



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad Ciencia Sociales y Comunicación

TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

**COMUNICADOR SOCIAL EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y
RELACIONES PÚBLICAS**

“Estudio del clima organizacional en las empresas de Guayaquil bajo los
estándares del programa Great place to Work Ecuador

Verónica Elizabeth Antepara Toledo

Director: Mba. María Auxiliadora Guerrero Bejarano

Guayaquil – Ecuador
2013

CERTIFICACIÓN

Yo, Verónica Antepara declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad.

Firma del graduando

Verónica Antepara Toledo

CI: 0919956904

Yo, María Auxiliadora Guerrero Bejarano declaro que, en lo que yo personalmente conozco, a la señora, Verónica Antepara Toledo es la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

Firma del Director Técnico de Trabajo de Grado

María Auxiliadora Guerrero Bejarano

CI: 0911601235

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este trabajo de grado, corresponden exclusivamente a su autor, y el patrimonio intelectual del trabajo de Grado corresponde a la "Universidad Internacional del Ecuador"

Verónica Antepara

VERÓNICA ANTEPARA TOLEDO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

En la ciudad de Guayaquil, a los 19 días del mes de agosto de 2013, se suscribe la siguiente acta de Defensa de Grado, de la estudiante, Verónica Antepara Toledo, de la carrera de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, siendo las principales autoridades: el Ec. Marcelo Fernández Sánchez, Rector de universidad Internacional del Ecuador, Ing. Xavier Fernández Orrantía, Vicerrector de la Universidad Internacional del Ecuador y el Ab. Aldo Maino Isaías, Director Ejecutivo – Extensión Guayaquil. Para lo cual doy fe.



Ab. Aldo Maino Isaías
Director Ejecutivo – Extensión Guayaquil

MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO



Ms. Sheyla Hoppe



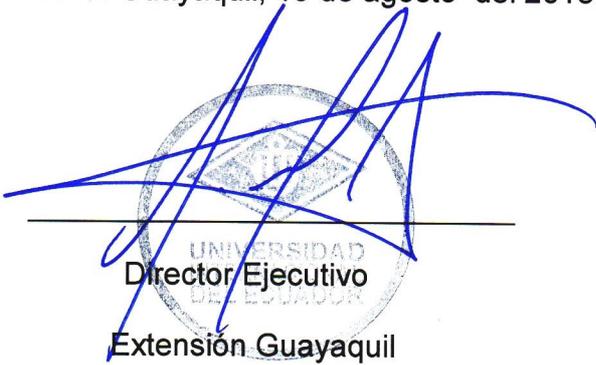
Psic. Urias Fuenzalida



Ms. Henry Carrascal

Damos fe de la elaboración de este Trabajo de Grado, que fue presentado en la

• fecha: Guayaquil, 19 de agosto del 2013





UNIVERSIDAD
DEL ECUADOR

Director Ejecutivo
Extensión Guayaquil



Asesor del Trabajo de Grado

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios quien ha dispuesto el camino para lograr esta meta tan anhelada y que la considerada inalcanzable, a mi hija mi bendición más grande gracias por su amor y su compañía en todo tiempo, a mis padres por su dedicación y preocupación constante por que sea mejor cada día.

A mi tutora la Mba. María Auxiliadora Guerrero, por su dedicación en el desarrollo de mi tesis, gracias por su paciencia y por el tiempo brindado junto con las enseñanzas adquiridas en mi proceso estudiantil.

A todos los excelentes docentes la Universidad Internacional del Ecuador sede Guayaquil, por no solo ser buenos profesores si no sembradores de nuevos profesionales listos para alcanzar el éxito.

A cada uno de los miembros de administración de la institución, de manera especial mi agradecimiento al Ab. Aldo Maino Isaías por haber confiado en mis conocimientos y haberme brindado una beca estudiantil que me ha permitido lograr mi sueño.

