo, siendo

las parroquias El Salto, Barreiro, Clemente Baquerizo y Camilo Ponce Enríquez. El cantón Babahoyo posee un total de 1085,6 km² y tiene una población de 160.145 Hab.

La ubicación en la que se encuentra Almacenes Jaher Cía. Ltda. hace ver un amplio territorio al que falta llegar, por lo que existe una gran posibilidad de desarrollo y crecimiento de la empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico del clima organizacional de Almacenes Jaher Cía. Ltda. de la ciudad de Babahoyo, con el fin de mejorar el ambiente laboral de los empleados y proponer alternativas de desarrollo profesional para mejorar su rendimiento, el mismo que permita aumentar las ventas.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los factores que inciden en el clima organizacional a través de la observación y el diseño e implementación de una encuesta aplicada a los trabajadores y clientes de Almacenes Jaher Cía. Ltda. de la ciudad de Babahoyo, para obtener la percepción de los mismos sobre la organización y atención que brinda la empresa.

- Analizar los resultados de la encuesta a través de la tabulación y establecimiento de parámetros estadísticos, con el fin de concluir las falencias del clima organizacional de Almacenes Jaher Cía. Ltda. de la ciudad de Babahoyo
- Proponer estrategias de mejoramiento teniendo en cuenta los resultados y el análisis de las encuestas realizadas.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Almacenes Jaher Cía. Ltda. de la ciudad de Babahoyo, no ha alcanzado altos niveles de ventas, debido al rendimiento de su personal, lo cual repercute en sus ventas.

El desarrollo de este proyecto permitirá realizar un estudio del clima organizacional y ambiente de trabajo en pro de mejorar las ventas.

De esta manera, se propone inicialmente el anteproyecto con el tema a desarrollar, el cual contiene los parámetros iniciales de la investigación como son el planteamiento del problema, la descripción de los objetivos, el marco referencial y la metodología a utilizar durante el proceso de ejecución del presente trabajo.

Para el diagnóstico, se propone la evaluación de variables que influyen en el clima laboral en el que se desenvuelven los empleados de Almacenes Jaher Cía. Ltda.

De los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta, deben emerger las soluciones para mejorar el ambiente de trabajo en el Almacén Jaher Cia. Ltda. de la ciudad de Babahoyo.

A nivel práctico, el resultado de este proyecto es un aporte profesional para el Almacén Jaher de la ciudad de Babahoyo, pues el diseño de un plan de mejoramiento según las fallas que se detecten con la aplicación del instrumento, debe permitir a largo plazo, el mejoramiento de la productividad laboral del área, y/o en su defecto una erradicación de la situación de inconformidad que se presenta actualmente.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEORICA

Definiciones de clima organizacional. Según Hall (1996) el clima organizacional se define como 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 de los mismos.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima laboral se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como perciben los miembros de esta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler,1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes

que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler (1993) quienes definieron el clima organizacional como "la opinión que el empleado se forma de la organización".

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler 1993) para ellos el clima son "los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Water (citado por Dessler 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts, Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como "las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización y que ejerce influencia directa en la conducta y el

comportamiento del grupo de trabajo.

En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, y la manera como esta percepción influye en su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

Rensis Likert en su libro Nuevas formas para solucionar conflictos, contempla que el estilo directivo influye en la generación o no de conflictos en el clima de trabajo, y por tanto, establece que en efecto éste factor es relevante en el desempeño productivo de las diferentes áreas de una empresa.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y afecta casi todo lo que sucede dentro de ésta.

Sudarsky por su parte, desarrolla un instrumento el cual se fundamenta en las actitudes de aceptación y/o rechazo a situaciones y comportamientos definidos por la motivación de los individuos, y define varios factores los cuales afectan el clima de trabajo de las empresas (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Con referencia al mejoramiento, se puede mencionar la conformación de “grupos U” propuesta por el autor Fernando Urdaneta Ballén, en su libro Psicología organizacional, donde se involucra a los trabajadores y estos participan en la mejora de un problema crítico.

Elementos del clima organizacional.

El clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- a. El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización.

- b. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.

- c. La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.

- d. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo gerencial.

- e. La estructura organizacional con sus macro y micro dimensiones.

- f. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función

de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo, la moral, resultados y cohesión. Desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

Características del clima organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

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:

- **Estructura.-** Representa la percepción que tienen 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. Se trata de 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.

- **Responsabilidad y empowerment.-** Es la percepción de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con 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.

- **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 tanto el premio como el castigo.

- **Desafío.-** Corresponde a la percepción 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.

- **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 jefes y subordinados.

- **Cooperación.-** Es la percepción 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.

- **Estándares.-** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre los indicadores de rendimiento.
- **Conflictos.-** Es el 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.
- **Identidad.-** Es el sentido de pertenencia a la organización el cual 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 conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional,

entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Algunos instrumentos utilizados para medir el clima organizacional.

Entre algunos de los instrumentos utilizados se tienen:

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se presentan, la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

a. Clima de tipo autoritario

Sistema I. Autoritario explotador.- Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema II. Autoritarismo paternalista.- Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

b. Clima de tipo Participativo

Sistema III. Consultivo.- Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base a objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participación en grupo.- Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal - ascendente - descendente.

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad y las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal. Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.

- Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Otro instrumento lo establece la firma consultora Hay Group, quienes han identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado ECO

(Estudio de Clima Organizacional):

- Claridad: todos en la organización saben lo que se espera de él /ella
- Estándares: se establecen objetivos retadores, pero alcanzables
- Responsabilidad: los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos
- Flexibilidad: no hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios
- Reconocimiento: los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño
- Espíritu de equipo: la gente está orgullosa de pertenecer a la organización.

Según esta consultora cuando los empleados obtienen un alto puntaje en estas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo y que es un lugar placentero y productivo para estar, por tal razón dan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución.

Cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver esto convertido en una baja en la moral, la interpretación y las ganancias.

Para la Consultora Gestar las variables a medir son las doce siguientes:

claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación.

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler 1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler 1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler,1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director, estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse

a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse es que para el diagnóstico se incluyan las dimensiones acordes a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran.

Otro instrumento interesante es el cuestionario elaborado por el doctor Orlando Urdaneta Ballén, quien preocupado por analizar el entorno laboral de las empresas colombianas, realiza una investigación con presidentes, jefes de recursos humanos, psicólogos organizacionales y todos los agentes involucrados en el manejo de personal, para establecer los factores o dimensiones que afectan el clima laboral de las empresas en Ecuador.

Como resultado de la investigación se concluyen doce factores como los de mayor relevancia según los datos obtenidos por el mencionado autor.

Adicionalmente, dentro del instrumento se establecen algunas variables como sexo, estado civil, áreas, cargos, etc., por que estas se asocian al comportamiento de las personas en el trabajo, además de permitir obtener perfiles diferenciales y combinaciones diversas para enriquecer así el análisis de sus resultados.

Las variables de medición contempladas en este instrumento son:

- **Afiliación y compromiso.-** Entendiendo compromiso como el hecho de asumir en buenos términos una obligación contraída, y afiliación como la incorporación afortunada del personal a la empresa, se establece la importancia que tiene esta variable para la consecución de un clima organizacional favorable.

El empleado define esta variable según la percepción que le ofrece el ambiente organizacional de la empresa. Por ello se encuentra en el grupo de variables llamadas intermedias, que determinan el desarrollo de la empresa.

Los climas organizacionales que benefician esta variable, tienen tendencia a obtener resultados favorables en sus aspectos de producción y educación. En la búsqueda de empleados con identidad de empresa, se deben hacer esfuerzos en áreas como la educación del personal y el mejoramiento en el interior de la empresa.

- **Capacitación y desarrollo.** Esta variable hace referencia al desempeño mismo de los trabajadores. Se pretende determinar si los conocimientos de los trabajadores son suficientes para realizar su trabajo no sólo de manera eficaz sino cómoda.
- **Comunicación.** En cualquier organización social el buen uso de esta variable es determinante a la hora de lograr propósitos comunes. Para ello es preciso que los canales de comunicación entre mandos altos, medios y bajos, fluyan fácilmente y estén en la misma sintonía, que no es otra que procurar el bien de la empresa, que a su vez será bien para todos sus trabajadores.
- **Reconocimiento.** Esta variable intermedia justifica el desempeño motivado y dinámico del trabajador. La empresa debe ser consciente de que al trabajador se le deben reconocer los méritos alcanzados. Las políticas de la empresa determinan si estos estímulos se dan de forma verbal o material.
- **Organización del trabajo.** El desempeño a media marcha de un empleado no sólo puede ser consecuencia de su falta de motivación o del ambiente que lo rodee. Influyen también factores como que un empleado no cuente con las herramientas necesarias, el exceso de trabajo asignado, la poca cooperación de las distintas jerarquías existentes y la repetición de una sola tarea.

- **Relaciones humanas.** Esta variable está ligada al carácter de cada trabajador, las opiniones que se obtienen en la encuesta en esta categoría probablemente serán aleatorias, debido a su complejidad y el estado de ánimo de cada uno de los encuestados.
- **Satisfacción con la remuneración.** La conveniencia del trabajo en este ítem será el factor a evaluar, dependiendo de qué tan satisfecho esté un trabajador con el salario que recibe.

