

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



UNIDAD DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

“PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA IGLESIA DE JESUCRISTO DE LOS SANTOS DE LOS ÚLTIMOS DÍAS EN EL ECUADOR”

Trabajo de Graduación previo a la obtención del Grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas.

AUTOR:

Ing. Nefi Mauricio Trujillo Mena

TUTOR:

PhD. Teresita de Jesús Gallardo López

Quito - Ecuador

Junio 2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Posgrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico:

Que el Trabajo de Investigación “PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA IGLESIA DE JESUCRISTO DE LOS SANTOS DE LOS ÚLTIMOS DÍAS EN EL ECUADOR”, presentado por el Maestrante Nefi Mauricio Trujillo Mena, estudiante del programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Quinta Promoción MBA15, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Posgrados designe.

Quito, junio 2014

TUTOR

PhD. Teresita de Jesús Gallardo López

Cédula 175522464-7

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

AUTORÍA DE TESIS

El abajo firmante, en calidad de estudiante de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Quinta Promoción MBA15, declara que los contenidos de este Trabajo de Graduación, requisito previo a la obtención del Grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, junio del 2014

Ing. Nefi Mauricio Trujillo Mena

Cédula 170976688-3

DEDICATORIA

Al amor de mi vida... Sandy,
por ser mi inspiración y mi compañera
fiel en este hermoso sendero de pruebas
y alegrías. Su amor es el alimento de mi alma.

A Martinita, la flaca linda de la casa, que con su
cariño y buen humor llena nuestras vidas.

A la más bella mujer... Alegría, la que con
su sonrisa esparce felicidad y esperanza.

A Nefito, el gran Elder Trujillo, por
haberse convertido en el hombre
que yo quisiera ser.

AGRADECIMIENTO

A mi Padre Celestial por la misericordia
que tiene por este siervo inútil. A Jesucristo mi
Salvador por su amor infinito y por hacer
posible que tenga esta vida.

A mis padres y mis suegros
por su ejemplo de perseverancia
y de amor por sus hijos y nietos.

A mis colegas y compañeros de aula,
con quienes compartimos horas eternas,
pero que con su compañía se tornó
una experiencia muy grata.

A la Universidad Tecnológica
Israel y todos sus catedráticos,
por permitir que mi vida profesional
se vea fortalecida con la inclusión de
nuevos conocimientos.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR	II
AUTORÍA DE TESIS	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE ANEXOS	X
RESUMEN	XI
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	9
1.1. MARCO TEÓRICO	9
1.1.1. <i>La organización y sus componentes</i>	10
1.1.2. <i>Cultura organizacional</i>	11
1.1.3. <i>Clima organizacional</i>	14
1.1.4. <i>Dimensiones del clima organizacional</i>	26
1.1.5. <i>Instrumentos para evaluar el clima organizacional</i>	28
1.2. MARCO CONCEPTUAL.....	31
1.2.1. <i>Organización</i>	31
1.2.2. <i>Cultura Organizacional</i>	31
1.2.3. <i>Clima Organizacional</i>	31
1.2.4. <i>Talento Humano</i>	32
1.2.5. <i>Liderazgo</i>	32

1.2.6.	<i>Motivación</i>	32
1.2.7.	<i>Comunicación Organizacional</i>	32
1.2.8.	<i>Percepción</i>	33
1.3.	MARCO LEGAL.....	33
1.3.1.	<i>Plan Nacional para el Buen Vivir</i>	33
1.3.2.	<i>Aprobación de estatutos de la Iglesia de Jesucristo</i>	35
1.4.	MARCO DEMOGRÁFICO.....	36
CAPITULO 2. METODOLOGIA UTILIZADA Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO		37
2.1.	METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN	37
2.1.1.	<i>Enfoque metodológico asumido</i>	38
2.1.2.	<i>Métodos utilizados en la investigación</i>	38
2.1.3.	<i>Contexto de la investigación y selección muestral</i>	40
2.1.4.	<i>Diseño de instrumentos</i>	43
2.1.5.	<i>Diagnóstico de la situación actual del clima organizacional</i>	48
2.2.	PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA IGLESIA DE JESUCRISTO DE LOS SANTOS DE LOS ÚLTIMOS DÍAS EN EL ECUADOR	62
2.2.1.	<i>Definición y elementos de un plan de mejoramiento</i>	62
2.2.2.	<i>Descripción del Plan de mejoramiento del clima organizacional</i>	64
2.3.	VALORACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO POR CRITERIOS DE ESPECIALISTAS.....	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		83
BIBLIOGRAFÍA		85
ANEXOS		90

ÍNDICE DE TABLAS

Table 1: Tipos de Clima según el tipo de liderazgo por Likert	22
Table 2: Dimensiones o enfoques sobre el clima organizacional (Litwin y Stinger).....	24
Table 3: Equivalencia escala cuantitativa y cualitativa	45
Table 4: Parámetro de medición del instrumento	46
Table 5: Definición de cada estado de Clima Organizacional	46
Table 6: Valoración global del clima organizacional	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figure 1: Proceso de la motivación	17
Figure 2: Pirámide de Maslow.....	18
Figure 3: Organigrama de las Oficinas Administrativas de la Iglesia de Jesucristo - Ecuador	42
Figure 4: Porcentaje de hombres y mujeres en la organización.....	48
Figure 5: Niveles de instrucción de empleados	49
Figure 6: Nivel salarial de los empleados	50
Figure 7: Resultados dimensión Administración del Talento Humano.....	51
Figure 8: Resultados dimensión Motivación	52
Figure 9: Resultados dimensión Innovación y Cambios	54
Figure 10: Resultados dimensión Liderazgo	55
Figure 11: Resultados dimensión Comunicación	56
Figure 12: Resultados dimensión Apoyo	58
Figure 13: Resultados dimensión Satisfacción Laboral	59
Figure 14: Resultados dimensión Compromiso Organizacional	60

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN.....	91
Anexo 2: LA ENCUESTA	92
Anexo 3: LA ENTREVISTA	97
Anexo 4: ANALISIS DE LAS ENCUESTAS	98
Anexo 5: ENCUESTA CRITERIO DE ESPECIALISTAS	104

RESUMEN

Las personas permanecen gran parte de su vida siendo actores principales en las organizaciones a las que pertenecen, pues con su contingente colaboran para cumplir los objetivos y propósitos institucionales, pero también tratando de alcanzar sus propios objetivos, su desarrollo y éxito profesional, por lo que el ambiente laboral en el que se desenvuelven es un factor determinante en la consecución de esos objetivos.

El presente estudio tiene como finalidad plantear un plan de mejoramiento del clima organizacional de las Oficinas Administrativas de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días en el Ecuador. Para ello se utilizó la metodología descriptiva de la investigación, con un enfoque mixto al combinar los enfoques cualitativo y cuantitativo; y a través de métodos teóricos, empíricos y matemático-estadísticos, se realizó el levantamiento de información secundaria proveyendo toda teoría necesaria y más adelante un levantamiento de información primaria, con el fin de recolectar los datos necesarios para realizar un diagnóstico del clima laboral actual.

El diagnóstico se basó en la medición de 8 dimensiones del clima organizacional, a saber: Administración del Talento Humano, Motivación, Innovación y Cambios, Liderazgo, Comunicación, Apoyo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional. Los resultados obtenidos indicaron que las dimensiones de Administración del Talento Humano y Motivación son las que se encuentran en un estado de deterioro y necesitan ser atendidas a corto plazo. Las dimensiones de Innovación y Cambio y Liderazgo se han considerado también para mejorar a mediano y largo plazo.

Finalmente, con toda la información recolectada se diseñó el plan de mejoramiento del clima organizacional que fue puesto a consideración de tres especialistas que emitieron una valoración del plan indicando que la fundamentación y componentes del plan son los apropiados y que encuentran un alto nivel de factibilidad en su implementación.

INTRODUCCION

El hombre es un ser netamente social y desde siempre ha buscado la forma de asociarse con otros para satisfacer sus necesidades, lograr resultados determinados o propósitos específicos, o sencillamente porque esa es su naturaleza; indudablemente se ha dado cuenta que por sí solo sería casi imposible alcanzar ciertos objetivos que cuando lo hace con un grupo de personas que buscan el mismo fin. A esta asociación de varias personas buscando un fin común se la conoce como organización. Chiavenato (2011) indica que “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas y que una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta y que persiguen alcanzar un objetivo común” (p. 6).

Existe un sinnúmero de organizaciones que han aparecido en el tiempo y su razón de ser está atada a la actividad en la que se desenvuelven. De acuerdo a las necesidades y/o requerimientos que se deban cubrir, se tiene organizaciones de producción de bienes o productos, pero también aquellas que se dedican a prestar servicios.

Si bien es cierto que una organización tiene la capacidad de alcanzar objetivos y propósitos más grandes y a veces impensables, que lo que un solo hombre podría hacer, se debe tomar en cuenta también que todos los recursos con que cuenta una organización deben ser utilizados efectivamente para que se llegue a la consecución de lo que se espera, es decir, maximizar los resultados. Los recursos con los que cuenta una organización son todos los elementos que están bajo su control y que existen para aportar el éxito que persiguen. Conner (1991) define a la empresa como “una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado” de tal manera que cada organización o empresa es única, y las diferencias de recursos y capacidades entre ellas, se puede evidenciar con diferencias en los resultados en el tiempo.

Entre los recursos con que una organización puede contar se tiene a los recursos financieros, materiales, técnicos, administrativos, intangibles, humanos y la lista podría continuar. En su momento, el éxito de una organización se lo medía por el incremento del capital financiero y por el tamaño que ésta tenía, así como por sus instalaciones, por el patrimonio y ante todo por su riqueza financiera, es decir, se medía el éxito en base a todos los recursos, menos sobre la base del recurso humano.

Hoy por hoy, las organizaciones ya no se miden por su tamaño o riqueza, más bien se ha llegado a la conclusión de que existe un recurso que no se lo ha explotado en toda su capacidad y que ahora se ha convertido en el elemento diferenciador del éxito o fracaso en las empresas.

Chiavenato (2011) menciona cuál es la riqueza del siglo XXI con estas palabras:

Poco a poco, el capital financiero, que caracterizó a la era industrial, cede su lugar al capital intelectual como base fundamental de las operaciones empresariales. En un mundo donde los factores tradicionales de producción (naturaleza, capital y trabajo) ya agotaron y consumieron su aportación a los negocios, las empresas empiezan a invertir con determinación en capital intelectual con objeto de mejorar su ventaja competitiva. Creatividad e innovación por medio de las ideas. Las ideas provienen del conocimiento, y éste, a su vez, está en las cabezas de las personas. El hecho es que las empresas que tienen éxito se están transformando en organizaciones educadoras y en organizaciones del conocimiento, en las que el aprendizaje organizacional se incrementa y se desarrolla mediante procesos inteligentes de administración del conocimiento (p. 32).

En verdad las organizaciones están viviendo una época donde el capital humano es crucial en su constitución, pero no basta con tener a la gente; se necesita, ahora más que nunca, el andamiaje que sirva de base y un clima que eleve a esas personas y se beneficie con sus talentos. En otras palabras, las organizaciones necesitan motivar a su recurso humano creando un ambiente laboral adecuado y lograr entonces los objetivos buscados.

Kast y Rosenzweig (1970) afirman que “la motivación es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta a un comportamiento específico” (p. 245). El hablar de motivación, que es un nivel más personal o singular, conlleva entonces a hablar de clima organizacional, que tiene que ver con todos integrantes de la organización.

Méndez Alvarez (2006) afirma que el Clima Organizacional es:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentre en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p. 108)

Por otra parte Chiavenato (2011) asevera que:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero (p. 50).

Finalmente Anzola (2003) opina que “el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su

organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

Con esto en mente se podría definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una determinada empresa u organización respecto de los procesos organizacionales y que al final influyen en el éxito o fracaso de las organizaciones.

Desde hace algunas décadas se ha venido estudiando los factores que hacen que el clima organizacional en una empresa sea saludable o que no lo sea. Varios autores sugieren que se debe trabajar con dimensiones del ambiente laboral, como la motivación, comunicación, remuneración, estructura organizacional, manejo de conflictos, apoyo, entre otros, para lograr que los empleados o las personas tengan lo necesario para entregar todo su potencial y entonces que las organizaciones puedan beneficiarse de esas condiciones.

La búsqueda de un clima organizacional óptimo para el buen desenvolvimiento del personal en una organización viene siendo un tema importante en las agendas de los departamentos de talento humano en todo el mundo pero también en las agendas de los gobiernos que han reconocido que el hombre y su trabajo están por encima del capital.

El gobierno Ecuatoriano por su parte, a través del Plan Nacional para el Buen Vivir ha establecido varios objetivos que buscan lograr que el ciudadano tenga acceso al trabajo y que las condiciones en las que se desenvuelva sean las más adecuadas. De modo que el presente estudio se enmarca específicamente en el Objetivo 9 del mencionado plan, donde entre otras cosas se menciona que “los esfuerzos de política pública, además de impulsar las actividades económicas que generen trabajo, garanticen remuneraciones justas, ambientes de trabajo saludables, estabilidad laboral y la total falta de discriminación. (Senplades, 2013, pág. 274)”

Existen organismos internacionales que se dedican a medir el grado de satisfacción de los empleados y de esa forma establecer una categorización de empresas. En el Ecuador se viene realizando mediciones del ambiente laboral a través de un organismo conocido como “Gran Lugar para Trabajar” o “Great Place to Work” en inglés, que ha tenido gran acogida entre sus participantes. Según la revista Ekos (2014) “las empresas llegan a convertirse en un Gran Lugar para Trabajar por las personas que trabajan en ellas. Y los beneficios y resultados dependen en buena medida del bienestar de los empleados. Esta tesis, año tras año se está consolidando en Ecuador” (Ekos, 2014).

Un nutrido grupo de empresas se han acogido a este modelo estructurado de medición del clima laboral, sin embargo existen un sinnúmero de empresas y organizaciones que se han quedado al margen de este tipo de evaluaciones.

Dentro de las organizaciones ecuatorianas que han estado ajenas a este tipo de mediciones, se encuentra las oficinas administrativas de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días. Pero antes de abordar el tema del talento humano de esta organización, es necesario entender cuál fue su origen y cuál es su razón de ser actualmente. Para ello se debe indicar que La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, como una organización religiosa, tuvo sus inicios en el Ecuador a finales del año 1965. Sus actividades proselitistas dieron sus frutos en la primera década de su permanencia en el país, tanto así que lograron posicionar sus congregaciones en casi todas las ciudades importantes.

Inicialmente la membresía de la Iglesia se reunía en casas y propiedades rentadas, que satisfacían las necesidades de espacio para sus reuniones en aquel entonces, pero con el crecimiento que llegaron a tener en la década de los 70, la organización se vio en la necesidad de adquirir bienes inmuebles que en el futuro se convertirían en los centros de adoración de los

miembros. En la actualidad, la Iglesia tiene una membresía de más de 223.000 miembros en todas las regiones del Ecuador y cuenta con un total de 198 capillas y 14 propiedades rentadas.

La Iglesia se caracteriza por tener un clero voluntario, es decir, todos sus líderes y maestros aportan con trabajo no remunerado en el ámbito eclesiástico. Pero por haber experimentado un crecimiento tan grande, la Iglesia tuvo la necesidad de crear una oficina de servicios que se dedique al manejo de la parte administrativa exclusivamente, porque inicialmente se pedía al mismo líder eclesiástico que también maneje temas administrativos lo cual se convirtió en una carga que los líderes no podían sustentarla. A mediados de los 70, la oficina administrativa inicia sus operaciones dando soporte a los líderes eclesiásticos en asuntos relacionados con propiedades, registros y estadísticas, materiales, compras y finanzas.

La oficina administrativa fue creciendo conforme la Iglesia lo hacía, pasaron de ser unos pocos empleados hasta consolidarse en este momento con un total de 74 trabajadores. Este aumento en el número de empleados trajo consigo las dificultades que toda organización tiene cuando el talento humano se convierte en un factor diferenciador para lograr sus objetivos, pero donde no se han establecido planes concretos para el desarrollo adecuado de este recurso.

Existe actualmente malestar en la mayoría de empleados, que se ve reflejado por varios factores como la ausencia de un departamento de talento humano local, insatisfacción en los aumentos salariales, carencia de planes de carrera, comunicación deficiente, casi nula motivación por parte de la organización y otros problemas que en este estudio se verán reflejados. Esta condición se contrasta con la situación ideal que se podría tener en la organización y que al final de este estudio se pretende establecer como una posible solución a los problemas existentes. Estas situaciones conllevan entonces al planteamiento del siguiente problema científico: ¿Cómo contribuir a un clima organizacional más saludable en la organización?

En la búsqueda de dar respuesta al problema científico se ha llegado a definir como objetivo general, un plan de mejoramiento del clima organizacional en las Oficinas Administrativas de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días en el Ecuador, que contemple las posibles alternativas que la organización podría tomar en cuenta para cambiar el estado de su ambiente laboral y hacerlo más saludable.

A partir del objetivo general del estudio se formulan entonces las siguientes interrogantes científicas como problemas parciales de la investigación:

1. ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional en la muestra seleccionada?
2. ¿Cuáles componentes estructurales se interrelacionarían para conformar un plan de mejoramiento de clima organizacional?
3. ¿Cuál es la valoración de los especialistas sobre el plan de mejoramiento de clima organizacional?

Las interrogantes científicas han direccionado la elaboración de los siguientes objetivos específicos que permitirán alcanzar el objetivo general establecido:

1. Diagnosticar la situación actual en la muestra seleccionada
2. Diseñar un plan de mejoramiento del clima organizacional
3. Valorar el plan de mejoramiento de clima organizacional a través del criterio de especialistas

La investigación se realizó en la Oficinas Administrativas de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días en el Ecuador, en el período de mayo de 2013 a junio de 2014. La muestra de la investigación la constituye 74 empleados y directivos.

La metodología de investigación utilizada es la denominada descriptiva; se desarrolló a través de un diseño mixto al combinar los enfoques cualitativos y cuantitativos.

En el proceso de las etapas de investigación y con el fin de cumplir con los objetivos se emplearon métodos del nivel teórico, empírico y matemático-estadístico. Los métodos del nivel teórico permitieron el levantamiento del marco teórico, el diseño teórico y metodológico de la investigación y la elaboración del plan de mejoramiento. Los métodos empíricos, permitieron evidenciar la situación del objeto en el diagnóstico y la creación del plan de mejoramiento de clima organizacional. Mientras que los métodos estadísticos matemáticos, sobre todo el de análisis de frecuencias y el porcentual, contribuyeron en la cuantificación y el procesamiento de los datos para su interpretación.

Se debe mencionar además, que el autor del estudio tiene un perfil profesional netamente tecnológico, por lo que la elaboración del presente trabajo le permitirá enriquecer su conocimiento con otro ámbito de la ciencia. Por lo tanto el presente estudio se convierte en un aporte práctico tanto para la empresa como para el autor, por los resultados que se pueden obtener en la elaboración del plan y en su posible ejecución en el futuro.

Finalmente, este documento muestra el proceso de análisis que se realizó durante el estudio a través del marco teórico, la propuesta científica que vendría a ser el plan de mejoramiento, la evaluación del plan, las conclusiones y recomendaciones y los anexos correspondientes.