DEDICATORIA

A Dios por su amor y fidelidad siempre en cada paso que doy, a mi hermosa hija Mia Isabella mi gran amor gracias por ser el motor e inspiración, a ella le dedico este triunfo con la certeza de que el camino en mi desarrollo profesional está aun en desarrollo con expectativas de ser cada día mejor, además le dedico este triunfo a mis padres por ser mí pilar y mi apoyo incondicional gracias por sus palabras y su interés en mi formación académica.

Verónica Antepara Toledo

Contenido

CAPITULO I. – EL PROBLEMA	8
1.1.- Planteamiento del problema.....	8
1.2 Formulación del problema.....	9
1.3 Objetivo General	9
1.3.1.- Objetivos Específicos.....	9
1.4. – Justificación.....	10
1.5. - Delimitación del Problema.....	11
CAPITULO II - MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Antecedentes	11
2.2 Fundamentación Teórica.....	13
Clima organizacional	13
Análisis del clima organizacional.....	15
Comportamiento Humano	19
Cultura organizacional.....	25
Cultura Corporativa	26
Gerencia de Recursos Humanos	27
Organización	28
Perspectiva organizacional	31
Productividad	33
Satisfacción en el trabajo	34
Teorías de la motivación - Jerarquía de necesidad de Maslow.....	36
Responsabilidad social.....	38
Factores y Riesgos psicosociales	39

Factores Psicosociales.....	40
Factores Psicosociales de riesgo.....	41
Factores de estrés psicológico.....	41
Riesgos Psicosociales.....	43
Métodos de evaluación de Riesgos Psicosociales.....	47
Método Prevenlab – Psicosocial.....	48
Métodos del Instituto Navarro de Salud Laboral (INSL).....	48
Método MARC-UV.....	49
Batería Valencia PREVACC.....	49
Método ISTAS-21.....	50
Metodología WONT/ Cuestionario RED.....	51
Cuestionario multidimensional DECORE.....	52
Batería MC Mutual-UB para PYMES.....	53
CAPÍTULO III. - MARCO CONCEPTUAL.....	53
Antecedentes.....	53
Great Place to Work Ecuador.....	54
Tipos de evaluaciones great place to work.....	58
Evaluación y encuesta a colaboradores, trust index.....	58
Excelente lugar de trabajo según GPTW.....	59
CAPITULO IV MARCO LEGAL.....	62
Reglamento de Seguridad y Salud de los.....	62
Trabajadores y mejoramiento del medio.....	62
Ambiente de trabajo.....	62
Disposiciones generales.....	62
SART Resolución no. Cd.333 – IESS.....	70

CAPÍTULO V.- METODOLOGÍA	76
5.1 Diseño de la investigación.....	76
Tipo de Investigación:	76
5.2 Población y Muestra:.....	77
5.3 Instrumentos de la Investigación:.....	78
5.4 Procedimiento de la investigación	78
5.5. Segmentación de empresas.....	79
5.6 Procesamiento de la información	80
5.6 Análisis e interpretación de datos.....	80
5.7 Tabulación de resultados	81
Conclusiones de análisis empresas GPTW	110
Conclusiones de análisis empresas No GPTW	111
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DE GUAYAQUIL.....	112
6.1 Antecedentes	112
6.2 Desarrollo de análisis	114
6. 3 Introducción.....	115
CAPITULO VII: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL BASADO EN EL ANALISIS DEL PROGRAMA GPTW	120
7.1 Introducción.....	120
7.2 Objetivos	120
7. 3 Objetivos específicos.....	121
7. 4 Análisis de Factibilidad.....	121
7.5 Consecuencias de no tener un buen clima laboral.....	121
7.6 Beneficios de un buen clima organizacional	122
7.7 Métodos para el cambio cultural.....	125

Comunicación Interna 125

7. 8 Desarrollo de Plan de Comunicación de Mejoramiento del clima laboral..... 126