En esta variable se debe ser sensible a la demanda de cada trabajador, al número de personas que conforman su núcleo familiar y de quienes tiene a su cargo, del costo de vida en el país, de las ofertas existentes para cada cargo y las ventajas y desventajas que ofrece la empresa a sus empleados

- **Seguridad y salud ocupacional.** Esta variable, en términos de organización, va ligada a la variable antes mencionada. Las condiciones laborales en cuanto a salud, influyen en la percepción de los individuos.
- **Supervisión.** La incompetencia de un mando superior, traerá irremediablemente problemas de demora y errores en la elaboración de cualquier proyecto.

- **Toma de decisiones.** De las variables causales se podrían determinar el sentido de evolución de una empresa y los resultados que se obtienen con dichas decisiones, junto con la estructura administrativa y de organización que maneje la empresa.
- **Trabajo en grupo.** Esta variable es determinante en la consecución de los resultados de una empresa.

Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional.

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO (Diagnóstico Organizacional):

Retroalimentación. Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de sí mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa.

La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede conducir al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es promotora de intervenciones en los procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo.

Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etc., cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual.

Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio.

Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. La creciente comunicación, permite que se verifiquen las propias percepciones para ver si están

socialmente validadas y compartidas.

Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.

Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje, los cuales siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar: **a)** el conocimiento y los conceptos, **b)** las creencias y actitudes anticuadas, **c)** las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido:

logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio.

Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida.

Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo, la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de confrontación. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

Responsabilidad creciente. Esto se refiere a que aclaran quién es responsable y de qué, y se vigila el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Las intervenciones del DO que incrementan la

responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos, los equipos auto dirigidos, y la participación.

Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable.

La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etc.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

Beneficios de un estudio de Clima Organizacional

Son muchos los beneficios que se pueden generar a raíz de un estudio de este tipo. Evidentemente, la medición del clima laboral es una herramienta

en la gestión del talento humano que proveerá de la información acerca de las debilidades y fortalezas de la organización, con el objetivo principal de mejorar el clima actual.

Duran (2005), en su artículo Mejores Empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas, publicado en la revista web De Gerencia; menciona como el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador.

En dicho artículo Duran indica que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, en conclusión a su observación señala que "La alegría se contagia y es una buena inversión".

Siguiendo con la línea anterior, la prueba de ello es que estas empresas son las más rentables a la hora de invertir, porque utilizan sus recursos en la gente de una manera más inteligente, Duran menciona que en la era de la economía de los servicios, el ánimo favorable de los empleados (algunas de estas empresas los llaman colaboradores o socios) también es bueno para los accionistas. La buena calidad de vida de los trabajadores es otra preocupación común en las empresas que cuentan con un buen clima laboral.

Los beneficios adicionales que las empresas con un clima organizacional bueno pueden ofrecer a sus empleados van desde seguros de vida, accidentes e invalidez, seguros complementarios de salud, seguros dentales, canastas de productos de las compañías, bonos de matrimonios, nacimientos, escolaridad, préstamos de emergencias, bonos para el pago de gimnasios, bonos de desempeño, becas para estudios superiores, hasta sesiones y actividades culturales.

Duran indica que se debe consignar que los beneficios deben ser dirigidos a la estabilidad, protección y bienestar familiar de las personas que conforman la organización, lo que está ligado con crear empresas socialmente responsables.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, Dias-Aledo (2004) y Duran (2005) concuerdan en que no solamente la realización de la medición del clima laboral de la empresa logrará que el clima se mejore automáticamente. Las intervenciones que se realicen posteriormente a la medición del clima son las que influirán en el estado de ánimo de la organización.

En relación a este tema, resulta conveniente aclarar el concepto de satisfacción laboral, a fin de no confundirlo con el concepto de clima laboral.

Satisfacción en el trabajo

Dentro de los diferentes textos consultados pudo observarse el uso simultáneo de varios términos relacionados al clima laboral. Durán (2005),

explica que si existe una confusión de terminología en el empleo del término "satisfacción en el trabajo" y los factores que contribuyen a ella.

La revisión de los numerosos estudios efectuados en este campo hace considerar de que la satisfacción en el trabajo es casi cualquier cosa que un investigador mide cuando cree estar midiendo la satisfacción del trabajador en su puesto de trabajo.

Debe aclararse la terminología "actitud del personal", "satisfacción en el trabajo", "moral organizacional" y "clima laboral". Aunque, en muchos casos, se utilizan como sinónimos, no lo son. Una actitud no es satisfacción en el trabajo, aunque puede contribuir a ella, ya que ésta se compone de actitudes. De manera similar, la satisfacción en el trabajo no es lo mismo que la moral organizacional, aunque puede contribuir a ella, de acuerdo a Durán en 2005.

Una actitud de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto, indica Chiavenato (2001).

"La satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general". Dessler (2001).

Para Dessler (2001), la moral organizacional puede definirse como la

posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

La moral es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Tiene cuatro determinantes:

- Sentimiento de solidaridad del grupo,
- Necesidad de una meta,
- Progresos observables hacia la meta; y,
- Participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

Hay autores e investigadores que han medido las relaciones en los grupos de trabajo y, a veces, las han denominado satisfacción en el trabajo, otras veces moral y en otras ocasiones simplemente actitudes.

El concepto de Clima Organizacional de Goncálves (1997), refiere a las características del ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, y tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se

diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

De igual forma, frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad.

Stevenson (2000), indica que Frederick Herzberg, un estudioso de la personalidad y la motivación, llevó a cabo una investigación de la que surgió el concepto de factores de mantenimiento en el trabajo. De acuerdo a Stevenson, Herzberg pidió a miles de personas que hablasen de los momentos en los que se sentían bien en el trabajo y aquellos en los que se sentían mal. Puede tomarse este estudio como el pionero en evaluar un clima organizacional.

Stevenson (2000), menciona que los factores de mantenimiento son los aspectos del trabajo que contribuyen a un clima laboral sano, pero que no son provocados directamente.

Del estudio realizado por Herzberg se obtuvieron dos listados, que detallan las cosas que satisfacen y las cosas que disgustan a los trabajadores. La conclusión a la que se llega es que lo que se necesita para motivar a un empleado no es lo mismo que lo que se necesita para conseguir un ambiente de trabajo libre de quejas.

La naturaleza de la satisfacción laboral

Stevenson (2000), continúa indicando que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos. Es el grado en que las personas gustan de sus empleos, mientras que la insatisfacción laboral se define como la medida en que sus trabajos les desagradan.

Nuevamente se hace importante evidenciar que la satisfacción en el trabajo se diferencia del clima laboral en que el primero se refiere de manera individual y segmentada a los puestos de trabajo, mientras que el estudio del clima organizacional nos da la radiografía de la empresa como un todo.

Spector (2002), menciona dos enfoques que se han creado para abordar la satisfacción laboral: general y de facetas. El enfoque general concibe la satisfacción laboral como una percepción única y general hacia el empleo.

El enfoque alternativo, de acuerdo a Spector (2002), consiste en atender las facetas, es decir, a los diferentes aspectos que componen el empleo, como la remuneración (salario o prestaciones), las otras personas del empleo (supervisores o compañeros), las condiciones del empleo y la naturaleza del trabajo mismo.

Entre las ventajas del enfoque de facetas se encuentra que permite obtener una perspectiva más compleja de la satisfacción laboral. Para Spector en 2002, la persona posee diferentes niveles de satisfacción con las diversas facetas.

Puede sentirse insatisfecha con el sueldo y las prestaciones y al mismo tiempo, estar a gusto con la naturaleza del trabajo y los supervisores.

La satisfacción laboral se evalúa casi siempre interrogando a las personas en torno a sus percepciones hacia sus empleos, ya sea mediante cuestionarios o entrevistas.

Medición de la satisfacción en el trabajo.

De acuerdo a Dessler en 2001, la satisfacción en el trabajo es una actitud general del individuo hacia su puesto de trabajo. El trabajo de una persona es mucho más que las actividades obvias de ordenar documentos, esperar clientes o manejar un camión.

Esto significa que la evaluación de un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho está con su trabajo es una suma compleja de elementos discretos de trabajo.

Robbins (1999), indica que existen dos métodos más ampliamente utilizados para la medición de la satisfacción en el trabajo son: a) la escala global única y b) la calificación de la suma formada por numerosas facetas del trabajo.

El primer método consiste en nada más pedir a los individuos que respondan una pregunta: "considerando todo, ¿cuán satisfecho estás con tu trabajo?, la respuesta se da eligiendo un número de uno a cinco, desde

altamente satisfecho hasta altamente insatisfecho.

El segundo método es más complejo indica Robbins (1999). Este identifica los elementos clave en un trabajo y pregunta a los empleados acerca de sus sentimientos sobre cada uno. Los factores típicos que estarían incluidos son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo.

Estos factores se estiman sobre una escala estandarizada y luego se suman para crear una calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

Robbins (1999), en su libro Comportamiento Organizacional, menciona que el método de la calificación de la suma no es mejor que el de la escala global única, indica que en la comparación entre la escala global única con el método lento de la sumatoria de factores, la primera es más válida.

La mejor explicación que Robbins presenta para este resultado es que el concepto de satisfacción en el trabajo es inherentemente tan amplio que una sola pregunta se vuelve en realidad la medición más completa.