El primer capítulo contiene el marco teórico conceptual con todas las referencias teóricas de la gestión del talento humano, iniciando con el análisis de la organización y sus componentes, la cultura organizacional, el clima organizacional, las dimensiones y los instrumentos para medir el clima organizacional y otros temas que servirán como sustento del estudio.

El segundo capítulo presenta la concepción del plan netamente, iniciando con el diagnóstico del clima organizacional de la empresa, la elaboración del plan de mejora con sus respectivas recomendaciones y finalmente la valoración del plan propuesto.

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El presente capítulo tiene como finalidad establecer el marco teórico referencial del estudio en el que se tomará en cuenta el conocimiento previamente construido y la descripción de los elementos teóricos planteados por uno o más autores; el marco conceptual que, de acuerdo al marco teórico, se definen algunos conceptos involucrados en las variables de investigación; el marco legal que indique las connotaciones jurídicas que pueda tener el estudio y finalmente el marco demográfico que contiene las características demográficas pertinentes sobre la población objeto.

1.1. MARCO TEÓRICO

Desde sus orígenes el ser humano ha buscado asociarse con sus semejantes para alcanzar objetivos determinados. Al inicio no fueron sino grupos simples que en su mayoría buscaban su respectiva supervivencia, pero que han evolucionado hasta la actualidad para convertirse en organizaciones y sociedades que buscan solucionar problemas y alcanzar propósitos más complejos. Estas organizaciones tienen en común una cultura, que la han desarrollado para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Si bien es cierto que el trabajar dentro de una organización o grupo organizado se pueden lograr objetivos y propósitos más grandes y elevados, se debe tomar en cuenta que todos los recursos con los que se dispone deben ser utilizados efectivamente para que se llegue a la consecución de lo que se espera. Los recursos con los que una organización podría contar son los económicos, financieros, de tiempo, tecnológicos pero sobre todo el recurso humano que finalmente es el que maneja a los demás para conseguir los fines propuestos.

Cuando el talento humano es manejado de forma efectiva y se lo motiva para alcanzar los resultados, las organizaciones gozan de una salud institucional que va en beneficio de sus

propósitos, pero cuando esto no sucede, la organización se ve comprometida en alcanzar sus metas debido al malestar que sus empleados experimentan. El ambiente generado por las emociones, fruto del tratamiento que se dé al personal, es lo que se conoce como clima organizacional.

1.1.1. La organización y sus componentes

De una manera sencilla y comprensible se puede decir que:

Organización es una palabra de origen griego "órganon", que significa instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja. En general, la organización es la forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados. Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico (Significados, Significado de Organización, s.f.).

Podemos hablar de la organización escolar, organización empresarial, organización personal, organización de eventos, organización doméstica, etc. En todas estas aplicaciones, el sentido de la organización se basa en la forma como las personas se interrelacionan entre sí, y en el ordenamiento y la distribución de los diversos elementos implicados, con vista para el mismo fin. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común (Significados, Significado de Organización, s.f.).

En Administración de Empresas, se entiende por organización, una entidad social formada por dos o más personas que trabajan de manera coordinada en un ambiente externo específico apuntando a un objetivo colectivo. Consiste en la división de tareas y en la asignación de responsabilidades. (Significados, Significado de Organización, s.f.).

Dependiendo del tipo de organización, existe una persona que desempeña un papel clave en los roles de liderazgo, planificación y control de los recursos humanos y de otros recursos materiales, financieros y tecnológicos disponibles en la empresa (Significados, Significado de Organización, s.f.).

La estructura de una organización puede ser formal o informal. Una organización formal está planeada y estructurada siguiendo un reglamento interno. La organización informal son las relaciones generadas entre las personas de forma espontánea, resultado del propio funcionamiento y desarrollo de la empresa. (Significados, Significado de Organización, s.f.).

Existe un conjunto de elementos que están directamente asociados a la organización, tales como: clientes, proveedores, competidores, comunicación social, entre otros (Significados, Significado de Organización, s.f.).

Entre los diversos criterios que se han verificado en relación a los elementos o componentes de una organización, existe uno que es adecuado para aplicarlo en el presente estudio.

Moro (2009) dice que “los componentes de la organización son las personas, los procesos y las herramientas que tienen un propósito en común que es producir u ofrecer productos y/o servicios”.

Las personas: son el recurso más importante y a su vez lo más difícil de gestionar ya que las organizaciones dependen de éste para lograr el éxito (Moro, 2009).

Los procesos: Las personas definen los procesos que se utilizan en el proceso productivo del producto y/o servicio, los procesos son el núcleo de las organizaciones ya que son el compendio del conocimiento adquirido por la organización (Moro, 2009).

Las herramientas: Para que los procesos puedan llevarse a efecto, las personas necesitan de herramientas o instrumentos que le permitan llevarlos a cabo y que tengan concordancia con los procesos (Moro, 2009).

1.1.2. Cultura organizacional

Gallardo López (2004) refiriéndose al estudio de las organizaciones menciona que:

La organización, como institución social, muestra dos aspectos fundamentales a tener en cuenta para cualquier intento de estudio, intervención o dirección de la misma: la organización visible y la organización oculta.

En la organización visible se encuentra todo lo declarado en la organización, puede ser observable como: cargos, descripción de puestos de trabajo, relaciones jerárquicas, líneas de actividad, objetivos, políticas operativas, sistema de planificación-información, controles, financiación, entre otros.

La organización oculta o el lado oculto de las organizaciones como asevera Gerard Egan (1996) es de gran importancia para la supervivencia, desarrollo y eficiencia de las organizaciones, pues encierra aspectos como: sistemas de poder e influencia, operaciones personales sobre los individuos, sistemas de relaciones personales y de grupo, sentimiento de pertenencia en grupo, normas informales, percepción de confianza y relaciones, roces y sistemas de valores, emociones, deseos y necesidades, relaciones afectivas entre jefes y subordinados, etc. (Gallardo López, 2004).

En relación al lado oscuro de la organización, Gallardo López (2004) manifiesta que se pueden plantear categorías de actividades, entre ellas la cultura organizacional.

Según E. Shein (1984) define a la Cultura organizacional como “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas, y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (Schein, 1984, pág. 54)”.

En referencia a otro autor se tiene que Aguilar Valenzuela (2011) menciona que:

La cultura de una organización es un concepto derivado de la intersección de dos teorías: la de la cultura y la de la organización. Si la cultura se entiende como un conjunto compartido de creencias y símbolos, la organización se ve como la red de significados e imágenes más o menos compartidas por el personal.

La cultura organizacional determina la forma como funciona una institución y se manifiesta a través de conductas significativas de sus miembros y mediante un conjunto de prácticas gerenciales y de supervisión. Una cultura organizacional bien definida y fuerte es una influencia poderosa que permite a los integrantes de la institución sentirse bien, y eso les ayuda a trabajar mejor (Aguilar Valenzuela, 2011).

Con las definiciones anteriores, se puede argumentar que la cultura de la organización es todo aquello que la identifica y la diferencia de otra permitiendo que sus miembros se sientan

parte de ella, ya que se identifican con los mismos valores, creencias, reglas procedimientos, lenguaje, ritual, etc.

E. Shein (1984) menciona que “los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura en que está insertada la empresa, pues son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios; es decir, la cultura del país”

Gallardo López (2002) continua diciendo que “El funcionamiento en la organización está determinado en alguna medida por los valores que posee, los mismos funcionan como un sistema operativo y de orientación, indicando la forma adecuada de solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se le debe otorgar a cada una. Es por ello que cada organización cala y desarrolla un sistema de valores que la identifican y diferencian (p.48)”.

Souza (1998) indica que “a partir de la dinámica que se establece entre los valores personales y los de la empresa se puede encontrar la existencia de valores compartidos y distanciados. Compartidos, cuando la organización propicia y los trabajadores asumen con elevada importancia. Distanciados, cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros”

Ahora entonces se hace necesario analizar la naturaleza de las personas y las organizaciones

Según Davis K. y Newstrom J.W. (1992) la naturaleza de las personas y las organizaciones se definen como:

Naturaleza de la persona: se deben considerar sus diferencias individuales como seres únicos e irrepetibles a pesar de compartir múltiples semejanzas; la totalidad como persona, cualquiera de las áreas de la vida afecta el desempeño de las otras partes de su ser; la conducta motivada, el comportamiento de las personas siempre obedece a la motivación por satisfacer sus necesidades y la dignidad humana, las decisiones que se tomen no pueden ni deben ignorar el valor de las personas.

Naturaleza de las organizaciones: debe considerarse que son sistemas sociales cambiantes y dinámicos, regidos por principios sociológicos y psicológicos y que se relacionan con el contexto de la organización; además, el interés mutuo que debe lograrse a partir del interés de las personas y de la organización hacia metas superiores (Davis & Newstrom, 1992).

Finalmente Gallardo López (2004) dice:

El comportamiento organizacional holístico, considera a la persona como un todo, a la organización como un todo, como un auténtico sistema social interactuante entre sí y con el medio que lo rodea. Al estudiar el comportamiento humano dentro de la organización se debe hacer desde una perspectiva global para poder comprender todos los factores que en él influyen.

Pero esta perspectiva global no puede dejar de considerar al mismo tiempo la diversidad que constituyen los integrantes de la organización con diferentes intereses, personalidad, estilos de aprendizajes, motivaciones, edad, sexo etc. y los contextos, que incluye a la misma organización y su entorno (Gallardo López, 2004, pág. 49).

De tal manera que cuando se pretende realizar un estudio de clima organizacional, es mandatorio que al hacer el estudio no sólo se analice a la organización como tal, sino, por ende a las personas en todo su contexto.

1.1.3. Clima organizacional

1.1.3.1. Antecedentes

Rodríguez (1999) afirma que:

El surgimiento del desarrollo organizacional en la década de los sesenta trajo consigo el tratamiento del clima organizacional como un tema en el diagnóstico de las organizaciones.

No es raro que esto haya sido así. El concepto de clima, incluso por su connotación geográfico-atmosférica, permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos de suma complejidad desde una visión también compleja.

En definitiva el tema del clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para

poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el Desarrollo Organizacional (p. 159).

1.1.3.2. Definición de clima organizacional

El clima organizacional conocido también como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es en la actualidad uno de los objetivos importantes para las organizaciones y corporaciones que intentan alcanzar grandes resultados, mayor productividad y satisfacción en el servicio y/o productos que prestan. Realizar un estudio del clima organizacional es indispensable para detectar aspectos que pueden ser críticos y que a la larga se convierten en factores que menguan el éxito en la organización.

Méndez Alvarez (2006) afirma que el Clima Organizacional es:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentre en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p. 108)

Por otra parte Chiavenato (2011) asevera que:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero (p. 50).

Finalmente Anzola (2003) opina que “el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su

organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

Con lo anteriormente señalado, se podría definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de la organización respecto de los procesos organizacionales y la motivación que la organización les brinda, lo que al final influyen en el éxito o fracaso de las organizaciones.

1.1.3.3. La motivación como factor de incidencia en el clima organizacional

Albert Einstein, refiriéndose al trabajo y a la clave para lograr el éxito dijo: “el genio es 10 por ciento inspiración y 90 por ciento transpiración”. Esta declaración, si se la aplica a una organización, sugiere que algunos empleados o trabajadores trabajan más duro o se esfuerzan más que otros. Robbins (1998) al respecto menciona que: “El resultado es que individuos de menores capacidades superan a sus contrapartes más dotadas. Por esta razón, el desempeño individual en el trabajo (y en cualquier otra parte) depende no sólo de la capacidad sino también de la motivación” (p. 51).

A partir de considerar la idea anterior, se hace necesario entonces definir lo que se entiende por motivación. Robbins (1998) en cuanto a la motivación indica que:

Podríamos definir motivación en términos de algún comportamiento manifiesto: la gente motivada se esfuerza más por tener un mejor desempeño que la que no lo está; pero tal definición es relativa y nos dice poco. Otra más descriptiva, si bien menos sustancial, diría que la motivación es la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual. Entendiéndose como necesidad a alguna carencia física o psicológica que hace deseables ciertos resultados (p. 52).

La siguiente figura muestra el proceso básico de la motivación en referencia a la satisfacción de una necesidad:

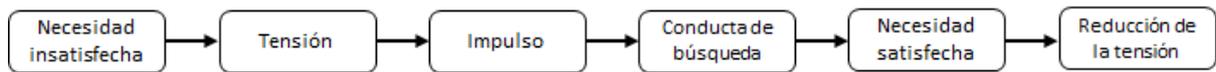


Figure 1: Proceso de la motivación

Fuente: Fundamentos de comportamiento organizacional. (Stephen Robbins 1998, p. 52).

Elaborado por: Nefi Trujillo

La figura anterior indica que cuando un individuo tiene una necesidad insatisfecha, esto genera tensión en su trabajo, la misma que estimula impulsos internos del sujeto. Estos a su vez generan la búsqueda de metas o propósitos que, si son alcanzados, satisfacen la necesidad y por ende reducen la tensión en el individuo.

Robbins (1998) aclara que: “los empleados motivados se encuentran en un estado de tensión, y, para aliviarla, emprenden actividades. Entre más grande sea la tensión, mayor será la actividad necesaria para temprarla. Así, cuando vemos trabajadores afanados en alguna actividad podemos concluir que están impulsados por el deseo de alcanzar alguna meta que valoran” (p. 52).

Existen varias teorías que tratan a la motivación y para este estudio se ha considerado mencionar 3 de las más conocidas, por ser las más básicas y en las que otras han establecido sus bases. Estas teorías son a) la teoría de la jerarquía de las necesidades, b) la teoría X y la teoría Y, y c) la teoría de motivación-higiene.

Teoría de la jerarquía de necesidades

Seguramente la teoría más conocida y difundida en los medios administrativos es la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, quien presenta una hipótesis en la que sostiene que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de 5 necesidades, a saber:

Fisiológicas: que incluyen el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.

De seguridad: que incluyen la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.

Sociales: donde se considera los afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.

De estima: que se incluyen factores internos de estima, como el respeto propio, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.

De autorrealización: el impulso de convertirse en lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.



Figure 2: Pirámide de Maslow

Fuente: Teorías de Motivaciones. (WordPress, s.f.).
Elaborado por: Nefi Trujillo

A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. En términos de la figura, el individuo sube por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que si uno desea motivar a alguien, de acuerdo con Maslow, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.

Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de

autorrealización como necesidades de orden superior. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo). De hecho, la conclusión natural a la que se debe llegar partiendo de la clasificación de Maslow es que, en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes han satisfecho de manera considerable sus necesidades de orden inferior (WordPress, s.f.).

Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor (1960) es considerado de los personajes más influyentes en la gestión de recursos humanos. En su teoría referente a la motivación, describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que se llamó Teoría X y Teoría Y. Estas teorías son contrapuestas, la primera indica que los directivos consideran que los trabajadores actúan sólo cuando hay amenazas y la segunda afirma que los directivos se basan en el principio de que las personas quieren y necesitan trabajar.

Gutierrez (2011) explica las 2 teorías de la siguiente manera:

TEORÍA X: Está basada en el antiguo modelo de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- Los seres humanos promedio poseen disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible
- Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas debe ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desempeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición limitada y, por encima de todo, ansían seguridad

Según McGregor (1960), este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión.

TEORÍA Y: Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- La invención de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que comprometen
- El grado de compromiso con los objetivos están en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente

La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad (Gutierrez Reyna, 2011).

Robbins (1998) al respecto de las teorías X y Y de McGregor manifiesta:

¿Cuáles son las implicaciones para la motivación si uno acepta el análisis de McGregor? La respuesta se expresa mejor en el contexto de la jerarquía de Maslow. La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos, mientras que la teoría Y parte de que son las de orden superior las que rigen a los empleados. El propio McGregor tenía la creencia de que los supuestos de la teoría Y son más válidos que los de la teoría X, por lo que propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, la creación de trabajos con retos y responsabilidades y buenas relaciones grupales como métodos para llevar al máximo la motivación laboral de los empleados (Robbins, 1998, pág. 55).

Teoría de Motivación-Higiene

El psicólogo Frederick Herzberg (1968) expuso la teoría de motivación-higiene la cual considera que el nivel de rendimiento en la personas varía en función del nivel de satisfacción del individuo, en otras palabras, que las respuestas hacia el trabajo son diferentes cuando el trabajador se siente bien o se siente mal.

Esta teoría propone que los motivadores se pueden agrupar en Factores de Higiene y Factores de Motivación.

Los factores de higiene son aquellos que pueden desmotivar al trabajador cuando no están presente y son: salarios y beneficios, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, relaciones con el supervisor y seguridad laboral.

Los factores de motivación en tanto se refieren al contenido del cargo. Son los que producen efecto duradero de satisfacción y aumento de productividad en niveles de excelencia, estos factores son: los ascensos, libertad de decidir cómo realizar una labor, reconocimientos.

1.1.3.4. Tipos de clima organizacional

A partir de la definición de clima organizacional, se podría extraer algunas variables y tipos de clima organizacional que servirán para establecer la situación en la que la organización, motivo de este estudio, se encuentra.

El clima organizacional de Likert

Likert (1967) define 4 tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo (Gan & Berbel Giménez, 2007, pág. 195).

Clima de tipo autoritario	
Sistema I Autoritario explotador	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	Existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. * Desde afuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
Clima de tipo participativo	
Sistema III Consultivo	Se basa en la confianza que tienen los supervisores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe delegación. * La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.
Sistema IV Participación en grupo	La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente. La clave de la motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basan en 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.

Table 1: Tipos de Clima según el tipo de liderazgo por Likert

Fuente: Manual de Recursos Humanos. (Gang y Berbel, 2007, p. 195).

Elaborado por: Nefi Trujillo

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, en el que existe una estructura rígida, por lo que el clima se considera negativo; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible que crea un clima positivo dentro de la organización (Gan & Berbel Giménez, 2007, pág. 196).

El clima organizacional de Litwin y Stinger

Gang y Berbel (2007) continúan explicando:

Litwin y Stinger (1978) afirman que el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa, de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan, según Litwin y Stinger (1978), en una gran variedad de factores.

Propone la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa (p. 196).

1. 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.
2. Responsabilidad (empowerment)	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, o vigilante (el polo opuesto), es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Se puede resumir en la existencia de supervisión o intervisión.
3. Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.
4. Desafío	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. O bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.
5. Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o 'ir cada uno a lo suyo'.
7. Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo/nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento...).
8. Conflictos	Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen (o temen) enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de las organización, o de ser ajeno a los mismos. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Table 2: Dimensiones o enfoques sobre el clima organizacional (Litwin y Stinger)

Fuente: Manual de Recursos Humanos. (Gang y Berbel, 2007, p. 196 y 197).
Elaborado por: Nefi Trujillo

Estas dimensiones o enfoques propuestos se ocupan netamente en medir las percepciones y los sentimientos de los trabajadores. Este tipo de clima se centra en el recurso humano netamente.

El clima en plural: Los “Climas” en la organización

Schneider y Reichers (1983) afirman que en una organización pueden existir más climas de los que se podría pensar. A continuación se analizan los más relevantes:

a. Componentes del clima de seguridad/prevención

En el ámbito del comportamiento organizacional, y en relación con la prevención de riesgos laborales, las siguientes son algunas de las variables que pueden integrar una aproximación hacia el clima existente es esta materia.