Propuesta de Plan de capacitaciones anual 131

Financiamiento de 132

Plan de Comunicación interna anual..... 132

Glosario 133

Conclusión..... 135

Recomendaciones..... 136

Resumen 138

Abstract 140

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Expectativas de las personas en las organizaciones - fuente página oficial de Great Place to Work	30
Gráfico 2: Expectativas de las organizaciones acerca de las personas- fuente: página oficial de Great Place to Work	31
Gráfico 3 : Niveles de sensibilidad social de las organizaciones – fuente Libro Comportamiento Humano en el Trabajo.....	33
Gráfico 4: Teoría de Maslow – Fuente: Google	38
Gráfico 5 – Modificado de Roozebom, Houtman y Van Den Bossche, 2008.....	47
Gráfico 6 - Antigüedad de la empresa GPTW	81
Gráfico 7 - Antigüedad de la empresa No GPTW	82
Gráfico 8 - Sexo GPTW	82
Gráfico 9 - Sexo No GPTW	83
Gráfico 10 – Edad GPTW	83
Gráfico 11 – Edad No GPTW	84
Gráfico 12 - Nivel educacional GPTW	84
Gráfico 13 - Nivel educacional No GPTW.....	85
Gráfico 14 - Tipo de cargo que ocupa GPTW.....	85
Gráfico 15 - Tipo de cargo que ocupa No GPTW	86
Gráfico 16 – Area de trabajo GPTW	86
Gráfico 17 - Area de trabajo No GPTW	87
Gráfico 18 - Tiene Ud. clara las expectativas laborales de sus jefes GPTW	87
Gráfico 19 - Tiene Ud. clara las expectativas laborales de sus jefes No GPTW	88
Gráfico 20 - Los jefes le informan de las actividades importantes de la empresa .- GPTW	
	88
Gráfico 21 - jefes le informan de las actividades importantes de la empresa.- No GPTW	
	89
Gráfico 22 - Los jefes confían en el personal de la empresa GPTW	89
Gráfico 23 - Los jefes confían en el personal de la empresa No GPTW.....	90
Gráfico 24 - Siento que tengo autonomía para realizar mi trabajo GPTW	90
Gráfico 25 - Siento que tengo autonomía para realizar mi trabajo No GPTW	91

Gráfico 26 - Se practica la honestidad y ética en mi lugar de trabajo - GPTW	91
Gráfico 27 - Se practica la honestidad y ética en mi lugar de trabajo No GPTW.....	92
Gráfico 28 - Cuento con los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo GPTW.....	92
Gráfico 29 - Cuento con los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo No GPTW.....	93
Gráfico 30 - Recibo capacitaciones para mejorar mi desarrollo profesional - GPTW	93
Gráfico 31 - Recibo capacitaciones para mejorar mi desarrollo profesional – No GPTW	94
Gráfico 32 - Considero que donde trabajo es un lugar emocionalmente saludable GPTW	94
Gráfico 33- Considero que donde trabajo es un lugar emocionalmente saludable No GPTW.....	95
Gráfico 34 - Me dan beneficios extras de los que ofrece la Ley GPTW	95
Gráfico 35 - dan beneficios extras de los que ofrece la Ley No GPTW.....	96
Gráfico 36 - Existe un sentido de familia o equipo en mi empresa GPTW	96
Gráfico 37 - Existe un sentido de familia o equipo en mi empresa GPTW	97
Gráfico 38.....	97
Gráfico 39 - Este es un lugar agradable para trabajar - GPTW	97
Gráfico 40 - Este es un lugar agradable para trabajar – No GPTW.....	98
Gráfico 41 - Me hicieron sentir bienvenido cuando ingrese a la empresa GPTW.....	98
Gráfico 42 - Me hicieron sentir bienvenido cuando ingrese a la empresa No GPTW....	99
Gráfico 43 - Puedo contar con la ayuda de mis compañeros de trabajo - GPTW	99
Gráfico 44 - Puedo contar con la ayuda de mis compañeros de trabajo – No GPTW .	100
Gráfico 45 - Veo mi lugar de trabajo como " solo mi trabajo" GPTW.....	100
Gráfico 46 - Veo mi lugar de trabajo como " solo mi trabajo" No GPTW	101
Gráfico 47 - Me siento orgulloso del lugar donde trabajo GPTW.....	101
Gráfico 48 - siento orgulloso del lugar donde trabajo No GPTW	102
Gráfico 49 - Deseo laboral en la empresa hasta retirarme GPTW	102
Gráfico 50 - Deseo laboral en la empresa hasta retirarme No GPTW	103
Gráfico 51 - Siento que soy valorado en mi empresa GPTW	103