Siempre en el contexto de la satisfacción en el trabajo; la interrogante que ahora se encuentra es en relación a las variables que pueden o no afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Entre estos factores se encuentran el reto del trabajo, los premios equiparables, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten apoyar, de acuerdo a Newstrom

(2000).

Trabajo mentalmente desafiante. Newstrom en 2000 indica que los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezca una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso.

Recompensas justas. El empleado busca un sistema de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acorde a sus expectativas. La clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe sino la percepción de justicia, continua Newstrom.

Condiciones favorables de trabajo. El empleado prefiere ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos, de acuerdo a Newstrom en (2000). Factores como la temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar en el extremo, en instalaciones limpias, modernas y con equipo adecuado.

Colegas que brinden apoyo. Las personas obtienen de sus trabajos mucho más que dinero o logros tangibles, para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. El comportamiento del jefe superior inmediato es uno de los principales determinantes de la satisfacción, indica Newstrom.

Spector (2002), indica que entre las escalas conocidas de satisfacción laboral, Job Descriptive Index, realizada por Smith, Kendall y Hulin en 1969, es el de uso más generalizado entre los investigadores. Se considera la escala más exhaustiva y cuidadosamente validada, evaluando cinco facetas: trabajo, salario, oportunidades de ascensos, supervisión y compañeros de trabajo.

El formato corto evalúa ya sea la satisfacción general o la satisfacción intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como la percepción de las personas respecto al trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación del trabajo, como las prestaciones y el salario.

Esta escala tiene buena confiabilidad y se correlación bien con otras de satisfacción laboral general, aunque por considerarse relativamente nueva no se ha utilizado mucho en investigaciones recientes.

Entre los estudios nacionales, Chuy (2003), en su estudio utiliza como instrumento de medición de Clima, un cuestionario validado en estudios anteriores a 13 instituciones bancarias guatemaltecas, adicionalmente al estudio realizado por Chuy.

Satisfacción y productividad. Tratando de evidenciar una relación entre estas dos variables Robbins (1999), hace la acotación "un trabajador feliz

es un trabajador productivo". Sin embargo, de acuerdo a las investigaciones realizadas por Robbins, la relación indica no más de un 2% de la variación en la producción relacionada con la satisfacción del empleado.

El conflicto que se encuentra en la comparación de estas dos variables es que con frecuencia la medición del desempeño laboral no puede considerarse del todo objetiva. Probablemente la relación entre satisfacción y desempeño sería más sólida y comprobable si se emplearan medidas de desempeño más precisas.

Satisfacción y ausentismo. Es posible que se encuentre sentido a considerar que los empleados insatisfechos faltan más al trabajo, sin embargo no está necesariamente comprobado. Robbins indica que siendo el comportamiento en el trabajo algo más complicado, existen más factores que influirán directamente en la variable ausentismo, sin necesariamente influir en la satisfacción.

Las personas a quienes les disgusta su trabajo tienen más posibilidades de ausentarse que aquellas que gustan de su trabajo. Una posible razón de la poca significativa relación entre satisfacción y ausentismo es que la persona puede ausentarse por muchos y variados motivos. Aunque algunas de estas razones quizá se asocien con la satisfacción laboral, es probable que haya otras que no.

Satisfacción y rotación. Robbins considera que factores como las condiciones del mercado laboral, las expectativas de oportunidades opcionales de trabajo, la antigüedad en la organización son restricciones importantes con la decisión real de dejar el trabajo actual. Entre las investigaciones realizadas por Robbins, no se presenta un nivel de correlación estadísticamente significativo que indique la influencia de una variable sobre otra.

Dichas correlaciones se han interpretado como indicadores de los efectos de la satisfacción sobre la conducta. Una de las razones por las que ha sido posible demostrar la asociación entre satisfacción y rotación radica en la estructura de los estudios sobre rotación. La mayoría de estos estudios son de tipo predictivo, evalúa la satisfacción laboral en una muestra y un periodo de meses después comprueban quien renuncia.

Spector (2002), hace un interesante análisis de estas dos variables en relación inversamente proporcional. Puede considerarse que la satisfacción puede conducir al desempeño, es decir, las personas que gustan de su empleo trabajan con más gusto y por ende, observan un mejor desempeño.

Por otra parte, el desempeño puede traducirse en satisfacción, las personas que se desempeñan adecuadamente pueden obtener beneficios de ese desempeño, los que a su vez suelen producir cada vez más satisfacción.

Una persona que tiene un rendimiento apropiado puede obtener reconocimiento y mejores ingresos, lo cual contribuye a enriquecer la satisfacción laboral.

El efecto de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado.

De qué manera los empleados expresan la insatisfacción en el trabajo.

Salida.- Newstrom (1999) menciona que la insatisfacción dirigida hacia el abandono de la organización, incluye el buscar un nuevo empleo, la renuncia.

Expresión.- Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, incluyendo la sugerencia, discusión y algunas formas de actividad sindical, continúa Newstrom.

Lealtad.- Esperar de manera pasiva pero con optimismo a que mejoren las condiciones, indica Newstrom, incluye hablar a favor de la organización en respuesta de la crítica externa.

Negligencia.- Para Newstrom, esperar pasivamente que empeoren las condiciones incluyendo el ausentismo crónico, impuntualidad, esfuerzo reducido y tasa de error mayor.

Antecedentes de la satisfacción laboral

Saber qué es lo que hace que a una persona le agrade o desagrade su trabajo es una incógnita que se ha intentado responder insistentemente. Se ha investigado acerca de los puestos y las organizaciones que producen satisfacción o insatisfacción en los empleados.

Sin embargo, en varios estudios se ha demostrado que las personas con los mismos puestos y en condiciones de trabajo muy similares pueden variar considerablemente en sus grados de satisfacción (Spector 2002). Estos resultados inducen a considerar tomar la perspectiva de la personalidad, con el fin de demostrar que ciertos tipos de personas tienden a gustar o no de sus empleos.

También puede considerarse la perspectiva interaccionista de la adaptación persona-puesto, la cual combina el enfoque ambiental y de personalidad.

Considerando que la satisfacción laboral se vea afectada por las características del puesto, Spector en 2002, resalta las siguientes características principales:

Variables de los roles.- En este aspecto se considera dos factores; la ambigüedad y el conflicto de roles. La ambigüedad es el grado de incertidumbre de los empleados respecto a sus funciones y responsabilidades.

El conflicto de roles se manifiesta cuando las personas son objeto de demandas incompatibles ya sea en el trabajo o entre éste y las esferas ajenas al trabajo.

Este conflicto se origina en la multiplicidad de vigencias en el desempeño de trabajo.

Conflicto trabajo-familia.- Es una forma de conflicto de roles en el que las demandas del trabajo y de la vida familiar producen un conflicto. Ese problema puede resultar particularmente grave para los cónyuges trabajadores con hijos y los padres solteros.

Remuneración.- Aunque la remuneración se asocia hasta cierto punto con la satisfacción general, guarda una relación más decisiva con la faceta de satisfacción salarial. Hay personas que percibiendo un salario mínimo se sienten satisfechas con su paga, mientras que hay profesionales que por el contrario se sentirán insatisfechas, finaliza Spector (2002).

Adaptación Puesto-Persona

Robbins en 1999 indica que se suele considerar los factores ambientales y personales como influencias independientes sobre la satisfacción laboral. El enfoque de la adaptación puesto-persona postula que la satisfacción laboral se alcanza cuando hay armonía entre ambas partes.

La correspondencia entre lo que las personas afirman desear de un empleo

y lo que dicen tener, es decir, la diferencia entre tener y desear representa el grado de adaptación de la persona al puesto; entre menor sea esta discrepancia, mayor será la satisfacción laboral.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

CLIMA ORGANIZACIONAL.- Se refiere a la percepción del ambiente interno entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su comportamiento.

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.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.- Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

CONFLICTOS.- Es la percepción y forma 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.

CONFRONTACIÓN.- El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva.

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.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.- Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

DIAGNÓSTICO.- Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

DOFA.- Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

EDUCACIÓN.- Se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes, c) las habilidades.

ESTRATEGIA.- En un proceso regulable, es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

EVALUAR.- Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

FACTORES FÍSICOS DEL AMBIENTE.- se refiere a las condiciones de los recursos materiales, es decir: humedad, iluminación, temperatura, aseo, orden, riesgos para la salud durante los desempeños, mantenimiento de herramientas, disponibilidad de recursos tecnológicos, amplitud de área de trabajo, espacio compartido con otros integrantes de la organización, entre otros.

MODELO.- Conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.

PARTICIPACIÓN.- Se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas.

PLANIFICACIÓN.- Proceso racional y sistémico de preveer, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.- Puede ser definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo.

SISTEMA.- Se trata de un proceso cíclico que consiste en un conjunto de partes relacionadas entre sí, capaces de transformar insumos en productos para satisfacer demandas de su ambiente. Consta de insumos-proceso-productos ambiente. Los hay abiertos y cerrados.

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 HIPÓTESIS GENERAL

Al realizar un diagnóstico del clima organizacional de Almacenes Jaher Cía. Ltda de la ciudad de Babahoyo y proponer alternativas de mejoramiento se lograra fomentar un ambiente de trabajo adecuado.