- Cultura y valores hacia la seguridad
- Riesgos y peligros percibidos para la seguridad
- Expresión y detalle de comportamientos seguros
- Compromiso de la dirección en medidas de seguridad
- Motivación hacia la seguridad
- Comunicación mando-empleado sobre temas de seguridad
- Actitud cooperativa ante la seguridad en el grupo de trabajo
- Datos de accidentalidad, etc.

b. Componentes del clima de comunicación

Falcione y Kaplan (194) presentan un instrumento que consta de cinco dimensiones para medir la satisfacción de los subordinados como una variable esencial del clima de comunicación y de las percepciones de la supervisión inmediata.

1. Receptividad de la comunicación
2. Toma de decisiones
3. Compromiso organizacional
4. Coordinación
5. Satisfacción y expectativas de comunicación

Daly, Falcione y Damhorst (1984) identificaron cuatro dimensiones del clima de comunicación:

1. La cantidad de comunicación emitida y recibida por un individuo
2. La discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria perseguida y percibida y su implementación por parte de las fuentes emisoras
3. La oportunidad de las respuestas
4. El grado de discrepancia entre la información recibida y la percibida como necesaria por parte de los diferentes niveles de personal

En la medida en la que el clima laboral es el resultado de las interacciones entre individuos hay que estudiar el ‘clima de comunicación’ en una empresa u organización; como enfoque específico, se aconseja aislar a priori las situaciones que enmarcan la comunicación existente y considerar estas situaciones dentro de la realidad ‘clima de comunicación’.

c. Componentes de clima de relación empresa-sindicato

Silva (1996) menciona la investigación de Dastmalchian, Blyton y Adamson, cuyo estudio relaciona la empresa y el sindicato como un subconjunto del clima organizacional. Las dimensiones son:

1. Cooperación sindicato-dirección

2. Visión mutua sindicato-dirección
3. Participación conjunta
4. Apatía
5. Hostilidad
6. Confianza/imparcialidad

El estudio de este clima específico, en la actualidad, se revela de enorme interés, dada la extraordinaria importancia de las relaciones dirección-empresa/sindicatos en la convivencia dentro de las organizaciones, sobre todo en las de mediano y gran tamaño.

d. Dimensiones de clima de creatividad/innovación

Gan y Berbel Giménez (2007) realizan una explicación de las dimensiones de clima de creatividad/innovación indicando que:

En el ámbito empresarial, las aceleraciones tecnológicas y organizativas, y su impacto en la competitividad durante las dos últimas décadas, han generado un creciente interés por cómo el clima laboral influye sobre la creatividad e innovación de los equipos de trabajo.

Las aproximaciones a este clima, sin embargo, suelen ser enfocadas desde perspectivas cuyo relieve está más cercano a necesidades muy concretas de la organización

- Planes de calidad: donde es clave un clima favorable o desfavorable a la creatividad/innovación como motor de mejora de la calidad
- Cambio de políticas: interesa sondear el clima orientado a la innovación o bien resistente a la misma, dentro de los diversos equipos de trabajo
- Cambio de cultura: hay que identificar la realidad de la posición ‘innovación y mejora’ dentro de la cultura actual, y dentro de esa realidad, la existencia de un clima favorable o desfavorable (Gan & Berbel Giménez, 2007, pág. 197).

1.1.4. Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional tiene dimensiones que son características que influyen en el comportamiento de los empleados y que pueden ser cuantificadas.

Varios autores han expresado su criterio de cuáles deberían ser las dimensiones a tomarse en cuenta en un diagnóstico de clima organizacional, entre ellos se tiene:

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima organizacional en función de 8 dimensiones:

- Los métodos de mando
- Las características de las fuerzas motivacionales
- Las características de los procesos de comunicación
- Las características de los procesos de influencia
- Las características de los procesos de toma de decisiones
- Las características de los procesos de planeación
- Las características de los procesos de control
- Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

Por otro lado Brunet (1987) refiere otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick (1973):

- Autonomía
- Conflicto y cooperación
- Relaciones sociales
- Estructura
- Remuneración
- Rendimiento (remuneración)
- Motivación
- Estatus
- Flexibilidad e innovación
- Centralización de la toma de decisiones
- Apoyo

Rodríguez (1999) argumenta por su parte 6 dimensiones:

- Estructura organizacional
- Remuneraciones
- Responsabilidad
- Riesgos y toma de decisiones
- Apoyo
- Conflicto

Finalmente Campbell, (citado por Silva, 1996) menciona que un cuestionario de clima organizacional debería contemplar las siguientes dimensiones básicas:

- Autonomía individual
- Grado de estructura del puesto
- Recompensa y
- Consideración, agradecimiento y apoyo

Considerando las diferentes dimensiones de los autores anteriormente referenciados y tomando en cuenta el tipo de organización que es sujeto de estudio, se ha considerado basar el diagnóstico de la organización en 8 dimensiones con las que se espera diagnosticar adecuadamente el clima laboral y obtener los resultados que sirvan de base esencial para la elaboración del plan que se propondrá. Las dimensiones propuestas son:

- Administración de Talento Humano
- Motivación
- Innovación y cambios
- Liderazgo
- Comunicación
- Apoyo
- Satisfacción laboral
- Compromiso organizacional

1.1.5. Instrumentos para evaluar el clima organizacional

En relación a los instrumentos para evaluar el clima laboral, Méndez (2006) indica que “Contar con la herramienta adecuada para la medición del clima organizacional, trae como resultado valiosa información, que con su análisis e interpretación permite tomar decisiones y acciones de intervención que al ejecutarlas conducen al cambio en las empresas (Méndez Álvarez, 2006)”

Dependiendo de la herramienta que se tome para la medición del clima, permitirá:

- a. Conocer el estado de las percepciones en cada dimensión del clima

- b. Relacionar la información sobre aspectos identificados en cada dimensión y variable que expliquen el origen de las percepciones y, en forma general, las variables y el clima global de la organización
- c. Identificar y comprender las variables que determinan el clima, lo que permitirá establecer propuestas que conlleven a su intervención y de esta manera mantener, mejorar o fomentar percepciones de clima que aporten a su mejora

Según Mendez (2006), los elementos de la intervención del clima organizacional son:

Definir claramente el objeto de intervención.- de acuerdo con los resultados de las variables y de los respectivos ítems, se conocen las percepciones que pueden ser objeto de una intervención para el mejoramiento del clima organizacional. Se debe especificar claramente el objetivo de la intervención y qué resultados se esperan de la misma.

Determinar los métodos que se han de emplear y las actividades a realizar.- de acuerdo con el propósito planteado se definen intervenciones cuyo resultado deben tener impacto en la percepción de clima organizacional. La forma de llevar a cabo la intervención puede variar de acuerdo con las características de las personas involucradas.

Definir el tiempo que implica para los participantes el desarrollo de actividades.- de acuerdo con el método propuesto, las actividades orientadas hacia un cambio conductual de los grupos y de las personas requieren de un proceso de aprendizaje e interiorización de los comportamientos que se proyectan en las relaciones interpersonales y que influyen en el clima laboral. Este es un proceso complejo que necesita tiempo y exige el seguimiento y acompañamiento a las personas involucradas.

Costos de la intervención.- la intervención, con el objeto de mejorar el clima laboral en cualquiera de las variables y sus respectivos ítems, como cualquier proceso de cambio implica la participación de personas expertas (internas o externas) que deben dedicarle tiempo. Así mismo, las personas que participan en las diferentes actividades se ven obligadas a abandonar su trabajo durante el desarrollo de cada actividad, lo que puede generar costos a la empresa.

Sistema de seguimiento.- se desea que la participación en las actividades genere cambios en la conducta de personas y grupos que impacten la percepción de clima organizacional. Sin embargo esto no garantiza el cambio conductual; por tal razón, es importante establecer un

sistema de seguimiento y acompañamiento mediante reuniones y actividades que permitan evaluar los logros alcanzados (Méndez Álvarez, 2006).

1.1.5.1. Tipo de herramientas para medir el clima organizacional

Los test y cuestionarios del clima organizacional han ido cambiando con el paso del tiempo, algunos de los cuestionarios más conocidos, según Gan y Berbel (2007) son:

- **CLA (clima laboral)** de S. Corral y J. Pereña (2003): es un test que valora 8 variables: organización, implicación, innovación, condiciones, autorrealización, relaciones y dirección. Para poder obtener una calificación global del clima laboral se debe combinar los elementos, que según las respuestas obtenidas, sean los más representativos
- **Work Environment Scale (WES)** de Moos (1981): este cuestionario evalúa, según respuestas de verdadero o falso, las siguientes variables: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, comodidad. Consta de 90 ítems que dependiendo de cada variable, configuran 3 factores a) el factor de relaciones interpersonales, b) el factor de autorrealización y c) el factor de estabilidad/cambio
- **Cuestionario de clima organizacional de Adrian Furnham (2000)**: comprende 108 ítems y 14 factores: comunicación, sistema de remuneración, desarrollo profesional y carrera, claridad del papel, planificación y toma de decisiones, relación con el cliente, innovación, calidad del servicio, equipo de trabajo y soporte, compromiso y moral, conflictividad con los mandos, dirección, y formación y aprendizaje. Es una herramienta multidimensional que ayuda a revisar las percepciones del empleado sobre el clima laboral
- **Cuestionario de clima laboral de Fede Gan (2006)**: este cuestionario busca identificar claves relacionadas con el clima laboral de la organización. Las personas encuestadas deben valorar cada ítem en función del grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones, utilizando la siguiente escala:
 - o Muy de acuerdo
 - o De acuerdo
 - o Algo en desacuerdo

- Bastante en desacuerdo
- Total desacuerdo

La teoría de cuestionarios y test de clima organizacional que se han presentado, se convertirán en la base para la elaboración del instrumento que se usará en este estudio. Se pretende crear un cuestionario que sea a la medida de la organización y que permita recolectar los datos necesarios para el diagnóstico.

1.2. MARCO CONCEPTUAL

1.2.1. Organización

Las organizaciones son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo (Wikipedia, Organización, 2014).

1.2.2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás. Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización (Chiavenato I. , 2009, pág. 176).

1.2.3. Clima Organizacional

El clima organizacional se lo podría definir como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra (García Ramírez & Ibarra Velásquez).

1.2.4. Talento Humano

De acuerdo a las tendencias actuales, se ha demostrado que el principal recurso de una empresa son sus trabajadores. La experiencia de las empresas ha determinado que su éxito ya no lo determina el capital ni los activos de la empresa, todos coinciden que es el Talento Humano lo que hace la diferencia (National Business School, s.f.).

1.2.5. Liderazgo

El liderazgo es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas o de trabajar en un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos e incentivarles para trabajar por un objetivo común (Significados, Significado de Liderazgo, s.f.).

1.2.6. Motivación

La palabra motivación deriva del latín "motivus" o "motus", que significa «causa del movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Otros autores definen la motivación como "la raíz dinámica del comportamiento, es decir, los factores o determinantes internos que incitan a una acción". La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta (Wikipedia, Motivación, 2014).

1.2.7. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo, o una de las sub-partes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra sub-parte. Esto clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con la organización (López, 2008).

1.2.8. Percepción

La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar significado a su entorno. Las investigaciones al respecto demuestran constantemente que diferentes individuos ven lo mismo y sin embargo lo interpretan de manera distinta. El hecho es que ninguno de nosotros ve la realidad: lo que hacemos es interpretar lo que vemos y luego lo llamamos realidad (Robbins, 1998, pág. 44)

1.3. MARCO LEGAL

1.3.1. Plan Nacional para el Buen Vivir

El Gobierno Nacional Ecuatoriano, a través de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES elaboró el Plan Nacional de Desarrollo también conocido como “Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017”. Este plan finalmente fue aprobado el 24 de junio de 2013, mediante resolución No. CNP-002-2013 por el Consejo Nacional de Planificación presidido por el Presidente de la República, el Economista Rafael Correa Delgado.

De acuerdo a lo expuesto en este Plan Nacional del Buen Vivir, se debe mencionar que el presente trabajo de proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa objeto de estudio, está enmarcado en el cumplimiento del objetivo 9 que reza: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas (Senplades, 2013, pág. 273)”.

Cabe mencionar que este objetivo declara que:

Los principios y orientaciones para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas (Senplades, 2013, pág. 273).

El contenido explícito del objetivo 9 dice:

Al olvidar que trabajo es sinónimo de hombre, el mercado lo somete al juego de la oferta y demanda, tratándolo como una simple mercancía (Polanyi 1980). El sistema económico capitalista concibe al trabajo como un medio de producción que puede ser explotado, llevado a la precarización, y hasta considerarlo prescindible. El trabajo, definido como tal, está subordinado a la conveniencia de los dueños del capital, es funcional al proceso productivo y, por lo tanto, está alejado de la realidad familiar y del desarrollo de las personas.

En contraste con esa concepción, y en función de los principios del Buen Vivir, el artículo 33 de la Constitución de la República establece que el trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo, en sus diferentes formas, es fundamental para el desarrollo saludable de una economía, es fuente de realización personal y es una condición necesaria para la consecución de una vida plena. El reconocimiento del trabajo como un derecho, al más alto nivel de la legislación nacional, da cuenta de una histórica lucha sobre la cual se han sustentado organizaciones sociales y procesos de transformación política en el país y el mundo.

Los principios y orientaciones para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas. En prospectiva, el trabajo debe apuntar a la realización personal y a la felicidad, además de reconocerse como un mecanismo de integración social y de articulación entre la esfera social y la económica.

La Constitución establece de manera explícita que el régimen de desarrollo debe basarse en la generación de trabajo digno y estable, el mismo que debe desarrollarse en función del ejercicio de los derechos de los trabajadores (art. 276). Lo anterior exige que los esfuerzos de política pública, además de impulsar las actividades económicas que generen trabajo, garanticen remuneraciones justas, ambientes de trabajo saludables, estabilidad laboral y la total falta de discriminación.

Una sociedad que busque la justicia y la dignidad como principios fundamentales no solamente debe ser evaluada por la cantidad de trabajo que genera, sino también por el grado de cumplimiento de las garantías que se establezcan y las condiciones y cualidades en las que se efectúe. Asimismo, debe garantizar un principio de igualdad en las oportunidades al trabajo y debe buscar erradicar de la manera más enfática cualquier figura que precarice la condición laboral y la dignidad humana.

Lo anterior también implica considerar la injerencia directa del Estado en los niveles de trabajo como empleador –especialmente como empleador de última instancia–, con el objeto de

asegurar el acceso al trabajo a las poblaciones en condición de vulnerabilidad económica y de garantizar la total aplicación del concepto constitucional del trabajo como un derecho.

De la misma manera, las acciones del Estado deben garantizar la generación de trabajo digno en el sector privado, incluyendo aquellas formas de producción y de trabajo que históricamente han sido invisibilizadas y desvalorizadas en función de intereses y relaciones de poder. Tanto nivel urbano como rural, muchos procesos de producción y de dotación de servicios se basan en pequeñas y medianas unidades familiares, asociativas o individuales, que buscan la subsistencia antes que la acumulación. Amparándose en la Constitución de la República, es necesario profundizar el reconocimiento y el apoyo a estas distintas formas de trabajo, sobre todo a las que corresponden al auto sustento y al cuidado humano, a la reproducción y a la supervivencia familiar y vecinal (arts. 319 y 333).

Para alcanzar este objetivo, debemos generar trabajos en condiciones dignas, buscar el pleno empleo priorizando a grupos históricamente excluidos, reducir el trabajo informal y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales. Hay que establecer la sostenibilidad de las actividades de autoconsumo y auto sustento, así como de las actividades de cuidado humano, con enfoque de derechos y de género. El fortalecimiento de los esquemas de formación ocupacional y capacitación necesita articularse a las necesidades del sistema de trabajo y a la productividad laboral (Senplades, 2013, pág. 274).

1.3.2. Aprobación de estatutos de la Iglesia de Jesucristo

En referencia a la organización motivo de estudio se debe indicar que en el Registro Oficial Nro 148, emitido en Quito el lunes 25 de enero de 1971 se aprueban los Estatutos de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días en el Ecuador, cuyo contenido es el siguiente:

JOSE MARÍA VELASCO IBARRA

Presidente de la República

En vista de la petición formulada por los dignatarios de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días en el Ecuador y tomando en cuenta los informes emitidos por la Asesoría Jurídica del Ministerio de Gobierno y de la Procuraduría General de la Nación, constantes de los oficios Nos. 063 y 408 de 10 de diciembre de 1970 y 12 de enero del año en curso, respectivamente: Acuerda aprobar los Estatutos de la “Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días en el Ecuador”, de conformidad con lo que disponen los Arts. 583 y 590, Libro

I, Título XXIX del Código Civil, incluyéndose las siguientes modificaciones y ordenándose además su publicación en el Registro Oficial:

Al Art. 20 debe agregarse: "... sin que puedan salir del Ecuador sino con autorización del Ministerio de Gobierno y Cultos...". En las "Disposiciones Generales y Transitorias", y luego del Art. 21., debe agregarse otro que diga: "... Art... La Iglesia no podrá transferir en dominio de sus bienes, a ningún título, a compañías extranjeras, como tampoco podrá disponerse o enajenarse los bienes que el Estado declare monumentos de arte, ni las antigüedades, cuadros, documentos y libros que siendo de su pertenencia poseyeren valor artístico e histórico". Dado, en el Palacio Nacional de Quito, a 19 de enero de 1971. Por el señor Presidente de la República, El Ministro de Gobierno y Cultos (Ecuador, 1971, pág. 4).

1.4. MARCO DEMOGRÁFICO

La población a ser estudiada está comprendida por 74 empleados de los cuales 65 son varones que constituyen el 88% de la población y 9 mujeres el 12%. El promedio de edad es de 43 años. Todos los empleados son ciudadanos ecuatorianos distribuidos en las principales ciudades del país, pero con una concentración de casi el 50% en la ciudad de Quito, donde se encuentran las oficinas principales. Una característica especial de la población es que todos los trabajadores son miembros activos de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días.

CAPITULO 2. METODOLOGIA UTILIZADA Y PROPUESTA DE PLAN DE MEJORAMIENTO

Este capítulo presenta la metodología de investigación que se ha usado para el estudio, donde se contempla el enfoque metodológico, los métodos utilizados, el contexto de la investigación y el diagnóstico de la situación actual de la organización.

Asimismo, se presentará el plan de mejoramiento del clima organizacional, que es finalmente el propósito de este estudio, con sus respectivas propuestas de mejora y aprovechamiento del talento humano actual.

Finalmente, se expondrán las valoraciones que especialistas en el tema harán a la presente propuesta de mejora.

2.1. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación que se ha considerado usar para el presente estudio es el método descriptivo, debido a que “el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación” (Lascano, 2011, pág. 137).

Se hace necesario decir cómo es y cómo se manifiesta el grupo de trabajadores de la organización investigada a través de la medición de varios aspectos, en este caso de dimensiones del clima organizacional.