Gráfico 52 - Siento que soy valorado en mi empresa No GPTW.....	104
Gráfico 53 - Las remuneraciones son justas GPTW.....	104
Gráfico 54 - Las remuneraciones son justas No GPTW	105
Gráfico 55 - Existe discriminación en mi trabajo por sexo, raza, orientación sexual, discapacidad GPTW	105
Gráfico 56 - Existe discriminación en mi trabajo por sexo, raza, orientación sexual, discapacidad No GPTW	106
Gráfico 57 - Se preocupa la empresa por mi bienestar familiar - GPTW.....	106
Gráfico 58 - Se preocupa la empresa por mi bienestar familiar – No GPTW	107
Gráfico 59 – Siento que la empresa tiene beneficios que ayuden a mi familia - GPTW	107
Gráfico 60 - Siento que la empresa tiene beneficios que ayuden a mi familia - GPTW	108
Gráfico 61 - Cuento con el apoyo de la empresa en caso de calamidad doméstica - GPTW.....	108
Gráfico 62 - Cuento con el apoyo de la empresa en caso de calamidad doméstica – No GPTW.....	109
Gráfico 63 - Considerando todo lo anterior, creo que donde laboro es un buen lugar de trabajo - GPTW.....	109
Gráfico 64 - Considerando todo lo anterior, creo que donde laboro es un buen lugar de trabajo – No GPTW	110
Gráfico 65 Desempeño de empresas – Fuente: Página oficial de Great Place to Work	122
Gráfico 66 Aumento de ganancias - Fuente: Página oficial de Great Place to Work..	123
Gráfico 67 Rotación Voluntaria – Fuente: Página oficial Great Place to Work	124

Indice de Tablas

Tabla 1- Tipos de entornos – Elaborado por estudiante.....	21
Tabla 2 – Factores Organizacionales- Diseñado por el autor.....	41
Tabla 3 – Factores de estrés psicológico- Diseñado por el autor.....	42
Tabla 4 Presupuesto de Capacitación Anual – Elaborado Verónica Antepara.....	131
Tabla 5 Presupuesto de financiamiento – elaborado por Verónica Antepara.....	132

CAPITULO I. – EL PROBLEMA

“Estudio del clima organizacional en las empresas de Guayaquil bajo los estándares del programa Great place to Work Ecuador (Un buen lugar de trabajo)

1.1.- Planteamiento del problema

En la actualidad los institutos reguladores del Gobierno están velando por la ejecución de las normativas como ISO 9001 bajo la supervisión de organismo como SGRT (Seguridad de Riesgo y Trabajo) del IESS los cuales auditan a las compañías para corroborar el correcto funcionamiento de la misma como parte del proceso de mejora de la seguridad y salud de los colaboradores, este proceso nos da la pauta de comprender la importancia del desarrollo laboral y del clima laboral de las empresas.

Es prudente sumar a estos procesos el análisis de la situación organizacional de las empresas conociendo el entorno de las mismas, para poder crear planes de ejecución de objetivos internos que beneficien a sus miembros.

La ciudad de Guayaquil es considerada como la capital comercial económica e industrial del Ecuador, debido a que es el puerto principal, contando con el mayor número de empresas en el país de las cuales 31 pertenecen al programa Great Place to Work Ecuador parte del programa internacional Great Place to Work que fue fundado en el año 1997, el cual vela por el bienestar de los colaboradores teniendo como misión el "construir una mejor sociedad ayudando a las organizaciones a transformarse en "excelentes lugares de trabajo".

El estudio del aspecto organizacional de las empresas en la ciudad de Guayaquil es relevante, poder crear consciencia sobre los beneficios del buen trato a los miembros de su organización puede convertirse en un factor vital para su éxito empresarial, rescatando la parte social de la misma realizando el análisis de las variables que encierran el círculo laboral

1.2 Formulación del problema

¿Cómo elaborar un plan de comunicación que mejore el clima laboral y que concientice a la comunidad empresarial?