2.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

Determinando los factores que influyen en el clima organizacional a través de la observación y el diseño e implementación de una encuesta aplicada a los trabajadores y clientes de Almacenes Jaher Cía. Ltda se obtendrá la percepción de los mismos sobre la organización y atención de la empresa.

Analizados los resultados de la encuesta a través de la tabulación y establecimiento de parámetros estadísticos se concluirán las falencias del clima organizacional de Almacenes Jaher Cía. Ltda

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración del proyecto se inicio con el diagnóstico de las encuestas de satisfacción realizadas a los empleados y cliente externos, la que nos permitió conocer la situación actual del ambiente laboral en el que se desenvuelven los empleados de Almacenes Jaher Cía. Ltda. de la ciudad de Babahoyo.

Esta investigación incluyó actividades como visitas visuales a las otras sucursales de Almacenes Jaher Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil, en la cual se observo la situación del ambiente laboral en estos almacenes, revistas profesionales e Internet. Esta información sirve como marco conceptual para la investigación.

También se llevó a cabo un análisis de datos primarios utilizando cuestionarios como herramientas principales de recopilación de datos. El cuestionario fue diseñado para obtener datos sobre la situación actual del ambiente laboral en el que se desarrollan las actividades de sus empleados y la satisfacción de sus clientes.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es un estudio descriptivo por que identifica las características del universo de investigación, en este caso los empleados de Almacenes Jaher Cía. Ltda de la ciudad de Babahoyo y señala las formas de conducta, comportamientos concretos, percepción del ambiente de trabajo y comprueba la relación entre estos y el clima organizacional que se vive en el Almacén.

La metodología que se utilizo se enmarco dentro de la modalidad de investigación descriptiva de campo, en este tipo de estudio el investigador debe ser capaz de definir que va a medir y como va a lograr la precisión en esa medición, Lo que en la opinión de Sallitz citado por Hernández explica que: La investigación de campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y explicar sus causas, efectos para predecir sus ocurrencias.

Los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

Las investigaciones descriptivas son los estudios de manera independiente, con conceptos más variables a lo que se refiere, aunque desde luego pueden entregar mediciones de variables para destacar como es y cómo se

manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas sino sobre la base del diseño de esta investigación donde se catalogará no experimental tradicional al realizar la evaluación y descripción de la situación actual en un único momento de tiempo y no manipular las variables expuestas en diferentes momentos, para así limitarse a su observación.

Toda esta relación de información estuvo basada en la opinión del autor antes citado y Osuna E (2000).

3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS

De acuerdo al tipo de investigación, se utilizó las técnicas de recolección sobre fuentes primarias y secundarias de información.

La técnica que se aplicó para la recolección directa de datos reales primarios es la del cuestionario, el cual está compuesto por diez preguntas dirigidas al personal de Almacenes Jaher y cinco a los clientes.

Lo que permitió obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Además esta investigación también fue soportada por la técnica de observación directa para lograr así la veracidad de los hechos.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. EMPLEADOS DE ALMACENES JAHER CIA LTDA.

Población. Los empleados de Almacenes Jaher Cía. Ltda de la ciudad de Babahoyo.

Muestra. La totalidad de empleados que laboran en Almacenes Jaher Cía. Ltda de la ciudad de Babahoyo. Actualmente es de 12 Empleados.

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Número de empleados	12
TOTAL	12

<p>FORMULA:</p> $n = \frac{m}{e^2 (m - 1) + 1}$	<p>SIMBOLOGÍA:</p> <p>n = (tamaño de la muestra)</p> <p>m = 12 (tamaño de la población)</p> <p>e = 5% (error admisible)</p>
--	--

$$n = \frac{12}{0,05^2 (12 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{12}{0,0025 (12 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{12}{1,0275}$$

$$n = 12$$

3.4.2. CLIENTES EXTERNOS DE ALMACENES JAHER CIA LTDA.

Población. Los clientes externos de Almacenes Jaher Cía. Ltda de la ciudad de Babahoyo.

Muestra. La totalidad de clientes externos que atienden en Almacenes Jaher Cía. Ltda. de la ciudad de Babahoyo es de 600 clientes al mes. Actualmente es de 600 clientes externos al mes.

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Número de clientes externos	600
TOTAL	600

<p>Formula:</p> $n = \frac{m}{e^2 (m - 1) + 1}$	<p>Simbología:</p> <p>n = (tamaño de la muestra)</p> <p>m = 600 (tamaño de la población)</p> <p>e = 5% (error admisible)</p>
--	--

$$n = \frac{600}{0,05^2 (600 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{600}{0,0025 (600 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{600}{2,4975}$$

n = 240

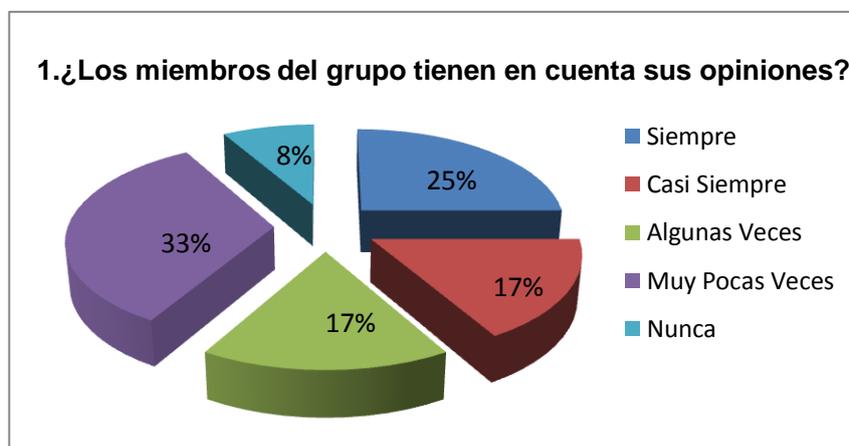
3.5 INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, se hizo necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e interpretarlos en base a los objetivos planteados en el presente estudio.

Encuesta al Personal de Almacenes JAHER CIA. LTDA.

1. ¿Los miembros del grupo tienen en cuenta sus opiniones?

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	25%
Casi Siempre	2	17%
Algunas Veces	2	17%
Muy Pocas Veces	4	33%
Nunca	1	8%
TOTAL	12	100%



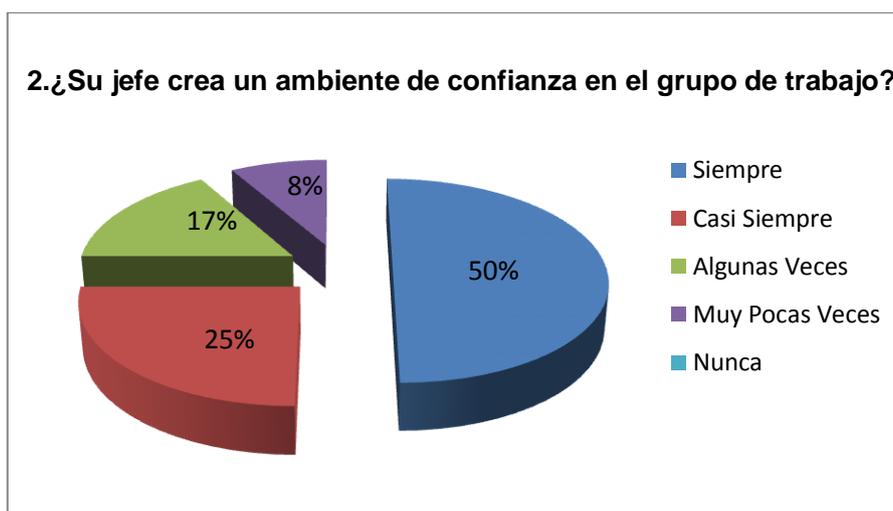
Análisis:

El 25% del personal encuestado afirma que sus opiniones si son tomadas en cuenta, el 17% casi siempre, un 17% del personal algunas veces, el 33% son considerados muy pocas veces y el 8% no son escuchados para nada.

Estos resultados demuestran que los empleados no se sienten satisfechos porque no se les consideran sus opiniones sobre las diversas situaciones que se presentan a diario, el cual sería un 58% de los empleados que no están motivados de tal forma que den ideas para mejorar la situación.

2. ¿Su jefe crea un ambiente de confianza en el grupo de trabajo?

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	50%
Casi Siempre	3	25%
Algunas Veces	2	17%
Muy Pocas Veces	1	8%
Nunca	0	0%
TOTAL	12	100%



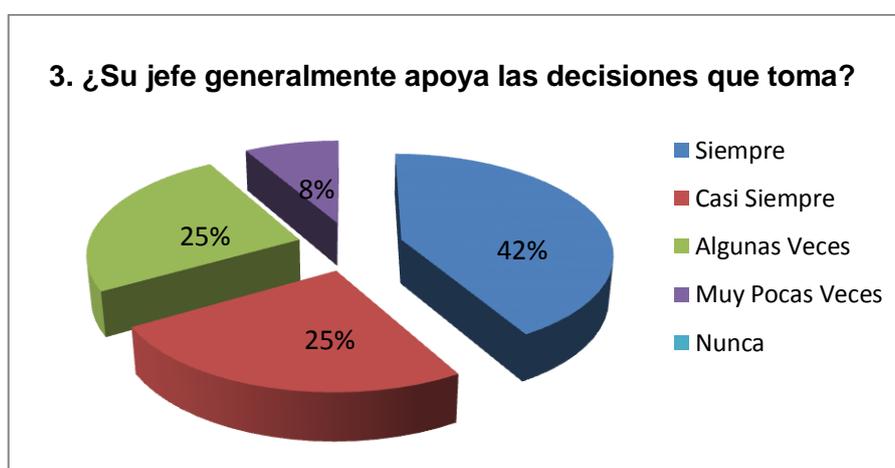
Análisis:

El 50% de los encuestados contestan que el jefe si crea confianza en el grupo de trabajo, el 25% consideran que casi siempre, un 17% algunas veces y muy pocas veces nos comentaron un 8% del personal.