Una vez que se describa el objeto de estudio, entonces se podrá realizar el diagnóstico necesario para finalmente establecer cuáles son los parámetros en los que se puede mejorar y delinear las propuestas de mejora en el caso de estudio.

2.1.1. Enfoque metodológico asumido

Creswell (2009) describe de la siguiente manera los métodos mixtos de investigación: “El investigador basa la indagación sobre el supuesto de que la recogida de diversos tipos de datos proporciona una mejor comprensión del problema de investigación. El estudio comienza con una amplia encuesta con el fin de generalizar los resultados a una población y después, en una segunda fase, se centra en entrevistas abiertas y cualitativas para conocer los puntos de vista detallados de los participantes (p. 18)”

Con lo expuesto anteriormente, se confirma que el enfoque metodológico que se ha asumido para el estudio, es el conocido como enfoque mixto, en razón de que se tiene la intención de conocer y permitir que los individuos estudiados tengan la oportunidad de dar a conocer sus pensamientos, sus percepciones, de tal manera que no sólo se necesitan datos numéricos, sino que los datos cualitativos cobran un papel importante en el estudio.

2.1.2. Métodos utilizados en la investigación

En relación al levantamiento de información para el marco teórico, se acudió principalmente a fuentes secundarias apropiadas con el fin de describir de una forma detallada cada uno de los elementos que serían útiles al momento de la investigación o estudio. Se estableció además las relaciones que existen entre los elementos teóricos que varios autores han expresado en cuanto al tema en discusión. Para ello se utilizaron métodos teóricos como: analítico-sintético, inductivo-deductivo y el sistémico-estructural.

Debido a que el autor del presente estudio es integrante de la fuerza laboral de la organización sujeta de estudio, se aprovechó el método empírico como una fuente de aportación para establecer relaciones esenciales y las características del objeto de

investigación, por supuesto acompañado de la observación pero sobre todo por la experiencia vivida por el investigador.

Los casi 15 años que el autor tiene trabajando en la organización le han permitido establecer, de alguna manera, los posibles puntos en los que la organización tiene falencias, por ello este método empírico cobra mucha importancia en el estudio.

Para el diagnóstico de la situación actual de la organización, se acudió a fuentes primarias a través de instrumentos como la observación, la encuesta y la entrevista.

La observación inicialmente fue del tipo asistemática, es decir, que carecía de una planificación u orden. Gracias al contacto diario que tiene el autor con la realidad estudiada, este tipo de observación sirvió para tener una idea general del tipo de investigación que se podía establecer en la organización. Finalmente, para que esta observación sea aprovechada, tuvo que ser transformada en observación científica buscando lograr los objetivos de la investigación y manejarla de una manera sistemática (ver Anexo 1: Instrumento de Observación).

La encuesta (ver Anexo 2: La Encuesta) fue otro método utilizado para recolectar la información del grupo de estudio seleccionado, a través de preguntas abiertas y cerradas, que luego de su procesamiento estadístico proporcionó información crucial para el planteamiento de las recomendaciones de mejora.

Después de usar la encuesta, se procedió también a utilizar la entrevista (ver Anexo 3: La entrevista) como un método cualitativo, con la cual se logró obtener información de manera directa la cual aportó significativamente al estudio realizado.

Fue necesario la utilización de métodos estadísticos-matemáticos para el procesamiento de la información y finalmente se utilizaron el análisis de frecuencias y el análisis porcentual.

2.1.3. Contexto de la investigación y selección muestral

La siguiente publicación entrega una idea clara de lo que se está viviendo en el Ecuador actualmente:

Cuando se habla de una empresa socialmente responsable se puede pensar que el tema solo abarca acciones de filantropía y/o inversión social. Sin embargo, también se enfoca en el buen gobierno corporativo y el desarrollo de sus colaboradores.

Según el Estudio de Responsabilidad Social de Empresas del Ecuador-2012, en el país, el 63% de las empresas está haciendo evaluaciones del clima laboral, mientras que el 94% aplica políticas de estabilidad laboral y el 46% tiene una rotación del personal baja.

Juan Alfaro, director del Programa de Dirección de Responsabilidad Corporativa del IE Business School (2011), de España, en su visita a Quito explicó que la responsabilidad social aplicada a los recursos humanos es una tendencia mundial vigente en Ecuador. De hecho, el 70% de las empresas tiene programas de seguridad y salud ocupacional, según el estudio. El 31% de compañías tiene seguro de vida para sus colaboradores y el 46% tiene programas para completar la formación profesional de sus empleados. Por otro lado se están aplicando prácticas de flexibilidad como permisos para eventos o asuntos familiares, así como horarios flexibles, facilidades para actividades deportivas y teletrabajo. Alfaro aseguró que estas facilidades permiten a las empresas conservar a su personal y atraer a más colaboradores (Diario, 2013).

Como se evidencia en el artículo anterior, en el Ecuador ha iniciado desde hace varios años, la preocupación porque el talento humano sea tratado de tal manera que pueda incrementar su productividad y lograr de esta forma beneficios para las organizaciones.

El empresario ecuatoriano ha comenzado a apostar por el capital humano a través de motivaciones que están yendo más allá de beneficios monetarios o económicos. Programas de salud, compensaciones variables según el cumplimiento de objetivos, apoyo a la carrera profesional de los trabajadores; adecuar espacios más ergonómicos y las famosas pausas activas, son algunas de las cosas que se están implementando día a día en la empresa Ecuatoriana. En fin, se puede evidenciar claramente que las organizaciones y empresas locales están experimentando una conversión interesante hacia las formas modernas del tratamiento

del talento humano y su aprovechamiento en aras de mejores resultados tanto para las empresas como para sus respectivos colaboradores.

En definitiva, éste es el ambiente que se está empezando a vivir en las empresas locales que contrastan con la organización que es objeto del presente estudio, a saber, las Oficinas Administrativas de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días en Ecuador.

Como ya se mencionó en la introducción de este estudio, la mencionada organización no es sino, el producto de la necesidad que la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días experimentó en la década de los 70 cuando, por su crecimiento y expansión en todo el país, se vio en la premura de crear un ente administrativo que se encargue de todos los asuntos relacionados con la administración de propiedades, registros y estadísticas, finanzas, distribución de materiales y en la última década de servicios de TI (Tecnologías de la Información) debido a que los líderes eclesiásticos, es decir, el clero de la Iglesia es y ha sido totalmente voluntario y el trabajo que sugería la parte administrativa se convirtió en una carga extremadamente pesada para los mencionados líderes. De tal manera que con la creación de la Oficinas Administrativas, se permitió que los líderes eclesiásticos se dediquen a su única labor de velar por la parte espiritual de la membresía.

En sus inicios la oficina administrativa estaba conformada por unos pocos empleados, pero el crecimiento de la Iglesia en el país trajo consigo un incremento sustancial en la parte administrativa lo cual llevó a la oficinas a tener un crecimiento de empleados que hace 5 años llegó a cerca de los 200 trabajadores. Por cambios y estrategias administrativas a nivel mundial en la Iglesia, se tuvo una reducción de empleados de casi un 63% dejando a las oficinas administrativas con un total de 74 empleados en el presente año. La figura No 3 muestra el organigrama actual de la organización:

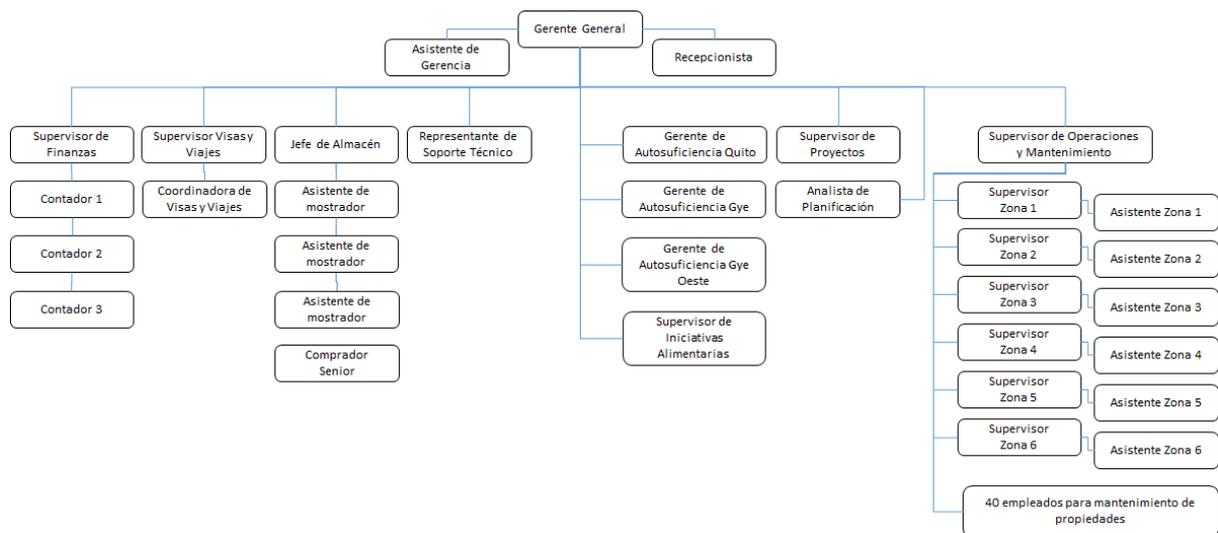


Figure 3: Organigrama de las Oficinas Administrativas de la Iglesia de Jesucristo - Ecuador

Fuente: Recursos Humanos Oficinas Administrativas Iglesia de Jesucristo

Elaborado por: Nefi Trujillo

La muestra del estudio para la encuesta responde al siguiente análisis estadístico que se hizo para poblaciones finitas donde el tamaño es conocido y además pequeño. La fórmula para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente, según Morales Vallejo (2012):

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}}$$

Donde “n” es el tamaño de la muestra que se desea obtener, “N” es el tamaño conocido de la población, “e” es el margen de error, “z” es el nivel de confianza, y “pq” es la varianza de la población y tomando en cuenta las siguientes consideraciones habituales para las variables antes mencionadas, se tendrá el número de empleados que deberán ser encuestados:

N = 74; total de empleados

e = 0.03; tomando en cuenta que no se quiere un error mayor al 3%

z = 1.96; nivel de confianza del 95%

$pq = 0.25$; valor válido en la mayoría de cálculos de tamaño de muestra

Con estos datos se tiene que $n = 63$ lo que lleva a concluir que al menos 63 empleados deben ser encuestados para que la herramienta pueda ser confiable.

La encuesta fue distribuida a toda la población sujeto de estudio y se recibió la respuesta del 100% de encuestados. Cabe mencionar que al momento de realizar la encuesta, 4 nuevos empleados ingresaron a la organización y se les consideró de todas maneras en el estudio a pesar que de que podían no haber participado de acuerdo al cálculo de la muestra necesaria.

2.1.4. Diseño de instrumentos

2.1.4.1. *La observación*

“La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituyen la ciencia ha sido lograda mediante la observación (Díaz Sanjuán, 2011, pág. 5)”.

La observación es una de las primeras técnicas de investigación que se usó para el presente estudio. El tipo de observación fue de carácter directo y participativo, debido a que el autor es parte integrante del grupo de trabajadores de la organización.

Los pasos que se siguieron para establecer el instrumento de observación fueron los siguientes:

- Determinar el propósito
- Definir una muestra de las conductas que se observarán
- Precisar las condiciones de la observación
- Registros anecdóticos

Los registros anecdóticos fueron plasmados en el instrumento final de la observación.

2.1.4.2. La encuesta

Con el fin de realizar el respectivo diagnóstico del clima organizacional de la empresa en cuestión, se ha diseñado una encuesta que tiene como referencia la escala de valoración o método de evaluaciones sumarias de Resins Likert (1932), la misma que es usada muy comúnmente en estudios sociales y para medir actitudes.

La escala considera los siguientes niveles de respuesta:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (o neutro)
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

La encuesta se diseñó con su respectiva escala de valoración y prácticamente consta de 2 partes:

La primera parte considera categorías demográficas de la población estudiada, en este caso se consideró edad, género (masculino y femenino), nivel de instrucción y nivel de salario.

La segunda parte de la encuesta considera ocho dimensiones del clima organizacional que el autor consideró medir. Administración del Talento Humano, Motivación, Innovación y Cambios, Liderazgo, Comunicación, Apoyo, Satisfacción laboral y Compromiso Organizacional. Cada dimensión es analizada a través de preguntas cerradas (afirmaciones) y en 5 de las 7 dimensiones se consideró además preguntas abiertas.

Las preguntas cerradas serán evaluadas por medio de la escala de Likert tomando las siguientes equivalencias de la escala cualitativa y la escala cuantitativa siguiente:

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutro	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Table 3: Equivalencia escala cuantitativa y cualitativa

Fuente: Autor del estudio
Elaborado por: Nefi Trujillo

Calificación del instrumento

Para calificar las dimensiones se ha considerado el siguiente método estadístico porcentual:

$$\text{Porcentaje (\%)} = \frac{F * 100}{N}$$

Donde: F = frecuencia; 100 = constante y N = Total de datos

Para la determinación del porcentaje en el que se encuentra cada dimensión se tomará en cuenta la siguiente formula estadística que según Vidaurre Ramírez (2009):

$$\text{Dimensión (\%)} = \left(\frac{\sum X}{Pr * Pt * N} \right) 100$$

Donde:

$\sum x$: es la sumatoria de frecuencias absoluta (puntaje obtenido x valor en la escala de Likert).

Pr: es el total de preguntas de la dimensión en cuestión.

Pt: es el máximo puntaje que se puede obtener en la escala de Likert, que en el caso de estudio es 5.

N es el total de personas encuestadas que para este caso es 74.

Parámetros de medición del instrumento

Se ha establecido una tabla de correspondencia entre el porcentaje obtenido de cada dimensión y un intervalo con su respectivo estado de salud del clima organizacional:

Calificación	Intervalo	Estado
Calificación muy baja	0 - 20%	Critico
Calificación baja	21 - 40%	Bajo
Calificación media	41 - 60%	Promedio
Calificación alta	61 - 80%	Alto
Calificación muy alta	81 - 100%	Óptimo

Table 4: Parámetro de medición del instrumento

Fuente: (Vidaurre Ramírez, 2009)

Elaborado por: Nefi Trujillo

También se ha establecido una equivalencia del estado del clima con ciertas pautas de control que servirán para la propuesta del plan de mejora:

Estado	Pauta de control
Critico	Cuando los resultados indican que el estado del clima organizacional es critico, significa que se encuentra en pésimo estado y que es necesario toar acciones urgentes para mejorarlo.
Bajo	Si los resultados arrojan que el clima organizacional es bajo, indica que el clima es malo y que se necesita tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
Promedio	Si el clima organizacional se presente como promedio, significa que se encuentra en un estado de deterioro y que se hace menester que se tomen decisiones a corto plazo para reforzarlo.
Alto	Si los resultados indican que se tiene un clima organizacional alto, significa que goza de buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos y que se podrian tomar planes de acción a largo plazo para mantenerlo o reforzarlo.
Óptimo	Si los resultado indican que el clima organizacional es óptimo, significa que los empleados tienen una satisfacción total y que el manejo del talento humano está siendo tratado con excelencia.

Table 5: Definición de cada estado de Clima Organizacional

Fuente: (Vidaurre Ramírez, 2009)

Elaborado por: Nefi Trujillo

2.1.4.3. La entrevista

El tipo de entrevista que se utilizó como técnica de investigación fue la entrevista de preguntas abiertas, de tal manera que el entrevistado es libre de responder como le parezca, pero dentro del marco de la pregunta que se haya hecho.

Se escogió este tipo de entrevista, porque las preguntas fueron redactadas previamente, de tal manera que se estableció un orden específico y sobre todo enfocado en las dimensiones del clima organizacional que se está diagnosticando.

La estrategia metodológica utilizada fue:

Establecer la guía de la entrevista: la guía de la entrevista fue diseñada por el autor y se lo puede revisar en el anexo 3.

Seleccionar informantes: los informantes, que no son sino los entrevistados, se los seleccionó del grupo donde hay mayor concentración de empleados, en este caso, de las oficinas ubicadas en la ciudad de Quito donde laboran alrededor del 50% de la población.

Características del sitio: en las instalaciones de la organización se escogió la sala de juntas, donde no existe interferencias, el ambiente es tranquilo, no hay distracciones y se puede conversar sin inconvenientes.

Proceso de verificación de la información recolectada: la verificación de la información levantada se la hizo después de haber realizado la encuesta. Se verificó que la información recolectada en la entrevista tuvo su reflejo en la encuesta.

2.1.5. Diagnóstico de la situación actual del clima organizacional

Con base en el marco teórico presentado en el capítulo uno, el autor consideró que las dimensiones a ser medidas y evaluadas a través de los instrumentos mencionados previamente, serán las siguientes:

- Administración de Talento Humano
- Motivación
- Innovación y cambios
- Liderazgo
- Comunicación
- Apoyo
- Satisfacción laboral
- Compromiso organizacional

2.1.5.1. Interpretación de los resultados de la encuesta

A continuación se presenta los resultados de las dimensiones medidas con la encuesta y su respectiva interpretación:

Resultados demográficos

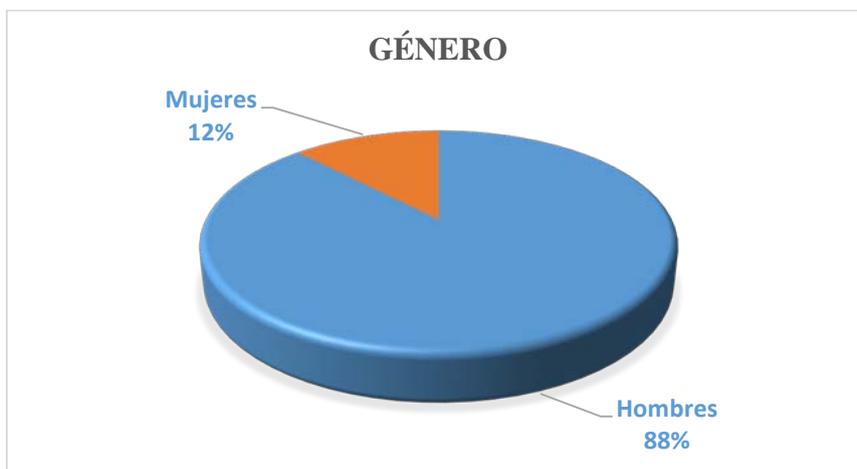


Figure 4: Porcentaje de hombres y mujeres en la organización

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Nefi Trujillo

Por medio de la encuesta se verificó los datos que el representante de recursos humanos de la organización proveyó al autor. En efecto se cuenta con 65 varones y 9 mujeres (ver figura 4) cuya edad promedio se encuentra en los 43 años.