En este gráfico se evidencia la oportunidad de mejorar en las relaciones interpersonales entre todos los empleados de almacenes Jaher Cia Ltda de Babahoyo, este 25% de empleados insatisfecho es al que más afecta que sus opiniones no sean tomadas en cuenta.

3. ¿Su jefe generalmente apoya las decisiones que toma?

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	42%
Casi Siempre	3	25%
Algunas Veces	3	25%
Muy Pocas Veces	1	8%
Nunca	0	0%
TOTAL	12	100%



Análisis:

El 42% de los empleados opinan que su jefe apoya las decisiones que toman cada uno de los ellos, el 25% opinan que casi siempre son apoyados por su jefe, un 25% dicen que algunas veces no más son apoyados, mientras que el 8% de los encuestados opinan que son apoyados muy pocas veces.

4. ¿Está usted de acuerdo con su asignación salarial?

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33%
NO	8	67%
TOTAL	12	100%

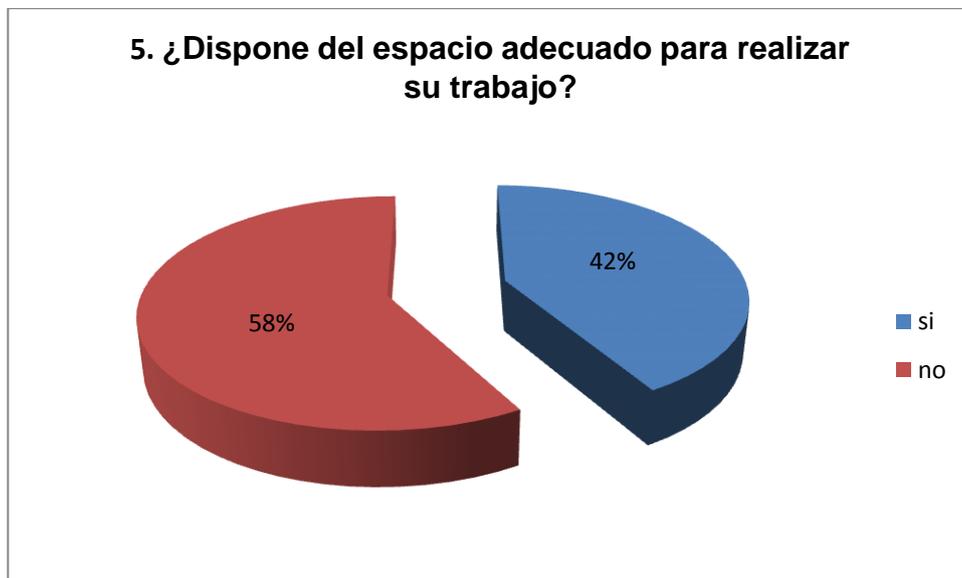


Análisis:

El 33% de los empleados de Almacenes Jaher Cia Ltda de Babahoyo están de acuerdo con su asignación salarial, mientras que el 67% consideran que el salario que reciben no es el que deben percibir.

5. ¿Dispone del espacio adecuado para realizar su trabajo?

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%



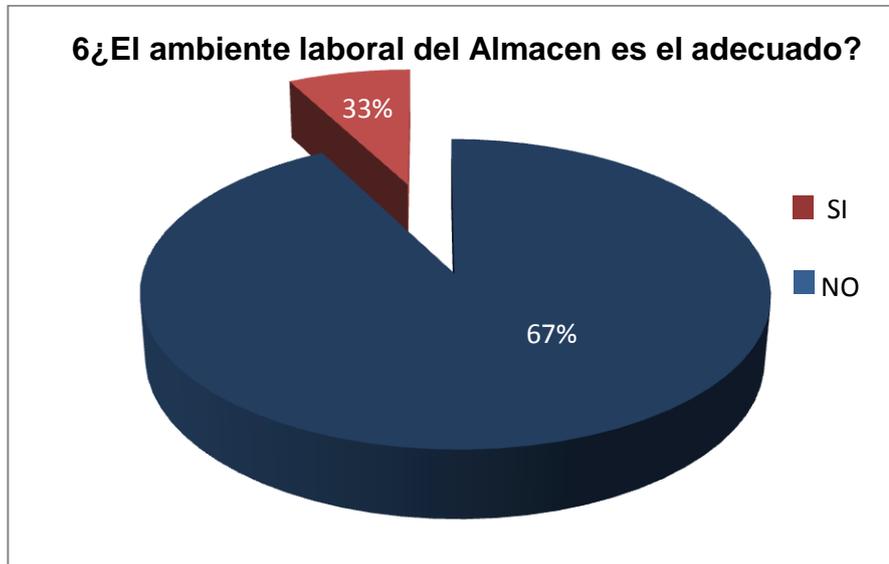
Análisis:

El 42% de los encuestados opinan que están de acuerdo con el espacio que cuentan para realizar su trabajo, mientras que el 58% no está conforme con el espacio físico para realizar su trabajo.

En el gráfico muestra que Almacenes Jaher Cia Ltda de Babahoyo le hace falta espacio físico, por lo que deben ampliar o cambiarse de local

6. ¿El ambiente laboral del almacén es el adecuado?

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	33%
NO	8	67%
TOTAL	12	100%

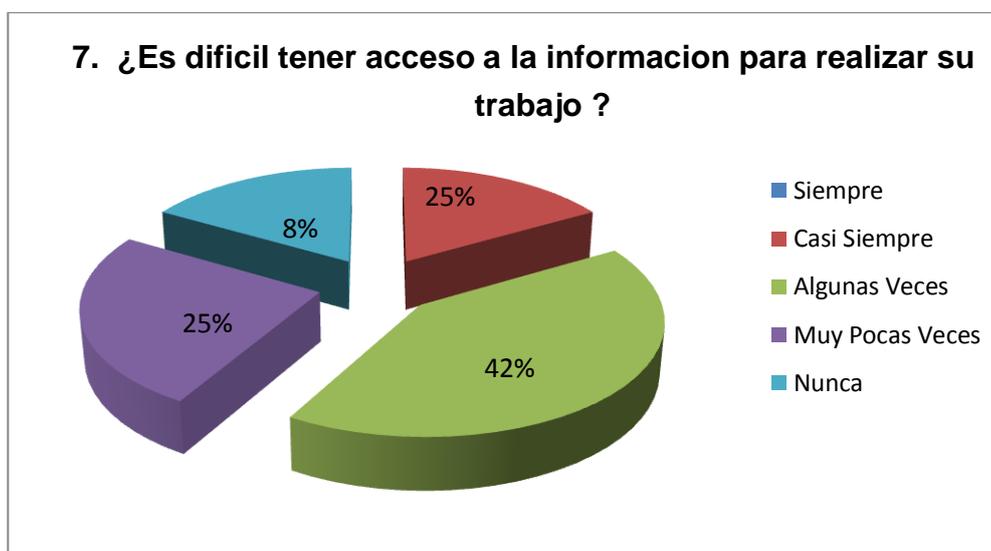


Análisis:

El 33% de los encuestados respondieron que el ambiente laboral de trabajo si es el adecuado, a diferencia del 67% que no opina igual.

7. ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar su trabajo?

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi Siempre	3	25%
Algunas Veces	5	42%
Muy Pocas Veces	3	25%
Nunca	1	8%
TOTAL	12	100%

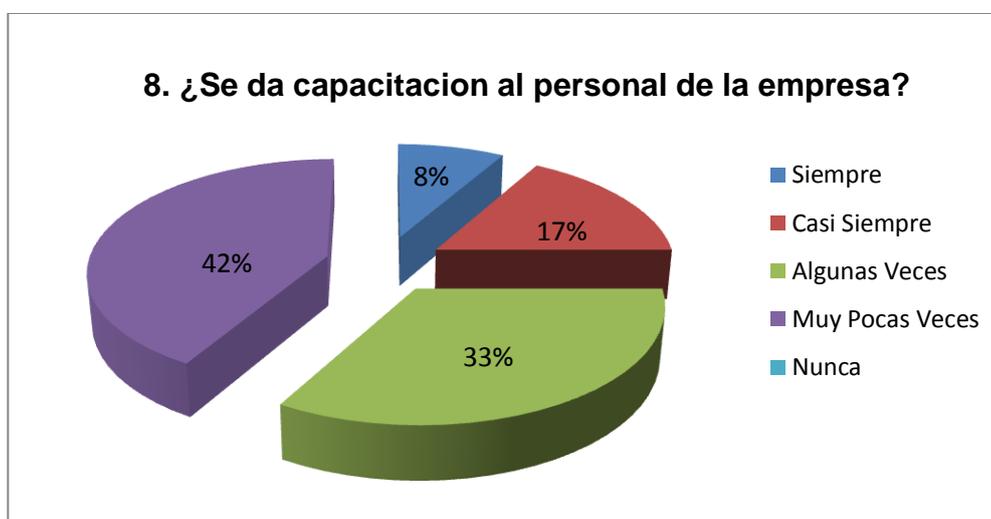


Análisis:

El 25% de los encuestados opinan que casi siempre es difícil tener acceso a la información para realizar su trabajo, mientras que el 42% exponen que algunas veces es difícil en algunos casos tener acceso a la información para la realización de los trabajos, para un 25% del personal muy pocas veces es difícil tener el acceso a la información que necesitan y el 8% de los encuestados no tiene problemas en obtener información.

8. ¿Se da capacitación al personal de la empresa?

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	8%
Casi Siempre	2	17%
Algunas Veces	4	33%
Muy Pocas Veces	5	42%
Nunca	0	0%
TOTAL	12	100%



Análisis:

El 42% del personal encuestado de Almacenes Jaher Cia Ltda de Babahoyo, opinan muy pocas veces capacitan al personal, el 33% afirma que solo algunas veces los capacitan, el 17% dicen que casi siempre los andan capacitando, mientras que el 8% dicen que por lo general si son capacitados.

9. ¿Las tareas realizadas a diario tienen relación con las metas de la empresa?

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	42%
Casi Siempre	3	25%
Algunas Veces	4	33%
Muy Pocas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	12	100%

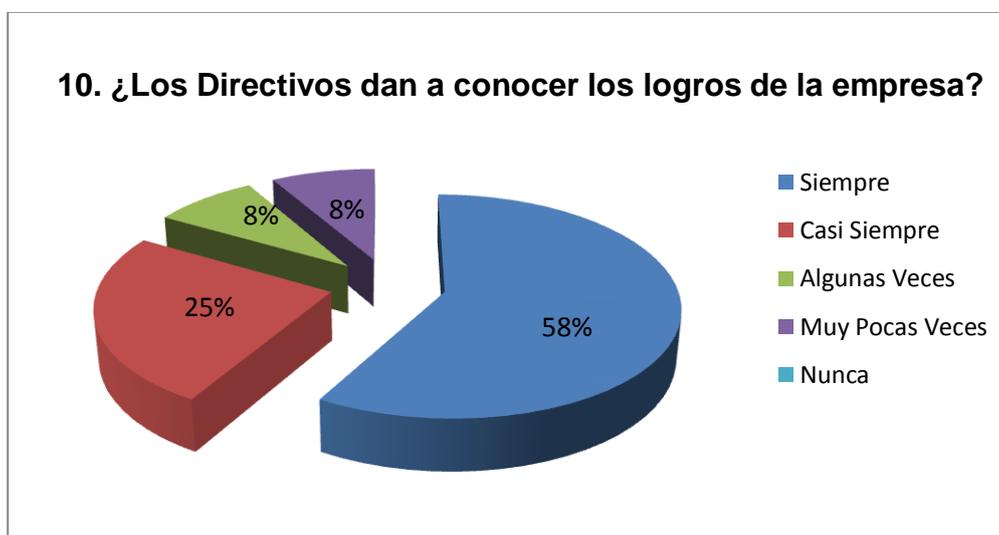


Análisis:

El 33% de los empleados creen que algunas tareas a diario asignadas por la empresa tienen poca relación con las metas de la misma, mientras que el 42% opinan lo contrario y un 25% comparte que se realizan tareas de ambas cosas.

10. ¿Los Directivos dan a conocer los logros de la empresa?

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	58%
Casi Siempre	3	25%
Algunas Veces	1	8%
Muy Pocas Veces	1	8%
Nunca	0	0%
TOTAL	12	100%



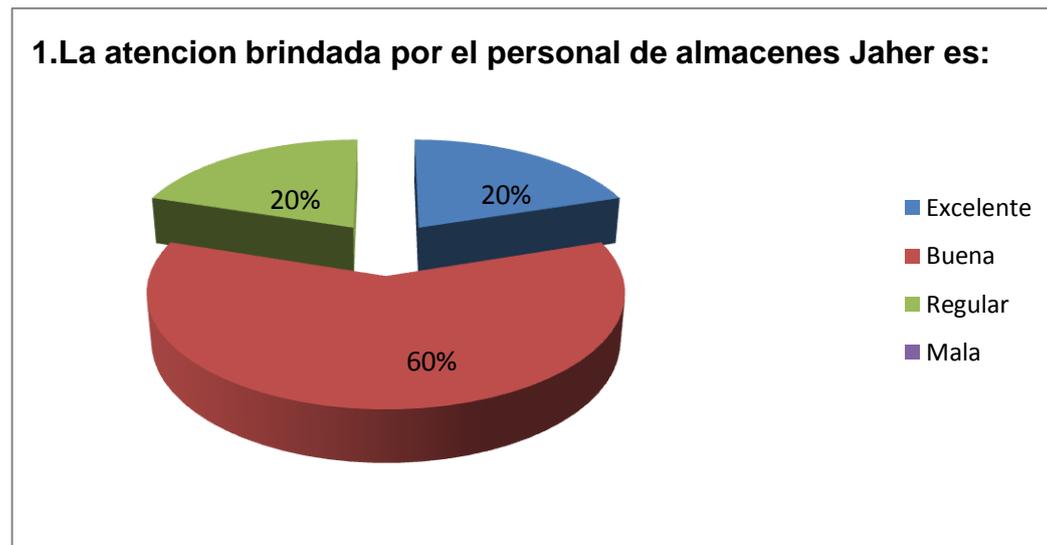
Análisis:

El 58% del personal encuestado dice que siempre los directivos dan a conocer sobre los logros de la empresa, el 25% dice que casi siempre, el 8% que solamente algunas veces lo dan a conocer, mientras que el 8% restante no está satisfecho con la información que dan a conocer los directivos de la empresa.

Encuesta de evaluación de satisfacción a Clientes Externos.

1. La atención brindada por el personal de almacenes Jaher es:

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	48	20%
Buena	144	60%
Regular	48	20%
Mala	0	0%
TOTAL	240	100%



Análisis:

El 20% de los clientes opinan que fueron atendidos excelentemente, el 60% opina que la atención es buena, mientras que el 20% consideran que la atención no fue buena. Por lo que se debe mejorar la Atención al Cliente.

2. La atención que le da el personal de almacenes Jaher en cuanto a los productos y servicios que ofrecen es:

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	48	20%
Buena	168	70%
Regular	24	10%
Mala	0	0%
TOTAL	240	100%

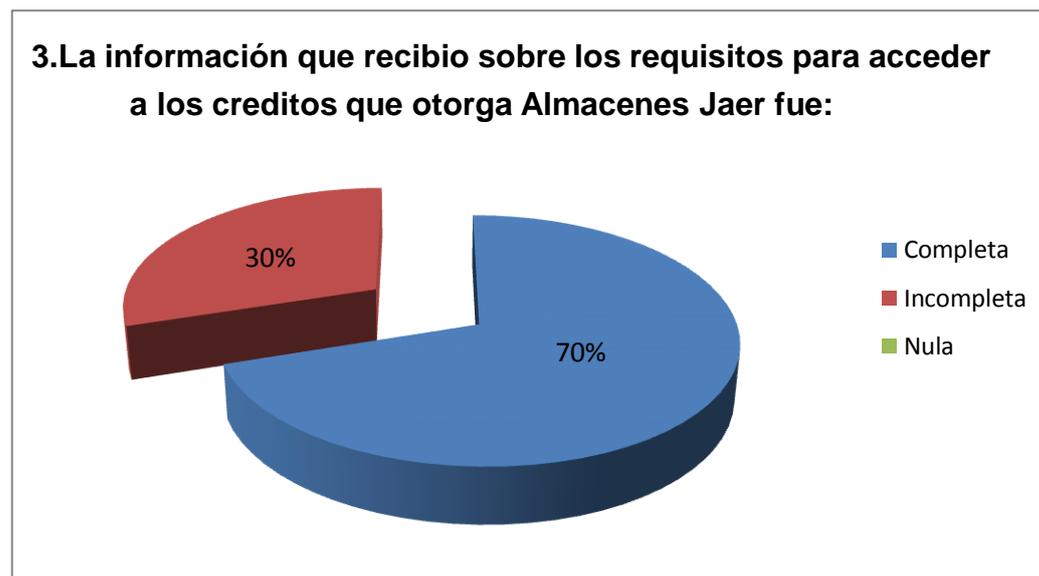


Análisis:

El 70% de los clientes exponen que la atención de los servicios que ofrecen es buena, el 20% de los encuestados opinan que es excelente, a diferencia del 10% que opinan que la atención es regular.