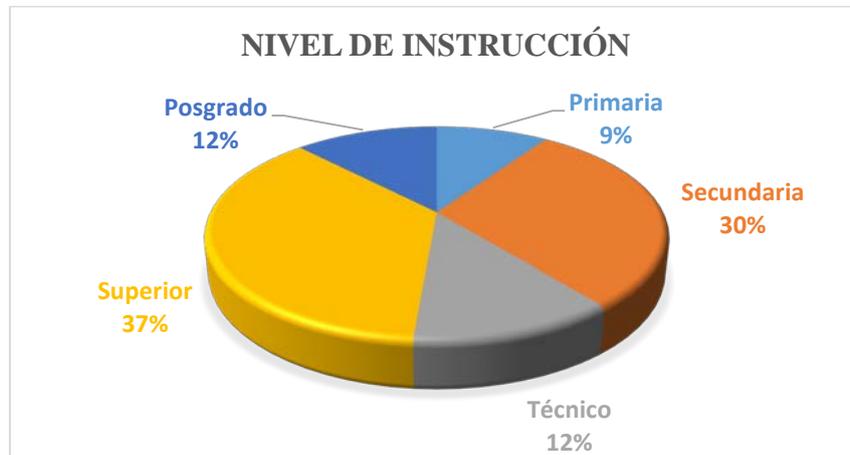


Figure 5: Niveles de instrucción de empleados

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Nefi Trujillo

En cuanto al nivel de instrucción de los empleados, se puede verificar (Fig. 5) que 49% de la población tiene preparación superior y sumada el 12 % de empleados con conocimiento técnico, sugiere que en la organización se cuenta con personal calificado para las labores establecidas. 7 empleados que corresponde el 9% de la población tienen preparación primaria y 22 empleados correspondientes al 30% de la población tienen instrucción secundaria.



Figure 6: Nivel salarial de los empleados

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Nefi Trujillo

Finalmente, referente a los resultados demográficos del nivel de salarios (Fig. 6), existe un 39% de empleados que ganan menos de 500 dólares y añadiendo los empleados con menos de 1000 dólares, que es un 22 % más, explicaría de alguna manera los resultados obtenidos en la dimensión motivación donde se consideró aspectos salariales.

Resultados de la dimensión Administración del Talento Humano

Para la medición de esta dimensión se realizó 8 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta. Los resultados se presentan en la figura 7:

Dimensión Administración del Talento Humano		
Preguntas abiertas	8	
Escala	Frecuencias (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	72	12%
En desacuerdo	149	25%
Neutro	149	25%
De acuerdo	162	27%
Totalmente de acuerdo	60	10%
Total	592	100%

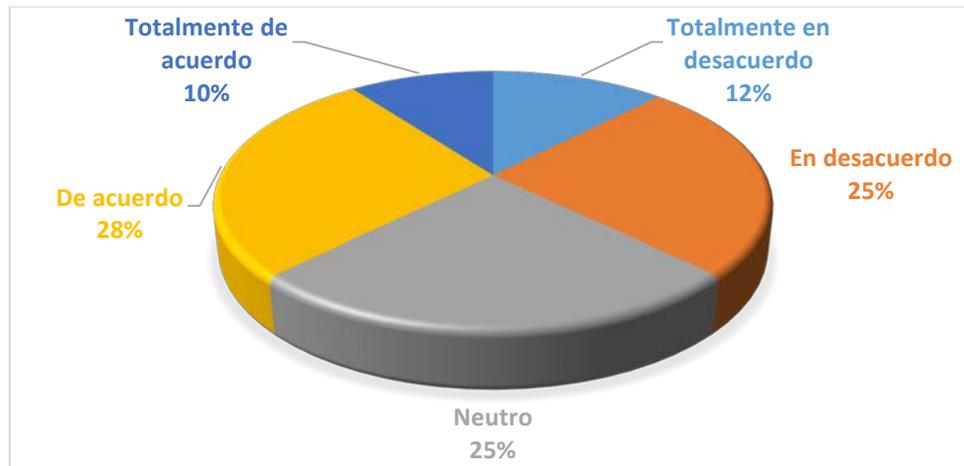


Figure 7: Resultados dimensión Administración del Talento Humano

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Nefi Trujillo

Los resultados en esta dimensión se caracterizan porque la mayoría de empleados consideran que no hay un buen manejo del talento humano, sobre todo porque no se tiene un departamento de gestión del Talento Humano local que atienda los requerimientos y expectativas que los empleados tienen en el Ecuador. Cabe mencionar que el departamento en mención fue eliminado del país hace 5 años aproximadamente y todas las operaciones se manejan remotamente desde Lima – Perú. De hecho, la única pregunta abierta que se hizo en esta dimensión, da como resultados que el 57% de la población considera que la organización debería tomar acciones para mejorar este tema.

El 31% de encuestados contestaron la pregunta abierta con las razones por las que ellos consideran no existe un buen manejo del recurso humano. Entre las respuestas que se tuvo, se las puede condensar en los siguientes aspectos:

- Mayor preocupación por el personal
- No existe enfoque en el recurso humano
- Las promociones no son adecuadas y generan desmotivación

- No hay oportunidades de desarrollo profesional y de carrera
- No existe inducción adecuada para el ejercicio de nuevas tareas o nuevos puestos
- No existen planes de capacitación establecidos
- Se siente un abandono por parte de recursos humanos

Resultados de la dimensión Motivación

Para la medición de esta dimensión se realizó 6 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta. Los resultados se presentan en la figura 8:

Dimensión Motivación		
Total de preguntas:	6	
Escala	Frecuencias (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	50	11%
En desacuerdo	126	28%
Neutro	137	31%
De acuerdo	96	22%
Totalmente de acuerdo	35	8%
Total	444	100%

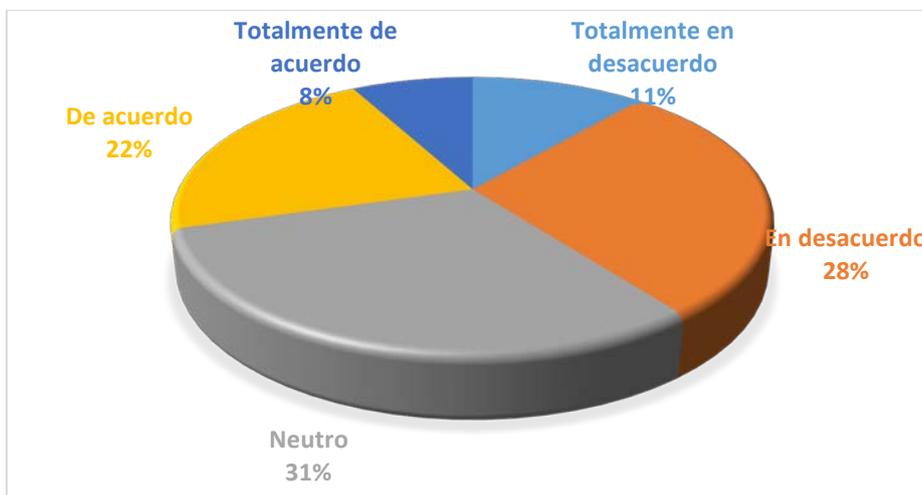


Figure 8: Resultados dimensión Motivación

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Nefi Trujillo

En esta dimensión, los encuestados al contestar la pregunta abierta, se pronunciaron de la siguiente manera: el 53% indica que existe motivación de manera general en la organización contra un 47% que no lo considera así.

A pesar de que la mayoría sugiere que hay motivación, se debe mencionar que el 73% de empleados se encuentran desalentados por la remuneración y por los bajos o casi nulos aumentos salariales que se tiene cada año. Un buen grupo también experimenta incertidumbre en cuanto a la seguridad de conservar su puesto de trabajo, sobre todo por la alta rotación que se ha experimentado en los últimos 5 años.

En las encuestas que se realizaron a los empleados, se verificó que 39 empleados contestaron a la pregunta abierta con un “sí”, es decir, que se sienten motivados de manera general, pero esto se debe a la motivación personal que ellos tienen, que la consiguen por sus propios medios y no porque la organización sea la que surta ese efecto en los empleados.

Rescatando los comentarios vertidos por los encuestados se tiene lo siguiente:

- La motivación que tienen los empleados es propia y no porque la organización se la provea
- Existe mucha carga laboral en algunos puestos
- No se avizora futuro laboral en la organización
- No se busca realización profesional en el empleado
- No existe promoción o ascensos con base en el desempeño, experiencia y antigüedad

Resultados de la dimensión Innovación y Cambios

Para la medición de esta dimensión se realizó 6 preguntas cerradas. Los resultados se presentan en la figura 9:

Dimensión Innovación y Cambios		
Total de preguntas:	6	
Escala	Frecuencias (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	9	2%
En desacuerdo	82	18%
Neutro	116	26%
De acuerdo	176	40%
Totalmente de acuerdo	61	14%
Total	444	100%

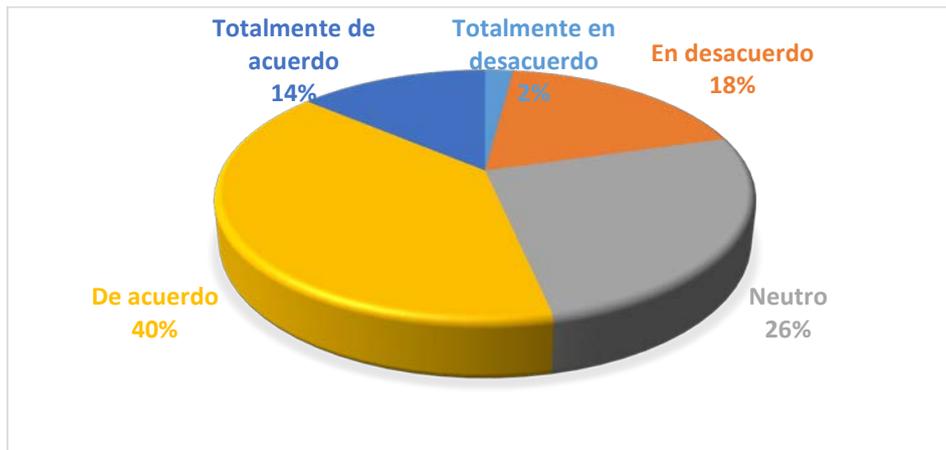


Figure 9: Resultados dimensión Innovación y Cambios

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Nefi Trujillo

Los resultados obtenidos en esta dimensión sugieren que, de alguna manera, existe la percepción de que la innovación y cambios de la organización generan un buen clima organizacional. De todas maneras, al revisar los datos puntuales de cada pregunta, surge una disyuntiva en la pregunta 6 que afirma que “los cambios en la organización impactan de manera positiva en el personal y su trabajo”, el 30% indican que no están de acuerdo y el 24% considera que le es indiferente. Este puede ser un punto para ser considerado como mejora y lograr que esta dimensión sea más fuerte.

Resultados de la dimensión Liderazgo

Se realizaron 13 preguntas cerradas y 1 abierta. Los resultados de la dimensión Liderazgo pueden verificarse en la figura 10:

Dimensión Liderazgo		
Total de preguntas:	13	
Escala	Frecuencias (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	22	2%
En desacuerdo	51	5%
Neutro	153	16%
De acuerdo	519	54%
Totalmente de acuerdo	217	23%
Total	962	100%

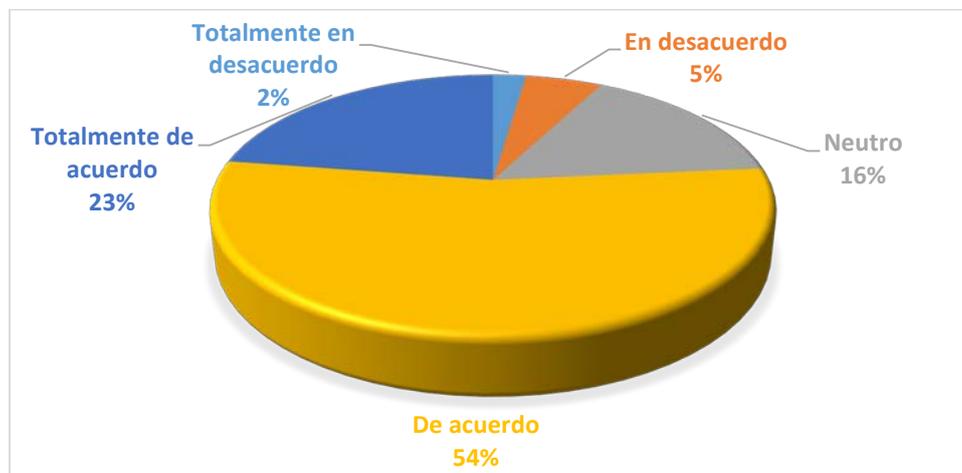


Figure 10: Resultados dimensión Liderazgo

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Nefi Trujillo

Esta dimensión puede ser considerada de las más fuertes en este estudio, pues el 75% de encuestados considera que el Liderazgo de forma general es adecuado en la organización. De todas maneras cabe considerar algunas de las respuestas que se hicieron a la pregunta abierta de si se considera que el liderazgo en la organización es adecuado para generar un buen clima organizacional. Estas son las respuestas:

- Algunos supervisores lideran bajo amenazas
- En ocasiones el líder crea incertidumbre

- Existe una brecha de mejora en los supervisores
- Algunos líderes no están comprometidos con el recurso humano
- Existen líderes pero también “jefes”

Resultados de la dimensión Comunicación

Se realizaron 12 preguntas cerradas y 1 abierta. Los resultados de la dimensión Comunicación pueden verificarse en la figura 11:

Dimensión Comunicación		
Total de preguntas:	12	
Escala	Frecuencias (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	27	3%
En desacuerdo	172	19%
Neutro	221	25%
De acuerdo	354	40%
Totalmente de acuerdo	114	13%
Total	888	100%



Figure 11: Resultados dimensión Comunicación

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Nefi Trujillo

Esta dimensión también podría considerarse fuerte con un 53% de aceptación, pero existe 3 puntos que corresponden a 3 preguntas dentro de la dimensión, que pueden ser tomados en cuenta para mejora.

El primero es que el supervisor y otros superiores no escuchan ideas y sugerencias. Asimismo, los encuestados indican que no se les da a conocer apropiadamente sus responsabilidades y actividades en sus puestos de trabajo, que ya se ha mencionado en la dimensión de Administración del Talento Humano, y finalmente que muchos trabajadores no son informados oportunamente sobre sus derechos como empleados.

La pregunta abierta también ha arrojado varios temas que pueden ser considerados para mejorar:

- No se socializan ciertos temas que son de vital importancia para los empleados
- La información debe ser manejada con más apertura y sin misterios
- Existen demasiados supervisores y gerentes
- Debería existir una comunicación de doble vía, de arriba para abajo y viceversa
- Los supervisores deben involucrarse más en los procesos fuera de la oficina
- La comunicación inter departamental debe ser mejorada para que los procesos fluyan y se tenga mejores resultados

En definitiva, existe una brecha de mejora en esta dimensión.

Resultados de la dimensión Apoyo

Para la medición de esta dimensión se realizó 6 preguntas cerradas. Los resultados se presentan en la figura 12:

Dimensión Apoyo		
Total de preguntas:	6	
Escala	Frecuencias (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	1	0%
En desacuerdo	29	7%
Neutro	63	14%
De acuerdo	240	54%
Totalmente de acuerdo	111	25%
Total	444	100%

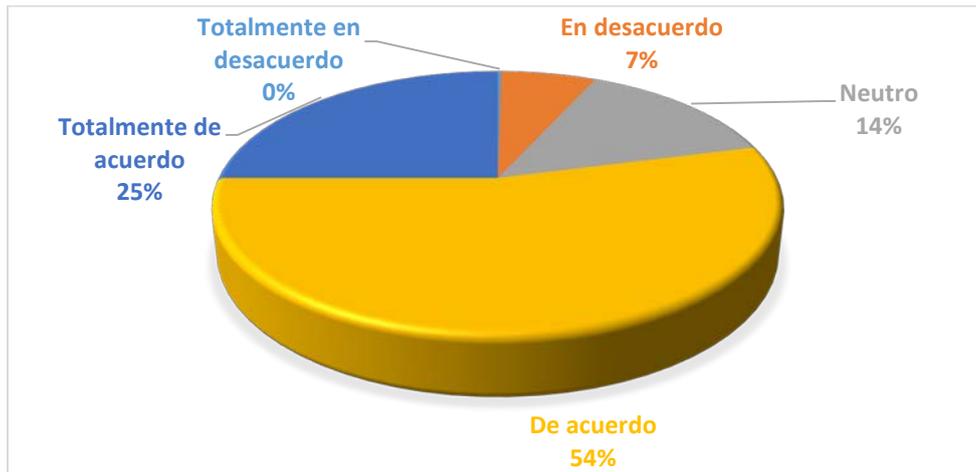


Figure 12: Resultados dimensión Apoyo

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Nefi Trujillo

Definitivamente esta dimensión indica que el apoyo en la organización, sobre todo por parte de los compañeros de trabajo, es un factor que coadyuva para que el clima organizacional sea saludable.

En esta dimensión no se ha detectado puntos para ser considerados para mejora.

Resultados de la dimensión Satisfacción Laboral

Se realizaron 8 preguntas cerradas y 1 abierta. Los resultados de la dimensión Satisfacción Laboral pueden verificarse en la figura 13:

Dmiensión Satisfacción Laboral		
Total de preguntas:	8	
Escala	Frecuencias (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	35	6%
En desacuerdo	80	14%
Neutro	188	32%
De acuerdo	204	34%
Totalmente de acuerdo	85	14%
Total	592	100%

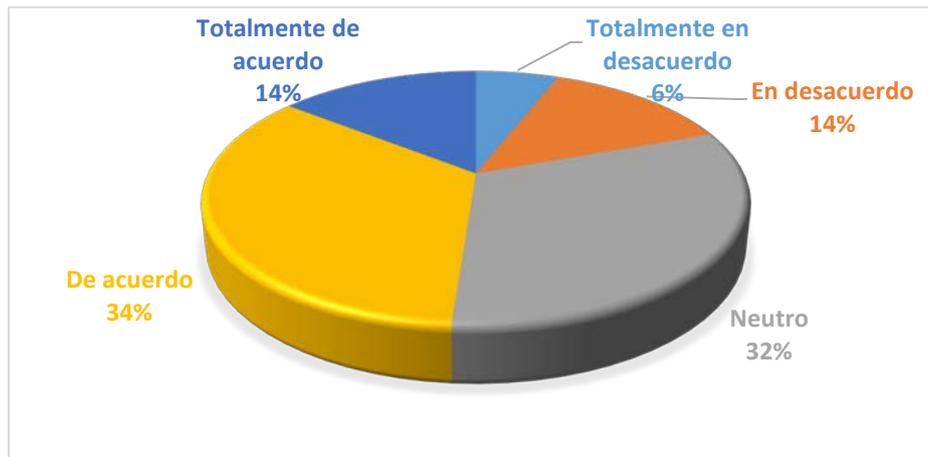


Figure 13: Resultados dimensión Satisfacción Laboral

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Nefi Trujillo

Aun cuando los resultados apuntan a que esta dimensión es fuerte dentro del clima de la organización, se debe considerar 2 temas que en el análisis particular de cada pregunta se verificó que existe posibilidad de mejora.

En primer lugar, existe descontento del personal por no haber el suficiente reconocimiento en el trabajo y en segundo lugar, se vuelve a repetir la inconformidad con los ascensos y promociones.