3. La información que recibió sobre los requisitos para acceder a los créditos que otorga Almacenes Jaher fue:

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completa	168	70%
Incompleta	72	30%
Nula	0	0%
TOTAL	240	100%

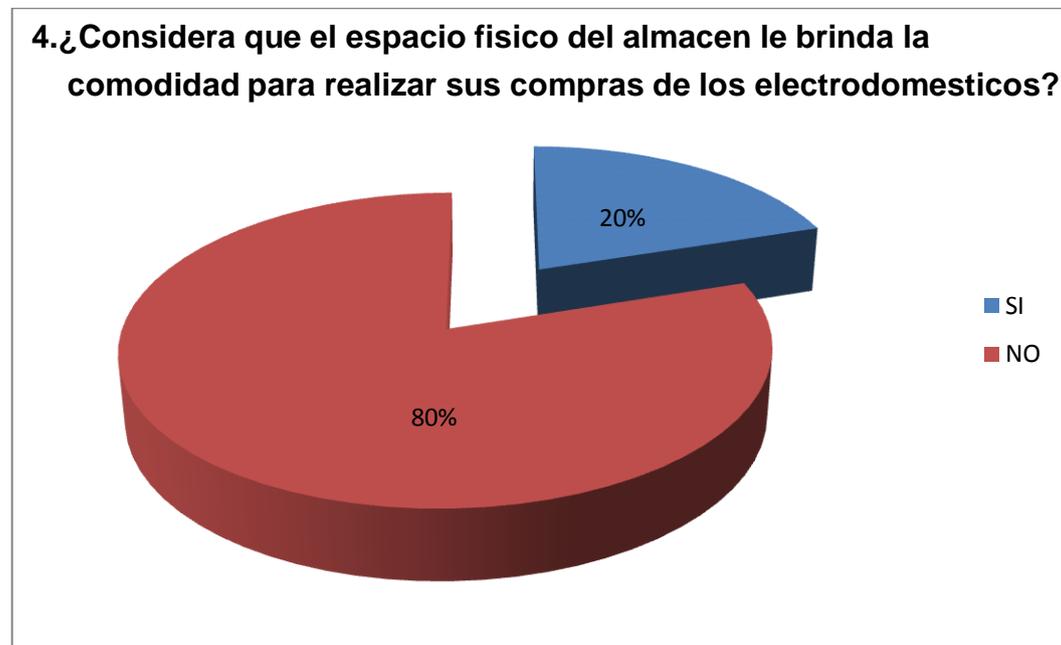


Análisis:

El 70% de los encuestados afirma que la información que recibieron por parte del personal de la empresa fue completa, mientras que el 30% opina que la información fue incompleta.

4. ¿Considera que el espacio físico del almacén le brinda la comodidad para realizar sus compras de los electrodomésticos?

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	20%
NO	192	80%
TOTAL	240	100%

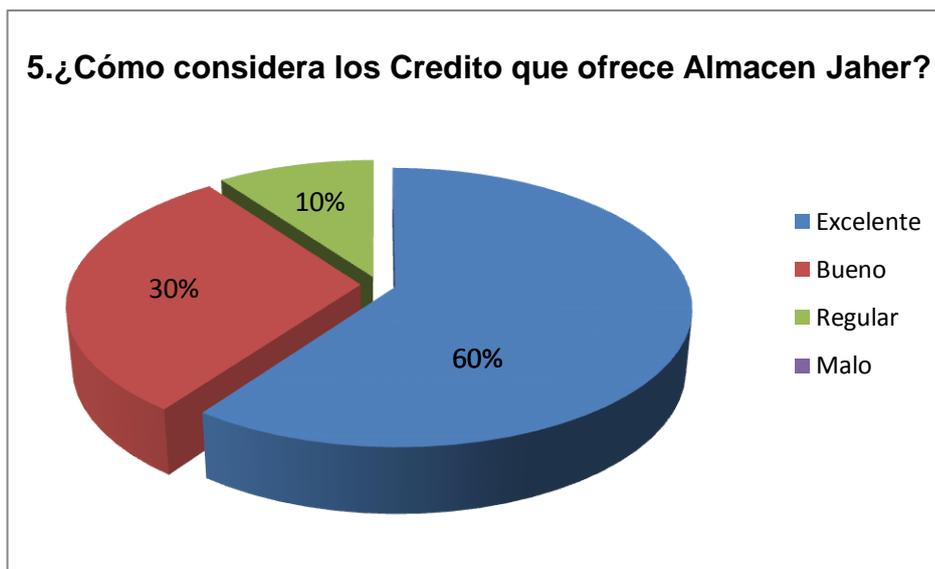


Análisis:

Un 80% de los clientes encuestados exponen que el espacio físico del almacén no es el ideal para estar cómodos haciendo sus compras, está muy reducido, mientras que para el 20% de los clientes se sienten satisfechos realizando sus compras,

5. ¿Cómo considera los Créditos que ofrece Almacén Jaher?

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	144	60%
Bueno	72	30%
Regular	24	10%
Malo	0	0%
TOTAL	240	100%



Análisis:

En cuanto a los créditos que Almacenes Jaher Cia. Ltda. de Babahoyo ofrece, el 60% de los clientes opina que son excelentes, el 30% opinan que los créditos son buenos, a diferencia del 10% que opina que son regulares.

3.6 CONCLUSIONES

Una de las conclusiones de la investigación es que los miembros del grupo en su mayoría no toman en cuenta las opiniones emitidas por parte de algunos de los empleados del almacén.

Los directivos en cambio si apoyan y brindan un ambiente de confianza al trabajador para el desempeño de sus actividades.

La dimensión de las relaciones jefe – subordinado se evaluó con criterio favorable por parte de los empleados, es positivo que en la evaluación de ésta área no se percibe desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera que se hace respetar la línea de mando.

Existe una insatisfacción con relación a los salarios percibidos.

El ambiente físico y laboral no es el adecuado para desarrollar sus actividades.

Hay muy poca apertura para tener acceso a información que se necesita para realizar más rápido y en menos tiempo la atención a los clientes.

Hay insatisfacción en los empleados por la falta de capacitación de actualización y desarrollos de los diversos conocimientos que deben tener para mejorar la atención a los clientes.

Los empleados están realizando tareas que no corresponden a las labores a realizar para cumplir con las metas.

Los empleados se están demorando en atender a los clientes por el limitado acceso a la información, para poder dar una información rápida y completa.

Los empleados no están procediendo en la forma correcta para que el cliente se sienta satisfecho con la atención de los servicios que ofrece el almacén.

Con relación a los créditos que ofrece Almacenes Jaher Cia. Ltda. de Babahoyo, la aceptación es buena.

3.7 RECOMENDACIONES

- Implementar los cambios propuestos en este proyecto para mejorar el clima organizacional, en Almacenes Jaher.
- Implementar programas de evaluación de desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación, diagnóstico de clima laboral, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente laboral que satisfaga a los empleados y clientes.
- Considerar las opiniones de los empleados para su análisis e implementación de las mismas si lo ameritan, con el reconocimiento respectivo.
- Realizar una política de salarios e incentivos con el fin de mejorar la calidad de vida de sus empleados.
- Se recomienda ampliar o cambiar de local, debido al poco espacio físico existente actualmente con relación a la demanda de clientes especialmente en días feriados.

- Colocar más puntos de información en el local, de tal forma de agilizar el trámite para una mejor y pronta atención de los clientes.
- Realizar un programa de capacitación periódico para los empleados, en donde se actualice con los nuevos métodos y técnicas de ventas y atención al cliente, para realizar con mayor eficiencia sus actividades.
- Se deben definir tareas específicas relacionadas con el puesto de trabajo de tal forma no tener tiempos muertos en el desarrollo de las tareas asignadas a cada uno de los miembros del almacén, y responsabilizar por el cumplimiento o incumplimiento de cada empleado para cumplir con las metas de la empresa.

CAPITULO IV

MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

PROGRAMA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ALMACENES JAHER CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE BABAHOYO

4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Según los resultados del diagnóstico, la situación actual del clima organizacional de Almacenes Jaher Cía. Ltda es:

En términos generales, se deben realizar ciertas correcciones para mejorar el ambiente de trabajo para satisfacción de sus empleados.

- No se incentivan los grupos de trabajo y las reuniones, se encuentran falencias en la comunicación, y desarrollo del talento humano.
- Las debilidades del clima laboral de Almacenes Jaher Cía. Ltda se presentan en las variables de “satisfacción de sus empleados, con el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven, la remuneración percibida, equipos de trabajo” y el reconocimiento a sus labores desempeñadas.

Sobre estas variables es necesario trabajar para mejorar el ambiente de trabajo. A pesar de lo anterior, el clima laboral del área no presenta falencias graves o difíciles de solucionar, pero si necesarias para mejorar la productividad de sus colaboradores.

Propuestas estratégicas.

El Clima Organizacional refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Después de que se efectúa la medición del clima de una empresa y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

Durán (2005), en su artículo Mejores Empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas; menciona como el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador.

En dicho artículo Duran indica que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, en conclusión a su observación señala que “La alegría se contagia y es una buena inversión”.

De acuerdo a la conclusión de Durán, a continuación se presenta la propuesta de un programa para mejorar el clima organizacional de una empresa de giro comercial. Se espera que este programa resuelva las dificultades evidenciadas después de realizar la medición del clima, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Proveer a la empresa de una metodología de trabajo necesaria para mejorar el clima organizacional, de acuerdo a las últimas encuestas realizadas.

Objetivos específicos:

- Señalar las intervenciones necesarias de cada área para mejorar el clima organizacional.
- Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.
- Elevar el porcentaje obtenido de las preguntas realizadas en las que se calificó inferior, para la próxima evaluación de clima organizacional.