Resultados de la dimensión Compromiso Organizacional

Para la medición de esta dimensión se realizó 6 preguntas cerradas. Los resultados se presentan en la figura 14:

Compromiso Organizacional		
Total de preguntas:	12	
Escala	Frecuencias (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	5	1%
En desacuerdo	6	1%
Neutro	38	4%
De acuerdo	527	59%
Totalmente de acuerdo	312	35%
Total	888	100%



Figure 14: Resultados dimensión Compromiso Organizacional

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Nefi Trujillo

Indudablemente, esta dimensión es uno de los factores más fuertes que se tiene en la organización y tiene que ver exclusivamente con el compromiso del empleado hacia la organización. Es necesario resaltar, que aun cuando hay varios puntos donde mejorar en otras dimensiones, los empleados están comprometidos y sienten que pueden dar más de su parte para alcanzar los objetivos de la organización.

2.1.5.2. Medida global del clima organizacional

Finalmente se presenta una valoración global del estado de la organización (tabla 6) en relación al clima laboral. Para esto se ha tomado en cuenta el instrumento de medición que se

estableció anteriormente y con el cual se ha calculado los porcentajes de medida globales de cada dimensión:

$$\text{Dimensión (\%)} = \left(\frac{\sum X}{Pr * Pt * N} \right) 100$$

Dimension	Total puntos por dimension	Frecuencia absoluta	Σx	Pr*pt*N	Porcentaje obtenido	Estado Critico 0 - 20%	Estado Bajo 21 - 40%	Estado Medio 41 - 60%	Estado Alto 61 - 80%	Estado Optimo 81 - 100%
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	592	1765	1765	2960	59.63%			X		
MOTIVACIÓN	444	1272	1272	2220	57.30%			X		
INNOVACIÓN Y CAMBIOS	444	1530	1530	2220	68.92%				X	
LIDERAZGO	962	3744	3744	4810	77.84%				X	
COMUNICACIÓN	888	3020	3020	4440	68.02%				X	
APOYO	444	1763	1763	2220	79.41%				X	
SATISFACCION LABORAL	592	2000	2000	2960	67.57%				X	
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	888	3799	3799	4440	85.56%					X

Table 6: Valoración global del clima organizacional

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Nefi Trujillo

Con los valores obtenidos de los porcentajes globales de cada dimensión, ubicándolos en la categoría de la tabla de definición de estados de clima organizacional establecidos en la tabla 5, se puede observar que, en efecto, existen 2 dimensiones que se encuentran en el “Estado Medio 41– 60%” y que según la definición de estados que se determinó, estas dimensiones se encuentran en un estado de deterioro y necesitan que se realice acciones a corto plazo para fortalecerlas o reforzarlas y que con el tiempo no caigan a un estado menor.

Existen 5 dimensiones que se encuentran en un “Estado Alto 61 – 80%” y que se podría considerar acciones a largo plazo para que la percepción siga manteniéndose a reforzando para hacerlas más fuertes. De todas maneras, este estudio tomará en cuenta cuáles de esas acciones pueden ser tomadas en consideración para que se fortalezcan en el futuro.

Finalmente existe una sola dimensión, la de Compromiso Organizacional, que goza de una buena salud organizacional. No existirían consideraciones a tomar en cuenta para mejorarla.

2.2. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DE LA IGLESIA DE JESUCRISTO DE LOS SANTOS DE LOS ÚLTIMOS DÍAS EN EL ECUADOR

Antes de presentar la propuesta de plan, se hace necesario abarcar la teoría de plan de mejoramiento como fundamento para la elaboración del plan de mejoramiento.

2.2.1. Definición y elementos de un plan de mejoramiento

Definición

Según el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (2013) de Colombia, define a un plan de mejoramiento como “el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema de control interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control (SENA, 2013)”.

Pero antes de diseñar un plan de mejoramiento, se debe plantear las siguientes preguntas: ¿Se quiere efectivamente mejorar? ¿Se considera que es posible mejorar y se asume el desafío?. Sin una actitud clara y sin un líder que encabece la tarea, no existe plan de mejora que pueda ser considerado.

Elementos

Según el Departamento de Educación del Gobierno de Navarra España (2010) un plan de mejoramiento debe “fijar unos objetivos, diseñar unas actuaciones, nombrar unos responsables de cada actuación, disponer recursos para llevar a efecto la medida, prever un procedimiento o método de trabajo, establecer un calendario y, un aspecto muy importante, tener previsto un

sistema para comprobar si se ha cumplido cada objetivo, es decir, debe establecerse unos indicadores o criterios de medida (Gobierno de Navarra, 2010, pág. 5).

Las definiciones de cada elemento se las muestra a continuación

Fijar Objetivos: aquello que se desea alcanzar en un tiempo determinado. Suelen expresarse mediante un verbo en infinitivo. ISO 9001:2000 demanda, además, que los objetivos establecidos sean medibles (Gobierno de Navarra, 2010, pág. 5).

Actuaciones: acciones concretas que deben realizarse para alcanzar el objetivo. Cada objetivo puede concretarse en una o más actuaciones. Por ejemplo, si el objetivo es desarrollar en todas las áreas la competencia de “Aprender a aprender”, habrá que pergeñar algún tipo de actividad para ese fin, por ejemplo: analizar en dos reuniones de Departamento o Ciclo un documento y proponer acciones concretas que llevar a cabo en esos organismos (Gobierno de Navarra, 2010, pág. 5).

Responsable: persona a la que se le encomienda la tarea de diseñar las actuaciones, ocuparse de su seguimiento, vigilar el cumplimiento de los plazos, etc. (Gobierno de Navarra, 2010, pág. 5).

Recursos: medios que se disponen para desarrollar una actuación. Puede tratarse de documentación, normativas, bibliografía, esquemas de trabajo, etc. (Gobierno de Navarra, 2010, pág. 5).

Procedimiento de trabajo: Es la manera en que se va a desarrollar la actuación prevista. (Gobierno de Navarra, 2010, pág. 5)

Calendario: precisa cuánto tiempo se va a dedicar a cada actuación o a cada fase de ella. Puede incluir también momentos de seguimiento de las actuaciones (Gobierno de Navarra, 2010).

Indicadores o criterios de medida: Son medios para comprobar de forma objetiva si nos acercamos al objetivo previsto y si las actuaciones se han desarrollado según lo previsto (Gobierno de Navarra, 2010, pág. 5).

En definitiva un plan de mejoramiento es un esquema que permite al investigador tener un orden lógico de las acciones que se deben tomar en cuenta para implementarlo, dar el seguimiento correspondiente y valorarlo a través de indicadores

2.2.2. Descripción del Plan de mejoramiento del clima organizacional

“El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento”

Víctor Pauchet

Después de realizado el diagnóstico del clima organizacional de la entidad sujeto de estudio, se hace necesario entonces establecer un plan que minimice, en la medida que sea posible, el impacto que las falencias encontradas tienen dentro de la organización y lograr que los empleados o colaboradores tengan una percepción diferente de la situación que viven actualmente, para que al final se vea reflejado ese bienestar en el trabajo que ellos pueden proporcionar.

El plan que a continuación se va a proponer no pretende ser la panacea o la única solución para el malestar que los empleados están experimentando en los aspectos ya analizados, más bien este estudio podría convertirse en el inicio de un sinnúmero de eventos y acciones que la organización pueda realizar para mejorar su ambiente laboral y establecerse como una entidad dispuesta a la mejora continua y lograr objetivos más prometedores.

El diagnóstico de la organización arrojó ideas y reconoció brechas de mejora en las que se podría trabajar; en algunos casos se verificó que los problemas eran repetitivos o tienen que

ver con un mismo ámbito en particular, por ello se ha considerado tratar temas generales que contengan a todos los problemas o puntos de mejora.

El autor ha considerado que este plan debe realizarse en dos fases. La fase I dedicada a tratar las dimensiones que necesitan ser intervenidas a corto plazo o de manera inmediata y la fase II para aquellas dimensiones donde las acciones pueden ser consideradas a mediano o largo plazo

2.2.2.1. Fase I

En esta fase ha de considerarse las dimensiones que deben ser atendidas en un plazo menor y casi inmediato. Los indicadores de dimensión que serán atendidos en esta fase son los siguientes:

DIMENSIÓN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. Indicador para mejora: Insatisfacción en la gestión del Talento Humano

Objetivo: Eliminar la percepción de que el departamento encargado de gestionar el Talento Humano no está haciendo sus respectivas labores.

Acciones: Lograr que se tenga representación local del departamento de gestión del Talento Humano en el Ecuador.

Seguramente uno de los problemas que tiene mayor repercusión en la vida institucional de la organización, y que puede ser la raíz de otros problemas, es la falta de un departamento de gestión del Talento Humano local, por lo que antes de mejorar cualquier otro aspecto en la organización, se recomienda tener una representación del departamento en cuestión dentro del país y que ya no se maneje remotamente los asuntos relacionados con temas que le competen exclusivamente a este departamento.

Responsables: El Gerente General en Ecuador, el Gerente de Gestión del Talento Humano y el Director de Asuntos Temporales de Área de Perú.

Recursos: Con la experiencia de que en el pasado ya se contó con un departamento de gestión de Talento Humano local, existe personal calificado con las competencias necesarias para asumir la responsabilidad y que todavía laboran en la organización. En cuanto a recursos económicos se debe hacer una reasignación de la partida presupuestaria para cubrir esta necesidad.

Procedimiento: Solicitar la aprobación de un FTE (Full Time Employee) a las oficinas generales de la Iglesia en Estados Unidos.

Tiempo: 3 meses

Criterio de medida: Al cabo de 6 meses se verifica si el representante del departamento ha sido colocado o no.

2. Indicador para mejora: Insatisfacción por el proceso de inducción y capacitación para nuevos empleados o cambios de puesto.

Objetivo: Establecer un proceso de inducción y capacitación para nuevos empleados y cambios de puesto.

Acciones: Para nuevos empleados

La inducción y capacitación de un nuevo empleado debe hacerse a través de un proceso lógico y práctico. Después que un nuevo trabajador haya finiquitado los aspectos contractuales de su vinculación a la organización, se debería entonces realizar las siguientes acciones para que la inducción sea óptima:

- Al menos tomar un día con el empleado para revisar y analizar los puntos más importantes de la “Guía para empleados”, repasar las normativas y reglamentos de

la organización, comunicar los deberes, derechos, privilegios y obligaciones del empleado, revisar su perfil de puesto y esclarecer cualquier inquietud

- Presentar al equipo de trabajo con el que laborará, dejando establecido claramente cuál es la línea de autoridad en la que se manejará, incluyendo el conocimiento de a quién reporta y quién reporta al nuevo empleado
- Entregar su oficina o lugar de trabajo, con su respectivo equipamiento y repasando las políticas de uso que la organización tiene como son el uso y acceso al internet, el correo electrónico, la telefonía móvil, convencional y otros aspectos que tenga que ver con su lugar de labores
- Crear y entregar los accesos correspondientes tanto lógicos (cuentas de correo electrónico, accesos a sistemas informáticos, etc.) como físicos (tarjetas de ingreso, llaves, etc.)
- Una vez instalado, capacitar en los sistemas de la organización a los que tendrá acceso por su perfil de puesto. En este punto se podría asignar un tutor que tenga experiencia y que dé el seguimiento respectivo al nuevo empleado
- Durante los 3 primeros meses con una frecuencia mensual, establecer una entrevista de evaluación que mida de alguna manera la satisfacción que el empleado está teniendo o identificar los desafíos que está experimentando

Acciones: Para cambios de puesto

Los cambios de puesto, de alguna forma son como una nueva contratación, excepto que el empleado ya se encuentra familiarizado con muchos aspectos de la organización, que seguramente son cotidianos para él. Pero el problema que casi la mayoría de empleados experimenta es la capacitación e inducción al nuevo puesto, que en la mayoría de los casos viene acompañado de un nuevo departamento o división.

El proceso de inducción y capacitación para este tipo de empleados debería ser:

- Establecer como una norma de la organización, que los cambios de puesto no deben ser efectivizados inmediatamente, es decir, evitar que un empleado trabaje hoy en un puesto y mañana sea asignado a otro intempestivamente. Se debe buscar que exista un tiempo de traslape entre un puesto y otro, en otras palabras, que el empleado que está siendo cambiado tenga el tiempo necesario requerido para capacitar a su reemplazo en su puesto y que al mismo tiempo él sea capacitado por el empleado cuyo puesto va a ocupar. Con esto la organización aprovechará todo el Know-How que los empleados tienen y no dejar que nadie se vaya llevando la experiencia que toma tiempo obtener
- Realizar evaluaciones con el empleado en el nuevo puesto para medir su satisfacción, su rendimiento y establecer metas si es necesario

Responsable: Gerente del departamento de gestión Talento Humano.

Recursos: Personal calificado y presupuesto para capacitación.

Procedimiento: Ha de colocarse como un punto de seguimiento y evaluación la Inducción y Capacitación al personal de la organización

Tiempo: 3 meses

Criterio de medida: Número de capacitaciones de inducción realizadas versus número de empleados contratados o promovidos.

3. Indicador de mejora: Promociones y ascensos

Objetivo: Establecer un proceso adecuado de promoción y ascensos.

Acciones:

Antes de hablar de las promociones y ascensos, se hace imprescindible hablar del proceso de contratación, pues es de vital importancia que el talento humano con el que se cuente en la organización sea el más idóneo para los puestos a los que son considerados. Las promociones y ascensos que se tenga en la organización dependerán mucho del proceso de selección que se haga al inicio. Entonces, asumiendo que los empleados han sido contratados de la manera más adecuada, lo siguiente es lo que se debería contemplar en el proceso de promoción:

- Con la debida evaluación que se hizo al empleado al momento de contratarlo, se conoce sus capacidades y destrezas, su experiencia laboral, su formación académica, las responsabilidades que ha tenido en otras empresas, etc. Con toda esta información, se debe tener una base datos del talento humano, de tal manera que al ser necesario, se pueda identificar inmediatamente a los posibles candidatos en una determinada promoción
- Se hace necesario y casi obligatorio, contar con un plan de sucesión de toda la organización, empezando por la gerencia y terminando en la posición más baja del organigrama. Es vital que sea el departamento de gestión del talento humano quien elabore este plan y que no se pregunte al empleado quién podría ser su sucesor, no debe haber favoritismos o intereses de por medio. Cada puesto de trabajo debería tener al menos 2 opciones de posibles sucesores, y cada uno de ellos cumpliendo con el perfil del puesto, tomando en cuenta no solo sus habilidades, sino también su experiencia y el desempeño que tiene en su labor actual
- Cuando exista la posibilidad de una promoción, se debe acudir al plan de sucesión y ponerlo en práctica. Si las opciones de sucesión no son válidas, o no existen o simplemente no desean tomar la promoción, entonces se procede con la contratación de un nuevo empleado

Responsable: Gerente del departamento de gestión del Talento Humano.

Recursos: Se cuenta con el personal y los recursos económicos para implementar la acción.

Procedimiento: El departamento de gestión del Talento Humano, con el gerente correspondiente deben asignar a uno de sus empleados para revisar la propuesta, mejorarla si es necesario y ponerla en marcha

Tiempo: 6 meses

Criterio de medida: Número de promociones utilizando el plan de sucesión versus el número totales de promociones.

4. Indicador de mejora: No existe un plan de desarrollo profesional y de carrera

Objetivo: Determinar las acciones básicas que se deberían tomar en cuenta como parte de un plan de desarrollo profesional y de carrera.

Acciones:

En primera instancia se va a considerar la opción de desarrollar a los empleados que forman parte del plan de sucesión. Considerando entonces que la organización cuenta con un plan de sucesión bien estructurado y competente, el siguiente paso viene como una consecuencia lógica, pues seguramente algunos puestos de trabajo no tendrán todas las opciones de sucesión que se requiera, por lo tanto el departamento de gestión del talento humano, con la mira de preparar a la organización para el futuro, debe iniciar un proceso de desarrollo profesional para sus empleados. El proceso podría contemplar los siguientes pasos:

- Identificar en el plan de sucesión cuáles puestos no estarían cubiertos si el empleado es promovido o desvinculado de la organización
- Buscar en la base de datos los posibles candidatos que podrían ser capacitados para esa posición

- Presupuestar cada año el monto considerable necesario para que la capacitación se haga realidad
- Establecer el plan de capacitación o profesionalización de los empleados que sean considerados
- Anualmente la organización realiza una evaluación de desempeño para cada empleado, en esta entrevista, el trabajador tiene la oportunidad de hacer saber sus inquietudes, desafíos pero también sus anhelos y objetivos a corto, mediano y largo plazo. El departamento de gestión del Talento Humano debe levantar esa información, sobre todo aquella donde el empleado indica cuáles serían sus objetivos y analizarlos para ver si es viable capacitar o ayudar a tener una profesión que al final beneficie a la organización

En segunda instancia se ha de considerar a los empleados que por alguna razón no son parte del plan de sucesión. El tratamiento para este personal debería ser el siguiente:

- Una vez que el departamento de gestión del talento humano ha recopilado la información de la evaluación de desempeño anual a todos los empleados, identificar quiénes tienen metas específicas a corto o mediano plazo para profesionalizarse
- Considerar qué tipo de profesionalización está buscando para tomarlo en cuenta en el plan de sucesión a futuro y considerarlo para ser parte del plan de desarrollo profesional
- En el caso de aquellos empleados que sin estar en el plan de sucesión y tampoco tienen una meta de profesionalización, se debe hacer un seguimiento más personalizado para encontrar los motivos por los que no pretende hacer nada a futuro

Responsable: Gerente del departamento de gestión del Talento Humano.

Recursos: Se cuenta con el personal y los recursos económicos para implementar la acción.

Procedimiento: El departamento de gestión del Talento Humano debe evaluar la propuesta, mejorarla de ser el caso e implementarla en el tiempo propuesto.

Tiempo: 6 meses

Criterio de medida: Número de empleados estudiando una carrera auspiciados por la empresa versus el número totales de empleados estudiando una carrera.

DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

1. Indicador de mejora : No existe reconocimiento e incentivos

Objetivo: Recomendar varias acciones que pueden ser puestas en marcha para que el talento humano de la organización se sienta reconocido e incentivado

Acciones:

Está comprobado que las organizaciones donde se cuenta con un excelente clima laboral, tienen como política un gran plan de reconocimientos e incentivos. Muchas veces se piensa que los incentivos necesariamente deben ser económicos y ése es el pensamiento de esta organización. Definitivamente los empleados están interesados en que se les reconozca sus logros y se les incentive para lograr propósitos más elevados y que no siempre sean económicos, aunque no estaría mal que se los considere de manera frecuente.

Sugerencias pueden haber muchas, pero para ser explícitos en este tema se sugiere emular lo que otras empresas en el ámbito ecuatoriano, como es el caso de Movistar o el Banco General Rumiñahui, hacen actualmente y que les ha llevado posicionarse localmente como lugares donde el empleado trabaja con mucha motivación. El plan debería contar con lo siguiente:

- Equilibrio entre el tiempo del trabajo y el tiempo de la familia
- Planes de carrera y capacitación
- Sueldos competitivos
- Días de vacación como un incentivo por un acontecimiento especial en la vida del empleado
- Oportunidades de crecer y asumir puestos de mayor responsabilidad y con mayor remuneración
- Bonos extraordinarios por buen desempeño, culminación de carreras de profesionalización, etc.

Responsable: Gerente del departamento de gestión del Talento Humano.

Recursos: Se cuenta con el personal y los recursos económicos para implementar la acción.

Procedimiento: El departamento de gestión del Talento Humano debe evaluar la propuesta, mejorarla de ser el caso e implementarla en el tiempo propuesto.

Tiempo: 6 meses

Criterio de medida: Número de empleados reconocidos versus el número total de empleados anualmente.

2. Indicador de mejora : Existe descontento en las remuneraciones y aumentos salariales

Objetivo: Recomendar varias acciones que pueden ser consideradas para mejorar la percepción que los empleados tienen sobre este asunto.

Acciones:

Sin duda éste es un tema delicado, sobre todo para la alta gerencia. El tema de los salarios y aumentos es algo que siempre se lo maneja con mucho cuidado. Pero el diagnóstico ha

indicado que uno de los factores que inciden en el deterioro del clima organizacional de la empresa es que el 41% de empleados no está conforme con su remuneración y el 76% no está conforme con los aumentos que se han experimentado en los últimos años.

Si bien es cierto que la organización objeto de estudio es una entidad sin fines de lucro, al menos se espera que los sueldos y salarios sean competentes para de alguna forma atraer a los mejores trabajadores o en su defecto mantener contentos a los actuales.

Buscando que los salarios sean lo suficientemente competentes como para mejorar en algo la percepción de los empleados, se sugiere lo siguiente:

- Revisar los puestos de trabajo y verificar que la carga laboral sea equilibrada con el sueldo que se ofrece en esos puestos
- Se entiende que el aumento de los salarios depende de un estudio de comparación y homologación con otras empresas de similares características que la organización, entonces se sugiere que el estudio pueda ser validado por al menos 2 empresas que certifiquen que el estudio y sus resultados están acorde con la realidad nacional y sobre todo que está enmarcado dentro de los cánones respectivos del código de trabajo y los derechos de los trabajadores
- Si por políticas internas de la organización los aumentos son muy bajos o casi nulos, se recomienda que al menos se establezca y considere el plan de incentivos, que en este caso sería económico, para que el empleado sepa que aun cuando no tuvo aumento, tendría la posibilidad de tener un bono extra por desempeño u otro aspecto laboral

Responsable: Gerente del departamento de gestión del Talento Humano.

Recursos: Se cuenta con el personal y los recursos económicos para implementar la acción.

Procedimiento: El departamento de gestión del Talento Humano junto con el departamento Financiero local analizan la propuesta y toman decisiones de qué aspectos pueden ser tomados en cuenta.

Tiempo: 12 meses

Criterio de medida: Porcentaje de aumento salarial anual versus el del año anterior en porcentaje.

2.2.2.2. Fase II

En esta fase se van a considerar aquellas dimensiones donde, a pesar de tener un porcentaje global alto de calificación de clima organizacional, tienen ciertos indicadores en los que podría haber mejoras. Los indicadores de dimensión que serán atendidos en esta fase son los siguientes:

DIMENSIÓN INNOVACIÓN Y CAMBIOS

1. Indicador de mejora: El personal tiene la percepción de que los cambios en la organización no impactan de manera efectiva en ellos y su trabajo.

Objetivo: Establecer un proceso que minimice el impacto que tienen los cambios de la organización en los empleados.

Acciones:

Muchos cambios se realizan en la organización que comúnmente no son aceptados de manera inmediata. Normalmente son inesperados y en algunos casos afecta la estabilidad emocional del empleado, por ejemplo el cambio que se tuvo hace 5 años cuando la organización tomó la decisión de desvincular al 61% de los empleados dejando apenas 74 trabajadores laborando en las Oficinas Administrativas.

Cambios de esta intensidad hacen que los empleados tengan cierta incertidumbre por lo que puede pasar en un futuro inmediato.

Las recomendaciones que pueden ser consideradas para minimizar el impacto de los cambios en los trabajadores serían:

- Establecer un plan de contingencia adecuado para el empleado mientras es parte de la organización y que sea puesto en marcha cuando se lo requiera
- Animar a los empleados, a través de capacitaciones o seminarios, para que busquen la forma de crear una fuente propia de trabajo alterna que en el futuro pueda convertirse en su ingreso permanente e independiente
- En lo posible considerar lo que el talento humano tiene que decir antes de tomar una decisión de cambio, pues la información que tiene el trabajador puede ser un factor importante y diferenciador en la toma de decisiones

Responsable: Gerentes de primera línea

Recursos: Se cuenta con el personal y los recursos económicos para implementar la acción.

Procedimiento: El staff de gerentes revisa los cambios que se deben realizar en la organización y definen si es necesario tener retroalimentación de los trabajadores y medir de alguna manera el impacto que los cambios tendrán en los empleados

Tiempo: 36 meses

Criterio de medida: Para este indicador se necesita hacer una encuesta anual.

DIMENSIÓN LIDERAZGO

1. **Indicador de mejora:** Existen algunos puntos como el manejo de la información, comunicación de doble vía que no existe, comunicación inter departamental y la existencia

de muchos gerentes y supervisores que dentro de la dimensión Liderazgo pueden ser considerados para mejora.

Objetivo: Definir algunas recomendaciones para el Liderazgo de la organización.

Acciones:

Las recomendaciones que se podrían considerar en este aspecto son:

- Existen temas en la organización que deberían ser socializados entre los empleados y hacerlos partícipes de las posibles soluciones. Además deberían ser manejados con más apertura
- Revisar el organigrama de la organización y asegurarse que se tienen los supervisores necesarios
- La comunicación con los líderes debe ser de doble vía, es decir, que la comunicación no debe ser solamente de arriba hacia abajo, sino considerar de abajo hacia arriba para mejorar procesos, establecer nuevos objetivos, obtener mejores resultados, etc.
- Los gerentes y supervisores necesitan conocer mejor las actividades que se dan en el campo de trabajo, deben entender mejor los procesos siendo testigos de cómo se hace el trabajo
- Los líderes deben establecer una mejor comunicación entre sus departamentos, para que la información fluya, los procesos no se vean afectados, que todos tengan una misma visión y que los resultados de toda la organización sean maximizados

Responsable: Gerentes de primera línea

Recursos: Todo el talento humano de la organización

Procedimiento: cada supervisor y gerente de la organización debe revisar las propuestas realizadas y evaluar qué puntos puede mejorar con su equipo de trabajo.

Tiempo: 36 meses

Criterio de medida: Para este indicador se necesita hacer una encuesta anual.

Como comentario final se debe indicar que los requerimientos necesarios para la aplicación del plan de mejoramiento del clima organizacional son los siguientes:

- Análisis contextual de las demandas para un mejoramiento del clima organizacional
- Diagnóstico de las necesidades relacionadas con el clima organizacional como proceso continuo
- Disponibilidad del staff de gerentes; así como su involucramiento para posibilitar la realización de las acciones
- Creación del departamento de gestión del Talento Humano que dé seguimiento a las acciones del plan
- Evaluación de las acciones y del plan en su conjunto: Para evaluar el plan debe tenerse en consideración la interrelación que se produce entre las fases, dimensiones, sus acciones y los indicadores para medirlas. Las acciones de las dimensiones se evaluarán de forma sistemática en la medida que se vayan implementando, teniendo en consideración el orden lógico en que se proponen, por lo que se realizará una evaluación del proceso y sus propósitos estarán directamente relacionados con la mejora y optimización del mismo en el transcurso de la implementación de las acciones, en permitir el reajuste racional de las mismas
- En el proceso evaluativo deben considerarse las autovaloraciones y valoraciones de los miembros del colectivo organizacional. Para lo cual se realizará el registro de observaciones por los que monitorean el funcionamiento de las acciones

2.3. VALORACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO POR CRITERIOS DE ESPECIALISTAS

Una vez que el plan de mejoramiento ha sido definido y que se han hecho las respectivas observaciones y recomendaciones para su implementación, el autor de este estudio lo puso a consideración de especialistas para su correspondiente valoración teórica.

Se elaboró y aplicó una encuesta (Anexo 4) a tres especialistas que fueron seleccionados bajo los siguientes criterios:

- Más de 10 años de experiencia profesional en temas relacionados con la propuesta
- Formación académica de cuarto nivel en áreas del conocimiento afines
- Experiencia en docencia universitaria (preferible)

Sobre esta base de selección la muestra de especialistas quedó conformada así:

- Maestría en Contabilidad y Auditoría (1)
- Maestría en Administración y Dirección de Empresas (2)
- Más de 10 años de experiencia laboral (3)

A continuación se presentan las respuestas obtenidas a las seis preguntas de valoración:

1. ¿Piensa que las dimensiones de clima organizacional tomadas en cuenta en este estudio fueron las más aconsejables?

- Por supuesto, las dimensiones consideradas han sido estructuradas de tal forma que permiten tener una percepción amplia del clima organizacional, sin duda no son todas, pero es interesante que se haya fabricado un instrumento propio de medición considerando la naturaleza de la institución

- Si, se han considerado las más representativas
 - Claro que sí, sobre porque los puntos que fueron medidos se basan en función de la forma en que los colaboradores de esta Organización perciben su mundo y con la influencia que está generando de su medio de trabajo y del entorno que los rodea
2. ¿Piensa que la fundamentación y componentes estructurales del plan de mejoramiento son apropiados para este tipo de estudio?
- Si, sugeriría relacionar las deficiencias en el ambiente organizacional, con las recomendaciones, esto daría relevancia al soporte requerido en una eventual implementación
 - En efecto, son los que se acostumbran en la práctica
 - Lo interesante es que en esta medición de clima laboral se han considerado los diferentes aspectos de la situación que los colaboradores están experimentando, los cuales según el estudio realizado lo componen el tipo de la organización, las políticas internas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). Al revisar la información que se me ha facilitado puedo mencionar que la fundamentación y componentes estructurales si son apropiados
3. ¿Qué observaciones haría en cuanto a las recomendaciones presentadas en el plan de mejora?
- La recomendación “Representación local de recursos humanos”, como la solución a la percepción de las falencias de Administrar talento humano, podría constituirse exclusivamente en un cambio de estructura, que no garantiza impacto en el mejoramiento de la dimensión, ya que la administración del talento humano implica,

- mucho más que tener a alguien en sitio que atienda solicitudes y requerimientos de los empleados
- Cuando se habla que el departamento de recursos humanos sea el encargado de seleccionar al personal idóneo para el proceso de sucesión, es también necesario mencionar que este mismo departamento debería estar a cargo de las promociones y ascensos, no es propio que se lo haga con la recomendación sesgada de supervisores y gerentes
 - Las recomendaciones presentadas son muy positivas, la única sugerencia que yo haría es que este plan debe ser analizado muy bien por los directivos y tomar acciones inmediatas como la falta de comunicación entre supervisores y supervisados, por lo demás, se han expresado muy bien las recomendaciones
4. ¿Estima usted que los requerimientos que el plan de mejora tiene están dentro de los parámetros normales para la implementación del mismo?
- Difícil de determinarlo con la información contemplada; sin una evaluación más amplia y detallada de otros aspectos de la implementación que definirían la viabilidad y el costo beneficio
 - Sí, no se requiere de muchos cambios grandes
 - Por supuesto que sí
5. ¿Qué tan factible de aplicar es el plan de mejoramiento que usted acaba de valorar?
- El nivel de factibilidad en su aplicación es alto, de acuerdo al análisis del ambiente laboral, las recomendaciones en su nivel de complejidad son elementales
 - Es muy factible y deberá ser implementado a la brevedad posible
 - El plan es muy bueno, y con una presentación de alto impacto estoy seguro que motivará a todos los involucrados a alinearse a estas indicaciones
6. ¿Existe algún comentario adicional que le merezca el presente estudio?

- Una de las dimensiones que sugeriría, sería la apertura a la tecnología, siendo el aspecto tecnológico una fortaleza de la organización en el desarrollo de sus actividades
- Es claro que esta organización adolece de planificación en estos temas por lo que para mejorar el clima organizacional, propuestas como estas son acertadas
- Solo me queda por felicitar el muy buen trabajo efectuado y exponer sobre el tapete las anomalías detectadas y las soluciones que mejoran el clima organizacional de esta empresa

Los especialistas han considerado que el plan de mejoramiento contiene la fundamentación y componentes necesarios para el tipo de estudio que se realizó y han analizado que el plan es factible en su implementación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El estudio permitió identificar las causas por las que el clima laboral de la organización no tiene los niveles óptimos que se requieren para considerarlo como muy saludable. Las dimensiones de Administración del Talento Humano y Motivación fueron evaluadas con un porcentaje que las ubicaron en un estado de deterioro y que necesitan ser atendidas de inmediato. Las dimensiones restantes, aun cuando los porcentajes de valoración global las ubicaron en estados considerados como “alto” y “óptimo”, se encontró que existen algunos indicadores que pueden ser tomados en cuenta para mejora y lograr fortalecerlos, como es el caso de la dimensión de Innovación y Cambios y el Liderazgo
- El plan de mejoramiento del clima organizacional se ha definido en dos fases; en la primera se consideraron las dimensiones de Administración del Talento Humano y Motivación que requieren atención en corto plazo; mientras que en la segunda fase considera a las dimensiones de Innovación y Cambios y Liderazgo para mejorar a mediano o largo plazo. Para ambas fases y sus dimensiones se consideran: indicadores, objetivos, acciones, responsables, recursos, procedimientos, tiempo y criterio de medida
- Los especialistas han considerado que el plan es factible en su implementación y que puede convertirse en una buena opción de mejora para contrarrestar los desafíos que la organización tiene actualmente. Se la ha considerado como una solución acertada que podría ser reforzada con una continuidad en el estudio y por supuesto en su implementación

RECOMENDACIONES

- Dar a conocer a la máxima autoridad de las Oficinas Administrativas a fin de concientizar sobre las necesidades de la implementación de la propuesta del plan de mejoramiento y su involucramiento en los cambios que requiere la organización.
- En la búsqueda de lograr objetivos y propósitos elevados, las organizaciones hacen todos los esfuerzos necesarios por alcanzarlos. Para el caso de la organización de estudio, es importante que se considere este plan de mejora para implementarlo a corto plazo
- Existen otras dimensiones del clima organizacional que podrían ser una opción para continuar con este estudio y complementarlo, de esa manera establecer una constante de mejoramiento en la organización
- Se recomienda que debería existir un plan de mejoramiento continuo, en todos los ámbitos de la organización, siendo el plan de mejoramiento del clima laboral una parte de ese plan global y mantener un esquema de seguimiento y evaluación de los planes implementados

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Valenzuela, R. (22 de septiembre de 2011). *Qué es la cultura organizacional?*
Recuperado el 10 de mayo de 2014, de Pensamiento Imaginativo:
<http://manuelgross.bligoo.com/20120606-que-es-la-cultura-organizacional>
- ANECA, A. (2011). *Plan de Mejoras - Herramienta de Trabajo*. Recuperado el 21 de junio de 2014, de <https://www.uantof.cl/acreding/Documentos/Plan%20de%20Mejoras.pdf>
- Anzola, O., & Hinestrosa, F. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Bogotá D.C., Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México D.F, México: Editorial Trillas.
- Castro, W., & Godino, J. (2011). *Métodos mixtos de investigación en las contribuciones a los simposios de la SEIEM*. Colombia: Universidad de Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of ResourceBased Theory and Five Schools of Thought Within Industrial. En *Journal of Management, Journal of Management*.
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed approaches*. CA: Thousand Oaks.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1992). *Comprtamiento humano en el trabajo*.

- Diario, H. (15 de mayo de 2013). El buen clima laboal sí importa en las empresas. *Explored*. Recuperado el 14 de junio de 2014, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-buen-clima-laboral-si-importa-en-las-empresas-581198.html>
- Díaz Sanjuán, L. (2011). *La Observación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ecuador, G. d. (25 de enero de 1971). Registro Oficial. *Registro Oficial, 148*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Egan, G. (1996). *El valor agregado de los empleados en las organizaciones* (2da Edición ed.). México D.F.: Prentice Hall.
- Ekos, R. (01 de enero de 2014). *Great Place to Work Ecuador 2013*. Recuperado el 19 de mayo de 2014, de Ekos El portal de negocios del Ecuador: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2779>
- Gallardo López, T. (2004). La educación en valores morales en el contexto empresarial a partir del vínculo Universidad-Empres: Hacia un módulo de superación a directivos. Santa Clara, Cuba.
- Gan, F., & Berbel Giménez, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- García Ramírez, M., & Ibarra Velásquez, L. (s.f.). *Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Recuperado el 10 de mayo de 2014, de uemed.net: http://www.uemed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

- Gobierno de Navarra, D. (2010). *Planes de Mejora*. Recuperado el 21 de junio de 2014, de Formación del profesorado: http://www.educacion.navarra.es/portal/digitalAssets/48/48152_Plan_de_Mejora_2010_11.pdf
- Gutierrez Reyna, J. (24 de may de 2011). *Teoría X y Teoría Y de McGregor*. Recuperado el 12 de junio de 2014, de Gerencie: <http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1970). *Organization and Managment: A systems Approach*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Lascano, J. (noviembre de 2011). Taller de Tesis. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Tecnológica Israel.
- López, M. (18 de abril de 2008). *La comunicación organizacional*. Recuperado el 10 de 05 de 2014, de lacomunicacionorganizacional.blogspot.com: <http://lacomunicacionorganizacional.blogspot.com/>
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia* (Primera ed.). Bogotá D.C., Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Morales Vallejo, P. (13 de diciembre de 2012). Tamaño necesario de la muestra: ¿cuántos sujetos necesitamos? *Estadística aplicada a las ciencias sociales*.
- Moro, J. (2 de marzo de 2009). *Componentes de una organización*. Recuperado el 10 de mayo de 2014, de Gedpro:

<http://www.gedpro.com/Comunidad/Blogs/tabid/69/EntryId/106/Componentes-de-una-organizacion-procesos-personas-y-herramientas.aspx>

National Business School. (s.f.). *El Talento Humano*. Recuperado el 10 de mayo de 2014, de National Business School: <http://www.nbs.com.gt/index.php/articulos-y-negocios/32-recursos-humanos/102-el-talento-humano>

Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional* (Quinta ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Prentice-Hall.

Rodriguez, D. (2007). *Diagnóstico del clima organizacional*. México D.F.: Alfaomega.

Ruiz, M., Borboa, M., & Rodríguez, J. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. *Revista académica de investigación*. España: Eumed.net.

Schein, E. (1984). *Cultura organizacional y Liderazgo*. E.U: Jorsey-Boss.

SENA. (2013). *Plan de mejoramiento*. Recuperado el 21 de junio de 2014, de Servicio Nacional de Aprendizaje: <http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-de-evaluacion-y-control/Paginas/plan%20de%20mejoramiento.aspx>

Senplades, S. N. (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Quito, Pichincha, Ecuador.

Significados. (s.f.). *Significado de Liderazgo*. Recuperado el 10 de mayo de 2014, de Significados: <http://www.significados.info/liderazgo/>

Significados. (s.f.). *Significado de Organización*. Recuperado el 12 de June de 2014, de Significados: <http://www.significados.info/organizacion/>

Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial EUB.

Vidaurre Ramírez, R. (septiembre de 2009). Diagnóstico del Clima Organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador. Antiguo Cuscatlán, El Salvador.