LOGRO DE OBJETIVOS Y RECONOCIMIENTO

OBJETIVO: Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

INTERVENCIÓN:

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.
- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.
- **Materiales y Equipo:** Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un portafolio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.
- **Personal:** Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.
- **Tiempo estimado:** Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada departamento el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

RESPONSABLE: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo. Cada jefe de unidad y departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

MOTIVACIÓN EN EL PUESTO

OBJETIVO: Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

INTERVENCIÓN:

- Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
- Proponer ante la Gerencia General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.
- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del “empleado del mes”; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.
- No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

- Contactar una consultoría que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la empresa.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** Salas destinadas como áreas de trabajo.
- **Materiales y Equipo:** Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de desecho para publicaciones internas.
- **Personal:** El departamento de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada a prestaciones, beneficios, escala salarial y la administración de las carteleras de corcho.
- **Tiempo estimado:** El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 12 ó 18 meses. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.
- **Presupuesto:** Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento el costo de la adquisición de la encuesta salarial anual.

RESPONSABLE: El departamento de Recursos Humanos figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los líderes de departamento.

TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO: Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

- Fortalecer la identificación del empleado con su departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- **Materiales y Equipo:** Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.
- **Personal:** El departamento de Recursos Humanos apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- **Tiempo estimado:** La rotación de equipos de trabajo en el área de producción debe ser como mínimo cada 2 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad. Los eventos o actividades de compartimiento general en la empresa podrán tener un ciclo de 12 meses.
- **Presupuesto:** Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos el área de capacitación para los líderes de unidad. El costo que corresponde a las actividades de compartimiento general se cargará al presupuesto de recursos humanos; y dependerá del número de colaboradores. La rotación de equipos de trabajo no lleva un costo adicional.

RESPONSABLE: El líder de cada unidad figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre los departamentos será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes. El departamento de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción del personal.

COMUNICACIÓN

OBJETIVO: Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios.

De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

INTERVENCIÓN:

- Gerencia General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
- Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no

sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- **Materiales y Equipo:** Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de desecho para publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o los rota folios de papel periódico.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer la información a publicar en el boletín informativo.
- **Tiempo estimado:** La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes. La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo de la publicación del boletín mensual.

RESPONSABLE: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la información que de él provenga para ser publicada en los medios internos, y con la anuencia de la Gerencia General de aquella información relacionada con los planes de la empresa.

RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO

OBJETIVO: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

INTERVENCIÓN:

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.

- Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en Almacenes Jaher Cía. Ltda.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** Si la capacitación es programada en las instalaciones de la empresa, ésta debe contar con el área apropiada.
- **Materiales y Equipo:** Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer o subcontratar a la empresa que provea la capacitación. Todas las gerencias tendrán participación en el establecimiento de la política de puertas abiertas.
- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio de la capacitación y el número de participantes que se inscriban.

RESPONSABLE: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la administración de la capacitación necesaria para el éxito de esta intervención.

PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO

OBJETIVO: Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.

INTERVENCIÓN:

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo en el área de producción dificultan al empleado operario continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.
- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo

beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.

- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** Si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos. Salas internas necesarias para las reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc.
- **Materiales y Equipo:** Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
- **Personal:** Para esta intervención será necesaria la participación de Recursos Humanos como unidad de análisis para los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración de carrera dentro de la empresa.
- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en horas-hombre de acuerdo al tiempo requerido para el análisis de los puestos de la organización. De igual forma se incluirán los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores.

RESPONSABLE: La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la ejecución de esta intervención, bajo la aprobación de la gerencia general.

AMBIENTE FÍSICO

OBJETIVO: Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.

INTERVENCIÓN:

- Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.
- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.
- Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la organización, aunque estas áreas no estén ubicadas en la sede central de la empresa.

- Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo al giro de la empresa.

PERSONAL OBJETIVO: No existe un personal objetivo, sino más bien la estructura de la sede central de la empresa como objetivo de esta intervención.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** De acuerdo al resultado del cuestionario del clima organizacional, la opinión de los empleados es que la infraestructura actual no se encuentra en condiciones aceptables para recibir la cantidad de clientes que actualmente poseen. Se recomienda realizar una evaluación propia de la infraestructura actual.
- **Materiales y Equipo:** Todos aquellos utensilios necesarios para reforzar la calidad actual del ambiente físico y ambiental.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de General y Mantenimiento quien tendrá injerencia directa en esta intervención.
- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la realización de mejoras físicas, modificaciones a la infraestructura o bien, implementación de infraestructura nueva. Igualmente debe incluirse

el costo de la contratación de una empresa consultora en seguridad industrial que apoyara de forma profesional a detectar las deficiencias. Deberá incluirse en el presupuesto de la empresa, las inversiones a realizar para el mantenimiento de la infraestructura.

RESPONSABLE: La Gerencia General tendrá la responsabilidad en ejecutar y supervisar esta intervención.

SEGURIDAD

OBJETIVO: Proporcionar al empleado de la seguridad necesaria para realizar sus actividades laborales de forma segura y confiable, manteniendo los índices de incidentes laborales en un porcentaje mínimo.

INTERVENCIÓN:

- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.
- Evaluar la cantidad de guardias actuales y considerar si el número de agentes es suficiente para la cobertura de la demanda.
- Contratar los servicios de una empresa de seguridad que provea de los servicios de alarma, guardias y transporte de valores.
- Crear y publicar un plan de emergencia ante diferentes situaciones, de manera que todos los empleados estén informados de cómo actuar en caso de emergencia.
- Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo al giro de la empresa.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** Si existiese la necesidad de incrementar el número de guardias de seguridad, deberá contarse con la infraestructura para su ubicación física si no son subcontratados por medio de una empresa de seguridad.
- **Materiales y Equipo:** Equipo de seguridad e higiene industrial deberá ser considerado, como extintores, detectores de gas, pisos anti deslizantes, alarmas, etc.
- **Personal:** En esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia General y Mantenimiento, que trabajará junto a la Gerencia de Recursos Humanos.
- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en la contratación de la empresa que evaluará la seguridad industrial y la empresa de seguridad. Deberá incluirse el costo de la adquisición de todos los materiales necesarios para mejorar el nivel de seguridad.

RESPONSABLE: La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la dirección de esta intervención, contando con el apoyo de la Gerencia General y Mantenimiento.

4.3 BIBLIOGRAFIA

- BRUNET Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. España: Editorial Trillas, 2006. 121 p.
- DESSLER G Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall. 2005: 250 P.
- FINCOWSKY FRANKLIN, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. México: McGraw Hill, 2004. 369 p.
- FRENCH, Wendel L. Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México: Prentice Hall, 2004. 375 p.
- GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México: McGraw Hill, 2004. 405 p.
- KEITH, Davis. Comportamiento Humano en el trabajo. México: McGraw Hill, 2004. 209 p.
- RODRIGUÉZ ESTRADA Mauro. Desarrollo Motivacional. México: McGraw Hill, 2005. 70 p. 135
- SCHLEMENSON, Aldo. La estrategia del talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempo de crisis. Buenos Aires: Paidós, 2006. 251 p.
- ZULUAGA RUÍZ, Mauricio. Clima organizacional. Bogotá: Departamento Administrativo de la función pública. 2005. 44 p.
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

ANEXOS

ANEXO 1

Escalas de Clima Organizacional

Nombre en la Escala	Descripción
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al 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.
3. Espíritu	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	Los trabajadores gozan 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 formal e impersonal. Describe una 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 altamente directiva, insensible 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 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.

Anexo 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

Facultad de Administración Finanzas e Informática

Por favor contestar con la mayor sinceridad posible para la efectividad de la información que usted nos proporcione.

CUESTIONARIO

Encuesta al Personal de Almacenes JAHER CIA. LTDA.

1. ¿Los miembros del grupo tienen en cuenta sus opiniones?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

2. ¿Su jefe crea un ambiente de confianza en el grupo de trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

3. ¿Su jefe generalmente apoya las decisiones que toma?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

4. ¿Está usted de acuerdo con su asignación salarial?

SI	NO

5. ¿Dispone del espacio adecuado para realizar su trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

6. ¿El ambiente laboral del almacén es el adecuado?

SI	NO

7. ¿Es difícil tener acceso a la información para realizar su trabajo?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

8. ¿Se da capacitación al personal de la empresa?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

9. ¿Las tareas realizadas a diario tienen relación con las metas de la empresa?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

10. ¿Los Directivos dan a conocer los logros de la empresa?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA

Anexo 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

Facultad de Administración Finanzas e Informática

Por favor contestar con la mayor sinceridad posible para la efectividad de la información que usted nos proporcione.

CUESTIONARIO

Encuesta de evaluación de satisfacción a clientes externos.

1. La atención brindada por el personal de almacenes Jaher es:

Excelente	Buena	Regular	Mala

2. La atención que le da el personal de almacenes Jaher en cuanto a los productos y servicios que ofrecen es:

Excelente	Buena	Regular	Mala

3. La información que recibió sobre los requisitos para acceder a los créditos que otorga Almacenes Jaher fué:

Completa	Incompleta	Nula

4. ¿Considera que el espacio físico del almacén le brinda la comodidad para realizar sus compras de los electrodomésticos?

SI	NO

5. ¿Cómo considera los Créditos que ofrece Almacén Jaher?

Excelente	Buena	Regular	Mala

Anexo 4

Fotos de Encuesta Almacenes Jaher