Wikipedia. (7 de mayo de 2014). *Motivación*. Recuperado el 10 de mayo de 2014, de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n>

Wikipedia. (8 de mayo de 2014). *Organización*. Recuperado el 10 de mayo de 2014, de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>

WordPress. (s.f.). *Teorías de motivación*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de Teorías motivacionales: <http://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-necesidades-de-maslow/>

ANEXOS

Anexo 1: INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN

LA OBSERVACIÓN
Propósito de la Observación
Ejemplo: La comunicación
Conducta a ser observada
Ejemplo: La comunicación supervisor - supervisados
Condiciones de la observación:
Registros anecdóticos

Anexo 2: LA ENCUESTA

ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL

Estimado Colaborador:

La presente encuesta tiene como finalidad medir el clima laboral de las oficinas administrativas y utilizar los resultados con fines netamente académicos. Sirvase llenar los espacios con la información solicitada:

Fecha de la encuesta: _____ Edad: _____ Sexo: M F

Instrucción: Primaria: Nivel salarial: 100 a 500
Secundaria: 500 a 1000
Técnico: 1000 a 1500
Superior: 1500 a 2000
Posgrado: 2000 a 3000
3000 a 5000
Mayor a 5000

Por favor marque con una "X" el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones. La escala es la siguiente:

1. Totalmente en desacuerdo - 2. En desacuerdo - 3. Neutro - 4. De acuerdo - 5. Totalmente de acuerdo

#	<u>ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO</u>	1	2	3	4	5
1	Siempre se planifican los requerimientos del personal necesario para realizar el trabajo en mi departamento	<input type="checkbox"/>				
2	El recurso humano es seleccionado adecuadamente	<input type="checkbox"/>				
3	Todo nuevo empleado recibe una adecuada inducción y capacitación en cuanto a sus responsabilidades y políticas internas	<input type="checkbox"/>				
4	Tengo oportunidades de desarrollar mis habilidades	<input type="checkbox"/>				
5	Tengo oportunidades de actualizar mis conocimientos	<input type="checkbox"/>				
6	Las promociones y/o capacitaciones se realizan con base en el desempeño del empleado	<input type="checkbox"/>				
7	Soy capacitado constantemente para realizar mejor mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
8	La organización busca que yo tenga y trabaje en un plan de carrera profesional	<input type="checkbox"/>				
9	De manera general considera que existe un buen manejo del talento humano en la organización? Si la respuesta es "No" indique por qué: _____ _____	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	

MOTIVACIÓN

	1	2	3	4	5
10 Tengo seguridad de conservar mi puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>				
11 Mi puesto de trabajo contribuye a mi auto realización	<input type="checkbox"/>				
12 Siento que la remuneración que tengo es justa por el trabajo que realizo	<input type="checkbox"/>				
13 El aumento salarial que tuve este año cubrió mis expectativas	<input type="checkbox"/>				
14 La motivación que tengo me impulsa para establecer nuevas metas y propósitos	<input type="checkbox"/>				
15 Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización en igualdad de condiciones, me iría sin dudarlo	<input type="checkbox"/>				
16 Se siente motivado de manera general? Si la respuesta es "No", indique cuál es la razón: _____ _____	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	

INNOVACIÓN Y CAMBIOS

	1	2	3	4	5
17 Tengo la oportunidad de hacer cosas distintas e innovadoras en mi puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>				
18 Mi trabajo permite que pueda desarrollar nuevas habilidades	<input type="checkbox"/>				
19 Existen cambios inesperados en mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
20 Me adapto rápidamente a los cambios	<input type="checkbox"/>				
21 Cuando existen cambios en la organización, éstos son manejados adecuadamente	<input type="checkbox"/>				
22 Considero que los cambios en la organización impactan de manera positiva en el personal y su trabajo	<input type="checkbox"/>				

LIDERAZGO

	1	2	3	4	5
23 Mi supervisor se interesa por escuchar lo que tengo que decir	<input type="checkbox"/>				
24 Puedo hablar libremente con mi supervisor cuanto estoy en desacuerdo con él	<input type="checkbox"/>				
25 Mi supervisor me trata con cordialidad	<input type="checkbox"/>				
26 Mi supervisor está al tanto de las actividades que desarrollo	<input type="checkbox"/>				
27 Cuando llego a equivocarme, mi supervisor lo detecta oportunamente y me informa de manera adecuada	<input type="checkbox"/>				
28 Cuando logro un buen desempeño o realizo algo sobresaliente, mi supervisor reconoce mi aportación	<input type="checkbox"/>				
29 Frecuentemente reviso con mi supervisor mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad	<input type="checkbox"/>				
30 Considero que mi supervisor es justo en sus decisiones	<input type="checkbox"/>				
31 El estilo de dirección de mi supervisor influye positivamente en mi	<input type="checkbox"/>				
32 Considero que mi supervisor fomenta buenas relaciones humanas con su personal	<input type="checkbox"/>				
33 Mi supervisor está comprometido con su trabajo y con nosotros	<input type="checkbox"/>				
34 Mi supervisor es de las personas con las que se puede trabajar	<input type="checkbox"/>				
35 Se puede trabajar en equipo con mi supervisor y compañeros	<input type="checkbox"/>				
36 Considera que el liderazgo en la organización, administrativamente hablando, es adecuado para tener un buen ambiente laboral? Si la respuesta es "No", cuáles son las razones?:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	
<hr/>					
<hr/>					

<u>COMUNICACIÓN</u>		1	2	3	4	5
37	Estoy comunicado oportunamente sobre los objetivos, cambios, logros y actividades de la organización	<input type="checkbox"/>				
38	Estoy comunicado oportunamente sobre los objetivos, cambios, logros y actividades de mi departamento	<input type="checkbox"/>				
39	La información es comunicada de varias maneras hasta asegurar que fue correctamente transmitida y recibida	<input type="checkbox"/>				
40	Se fomenta la comunicación interna a través de medios formales en la organización	<input type="checkbox"/>				
41	Considero que los medios de comunicación de la organización son efectivos	<input type="checkbox"/>				
42	La comunicación que tengo con mi supervisor es efectiva	<input type="checkbox"/>				
43	Recibo retroalimentación de parte de mi supervisor acerca del trabajo	<input type="checkbox"/>				
44	Mi supervisor y otros superiores escuchan mi ideas y sugerencias	<input type="checkbox"/>				
45	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena	<input type="checkbox"/>				
46	Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>				
47	Se me informó oportuna y adecuadamente mis derechos como trabajador	<input type="checkbox"/>				
48	Mi supervisor conoce mis desafíos en el trabajo porque él escucha lo que tengo que decir	<input type="checkbox"/>				
49	En general, la comunicación en la organización es buena? Si la respuesta es "No", indique por qué: _____ _____ _____	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	

<u>APOYO</u>		1	2	3	4	5
50	Me siento integrado en la organización	<input type="checkbox"/>				
51	En mi departamento se manejan adecuadamente los problemas internos	<input type="checkbox"/>				
52	Considero que en mi departamento se fomenta el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>				
53	Cuando tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros	<input type="checkbox"/>				
54	Tengo una buena relación de trabajo con mis compañeros	<input type="checkbox"/>				
55	Considero a mis compañeros de trabajo como amigos	<input type="checkbox"/>				

SATISFACCION LABORAL

	1	2	3	4	5
56 Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57 Me siento orgulloso del trabajo que desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58 Me siento valorado y respetado en mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59 Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60 Son satisfactorios los ascensos y promociones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61 Considero que hay igualdad de género	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62 Es satisfactoria la relación con mi supervisor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63 De haber sabido cómo iban a ser las cosas en la organización, habría pensado con detenimiento el ingreso a la misma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64 Se siente satisfecho de trabajar para la organización? Si la respuesta es "No", indique cuáles son las razones: _____ _____ _____	Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>		

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

	1	2	3	4	5
65 Cuando no queda claro lo que se me informa, siempre pregunto las veces necesarias para comprender bien lo que se comunica	<input type="checkbox"/>				
66 Con frecuencia animo a los demás cuando tienen problemas personales o de trabajo	<input type="checkbox"/>				
67 Desempeño mis actividades a tiempo y en forma adecuada	<input type="checkbox"/>				
68 Respeto a mi supervisor aun cuando no esté de acuerdo con él	<input type="checkbox"/>				
69 Soy respetuoso a las normas de la organización	<input type="checkbox"/>				
70 Me siento orgulloso de pertenecer a la organización	<input type="checkbox"/>				
71 Considero que siempre colaboro en las actividades de la organización	<input type="checkbox"/>				
72 Soy de las personas que contribuyen y actuan para hacer las cosas mejor	<input type="checkbox"/>				
73 Siempre pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo	<input type="checkbox"/>				
74 Estoy comprometido con los objetivos de la organización	<input type="checkbox"/>				
75 Siempre trato de aportar nuevas ideas a mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
76 Siento que soy parte importante en mi departamento y en la organización	<input type="checkbox"/>				

Anexo 3: LA ENTREVISTA

Fecha:

Ciudad:

Objetivo de la entrevista: Recolectar información sobre el clima laboral que se tiene en la oficina administrativa.

1. Cómo cataloga su experiencia laboral en la organización desde el punto de vista de recursos humanos?
2. Considera que existe un buen ambiente laboral en la organización?
3. Si el ambiente no es adecuado, qué consideraría para que esto mejore?
4. Qué cosas piensa usted que podrían motivarlo en su trabajo actual?
5. Recibe esa motivación de parte de la organización (de la pregunta 4)?
6. Está conforme con su remuneración? Por qué?
7. Considera que la organización es un gran lugar para trabajar?
8. Si no es un gran lugar para trabajar, que considera que le falta para serlo?
9. El liderazgo de la organización, administrativamente hablando, hace que existe un ambiente saludable en la organización?
10. Considera que al ser parte del talento humano de la organización se lo trata como es correspondiente?
11. Siente gusto de trabajar en la organización con respecto a: su salario, el trato que le dan, las promociones, la capacitación, el desarrollo profesional, la comunicación?

Tiempo estimado 30 minutos

Anexo 4: ANALISIS DE LAS ENCUESTAS

#	<u>ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO</u>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Si	No	Σ f * Escala de Val. Likert
1	Siempre se planifican los requerimientos del personal necesario para realizar el trabajo en mi departamento	2	14	20	29	9			
2	El recurso humano es seleccionado adecuadamente	8	23	15	19	9			
3	Todo nuevo empleado recibe una adecuada inducción y capacitación en cuanto a sus responsabilidades y políticas internas	9	24	17	17	7			
4	Tengo oportunidades de desarrollar mis habilidades	5	15	18	28	8			
5	Tengo oportunidades de actualizar mis conocimientos	10	18	15	23	8			
6	Las promociones y/o capacitaciones se realizan con base en el desempeño del empleado	17	21	17	12	7			
7	Soy capacitado constantemente para realizar mejor mi trabajo	5	15	27	19	8			
8	La organización busca que yo tenga y trabaje en un plan de carrera profesional	16	19	20	15	4			
	Σ f	72	149	149	162	60			1765
9	De manera general considera que existe un buen manejo del talento humano en la organización? Si la respuesta es "No" indique por qué:						32	42	

#	<u>MOTIVACIÓN</u>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Si	No	Σ f * Escala de Val. Likert
10	Tengo seguridad de conservar mi puesto de trabajo	5	24	25	14	6			
11	Mi puesto de trabajo contribuye a mi auto realización	1	13	22	27	11			
12	Siento que la remuneración que tengo es justa por el trabajo que realizo	11	20	23	18	2			
13	El aumento salarial que tuve este año cubrió mis expectativas	20	36	15	2	1			
14	La motivación que tengo me impulsa para establecer nuevas metas y propósitos	5	17	22	23	7			
15	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra organización en igualdad de condiciones, me iría sin dudarlo	8	16	30	12	8			
	Σ f	50	126	137	96	35			1272
16	Se siente motivado de manera general? Si la respuesta es "No", indique cuál es la razón:						39	35	

#	<u>INNOVACIÓN Y CAMBIOS</u>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Σ f* Escala de Val. Likert
17	Tengo la oportunidad de hacer cosas distintas e innovadoras en mi puesto de trabajo	1	20	17	29	7	
18	Mi trabajo permite que pueda desarrollar nuevas habilidades	2	18	16	29	9	
19	Existen cambios inesperados en mi trabajo	0	6	20	37	11	
20	Me adapto rápidamente a los cambios	1	0	5	44	24	
21	Cuando existen cambios en la organización, éstos son manejados adecuadamente	4	9	34	22	5	
22	Considero que los cambios en la organización impactan de manera positiva en el personal y su trabajo	1	29	24	15	5	
	Σ f	9	82	116	176	61	1530

#	<u>LIDERAZGO</u>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Si	No	Σ f* Escala de Val. Likert
23	Mi supervisor se interesa por escuchar lo que tengo que decir		3	5	9	41	16			
24	Puedo hablar libremente con mi supervisor cuanto estoy en desacuerdo con él		3	3	11	46	11			
25	Mi supervisor me trata con cordialidad		2	3	6	38	25			
26	Mi supervisor está al tanto de las actividades que desarrollo		0	2	7	51	14			
27	Cuando llego a equivocarme, mi supervisor lo detecta oportunamente y me informa de manera adecuada		1	4	19	38	12			
28	Cuando logro un buen desempeño o realizo algo sobresaliente, mi supervisor reconoce mi aportación		3	14	12	27	18			
29	Frecuentemente reviso con mi supervisor mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad		0	10	19	32	13			
30	Considero que mi supervisor es justo en sus decisiones		2	1	20	42	9			
31	El estilo de dirección de mi supervisor influye positivamente en mí		2	4	15	38	15			
32	Considero que mi supervisor fomenta buenas relaciones humanas con su personal		2	2	10	41	19			
33	Mi supervisor está comprometido con su trabajo y con nosotros		2	0	8	42	22			
34	Mi supervisor es de las personas con las que se puede trabajar		1	2	7	43	21			
35	Se puede trabajar en equipo con mi supervisor y compañeros		1	1	10	40	22			
		Σ f	22	51	153	519	217			3744
36	Considera que el liderazgo en la organización, administrativamente hablando, es adecuado para tener un buen ambiente laboral? Si la							61	13	

#	<u>COMUNICACIÓN</u>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Si	No	Σ f * Escala de Val. Likert
37	Estoy comunicado oportunamente sobre los objetivos, cambios, logros y actividades de la organización		3	28	16	21	6			
38	Estoy comunicado oportunamente sobre los objetivos, cambios, logros y actividades de mi departamento		3	13	23	25	10			
39	La información es comunicada de varias maneras hasta asegurar que fue correctamente transmitida y recibida		2	17	23	23	9			
40	Se fomenta la comunicación interna a través de medios formales en la organización		1	13	31	20	9			
41	Considero que los medios de comunicación de la organización son efectivos		0	13	26	26	9			
42	La comunicación que tengo con mi supervisor es efectiva		0	5	12	41	16			
43	Recibo retroalimentación de parte de mi supervisor acerca del trabajo		1	5	14	46	8			
44	Mi supervisor y otros superiores escuchan mi ideas y sugerencias		5	22	14	25	8			
45	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena		1	1	8	46	18			
46	Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto de trabajo		3	20	17	26	8			
47	Se me informó oportuna y adecuadamente mis derechos como trabajador		5	30	17	15	7			
48	Mi supervisor conoce mis desafíos en el trabajo porque él escucha lo que tengo que decir		3	5	20	40	6			
		Σ f	27	172	221	354	114			3020

#	<u>APOYO</u>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Si	No	Σ f * Escala de Val. Likert
50	Me siento integrado en la organización		0	2	14	41	17			
51	En mi departamento se manejan adecuadamente los problemas internos		0	3	11	44	16			
52	Considero que en mi departamento se fomenta el trabajo en equipo		0	5	9	45	15			
53	Cuando tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros		0	3	11	44	16			
54	Tengo una buena relación de trabajo con mis compañeros		0	1	4	45	24			
55	Considero a mis compañeros de trabajo como amigos		1	15	14	21	23			
		Σ f	1	29	63	240	111			1763

#	<u>SATISFACCION LABORAL</u>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Si	No	Σ f* Escala de Val. Likert
56	Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción	0	5	20	41	8			
57	Me siento orgulloso del trabajo que desempeño	1	4	14	35	20			
58	Me siento valorado y respetado en mi trabajo	1	8	30	24	11			
59	Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido	3	22	25	18	6			
60	Son satisfactorios los ascensos y promociones	16	18	25	10	5			
61	Considero que hay igualdad de género	5	7	34	13	15			
62	Es satisfactoria la relación con mi supervisor	0	3	14	41	16			
63	De haber sabido cómo iban a ser las cosas en la organización, habría pensado con detenimiento el ingreso a la misma	9	13	26	22	4			
	Σ f	35	80	188	204	85			2000
64	Se siente satisfecho de trabajar para la organización? Si la respuesta es "No", indique cuáles son las razones:						54	20	

#	<u>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</u>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Σf^* Escala de Val. Likert	
65	Cuando no queda claro lo que se me informa, siempre pregunto las veces necesarias para comprender bien lo que se comunica	1	1	7	47	18		
66	Con frecuencia animo a los demás cuando tienen problemas personales o de trabajo	1	0	9	45	19		
67	Desempeño mis actividades a tiempo y en forma adecuada	0	1	2	52	19		
68	Respeto a mi supervisor aun cuando no esté de acuerdo con él	0	0	3	42	29		
69	Soy respetuoso a las normas de la organización	0	0	0	34	40		
70	Me siento orgulloso de pertenecer a la organización	0	0	2	35	37		
71	Considero que siempre colaboro en las actividades de la organización	1	0	2	47	24		
72	Soy de las personas que contribuyen y actuan para hacer las cosas mejor	0	1	1	40	32		
73	Siempre pongo en práctica mi iniciativa en el trabajo	0	0	1	47	26		
74	Estoy comprometido con los objetivos de la organización	1	0	0	44	29		
75	Siempre trato de aportar nuevas ideas a mi trabajo	1	0	4	47	22		
76	Siento que soy parte importante en mi departamento y en la organización	0	3	7	47	17		
		Σf	5	6	38	527	312	3799

Anexo 5: ENCUESTA CRITERIO DE ESPECIALISTAS

Estimado colega:

Someto a su consideración la siguiente propuesta de plan de mejora del clima organizacional de las Oficinas Administrativas de la Iglesia de Jesucristo en el Ecuador, seguro de que sus criterios serán un valioso aporte a la efectiva instrumentación del mismo.

A continuación sírvase emitir su valoración por escrito a las siguientes interrogantes:

7. ¿Piensa que las dimensiones de clima organizacional tomadas en cuenta en este estudio fueron las más aconsejables?
8. ¿Piensa que la fundamentación y componentes estructurales del plan de mejoramiento son apropiados para este tipo de estudio?
9. ¿Qué observaciones haría en cuanto a las recomendaciones presentadas en el plan de mejora?
10. ¿Estima usted que los requerimientos que el plan de mejora tiene están dentro de los parámetros normales para la implementación del mismo?
11. ¿Qué tan factible de aplicar es el plan de mejoramiento que usted acaba de valorar?
12. ¿Existe algún comentario adicional que le merezca el presente estudio?

De antemano agradezco su valiosa ayuda y colaboración.

El autor