1.3 Objetivo General

Crear un plan de comunicación incentivando a las empresas del buen manejo de la relación con sus colaboradores basado en los resultados obtenidos según los estándares de GPTW

1.3.1.- Objetivos Específicos

- Establecer 4 consecuencias de la falta de un buen clima organizacional en las empresas
- Desarrollar un plan de alternativa para mejorar el clima organizacional para la optimización del desempeño laboral de los colaboradores

- Identificar 4 los beneficios para las empresas, al implantar el programa de mejora del clima laboral.

1.4. – Justificación

Se plantea este proyecto basado en las múltiples opiniones recibidas de personas que colaboran en empresas que no cuentan con un buen clima laboral, por medio de este estudio, conoceremos algunas variables que en la actualidad carecen las empresas en la ciudad de Guayaquil para formar parte del programa de Great Place to Work y algunos beneficios que obtendrían al cumplir con los estándares requeridos por los mismos que harían que sus colaboradores tengan mayor fidelidad con la empresa y por ende, mejores resultados en la producción.

Es justificado ya que considerando al recurso humano como el más importante dentro de la organización este debe ser respetado, motivado y valorado en su lugar de trabajo sintiendo que se le permite desarrollar sus habilidades. Mediante este proceso de análisis conoceremos los factores del clima organizacional que afectan el rendimiento directo de los miembros de la organización y la manera de mejorarlos. Considerando que un buen clima laboral convierte a la empresa en un gran negocio, la satisfacción de los empleados se evidencia en un activo intangible; tener la fidelidad de los colaboradores es de gran importancia ya que el proceso de reclutamiento y capacitación de un nuevo miembro representa tiempo y dinero; y es de gran inversión para las compañías tener el conocimiento de los beneficios que obtendrían al cumplir con los estándares solicitados. Para el análisis de la situación actual y real de las empresas en la ciudad es de gran importancia la investigación y el estudio de campo en las mismas, cuyos resultados deben ser precisos, teniendo cuidado en la recopilación de los datos y las muestras a tomar.

Por medio de este proyecto pondremos en práctica los conocimientos adquiridos durante las diferentes materias recibidas en el periodo estudiantil dentro de la institución, brindándole a la sociedad ecuatoriana una guía de sugerencias que concientizen de mejora de clima laboral en pro del desarrollo organizacional de sus empresas y del estado emocional de los colaboradores, así como el aumento de la

productividad de los mismos que se convertirá en un impacto socioeconómico positivo para la empresa.

1.5. - Delimitación del Problema

- Tiempo: Abril del 2013 – Junio del 2013
- Lugar: Guayaquil
- Campo: Comunicación Organizacional
- Aspecto: Propuesta
- Tema: Estudio del clima organizacional en las empresas de Guayaquil bajo los estándares del programa Great place to Work Ecuador
- Problema: Bajo índice regidas bajo los parámetros y estándares para la creación de un buen clima organizacional
- Población: empresas de la ciudad de Guayaquil

CAPITULO II - MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

“Es el momento de reformular y reformar nuestras estructuras organizativas, las prácticas de recursos humanos y el modo en el que dirigimos a las personas” son las palabras de Michelle Hunt, antigua VP Corporativo para Personas en Herman Miller y actual consultora de cultura laboral para la modelación de culturas en las mejores empresas para trabajar. Un cambio en la cultura organizacional de la empresa no solo traerá beneficios internos, además su proyección hará que la empresa sea valorada y por ende exista mayor fidelización de los clientes ya que el colaborador motivado, se convierte en un abanderado de la empresa en donde quiera que este vaya. La teoría

financiera tradicional que implica que el lugar del trabajo no debe influir en el rendimiento de las acciones, ha variado últimamente. (Carballés, 31 mayo 2012)

La sabiduría convencional sostiene que la felicidad de los empleados de una empresa está en relación inversa a sus rendimientos de las acciones ajustadas al riesgo, caracterizando a los empleados como un grupo de actores que compiten por las aras de la empresa. Es importante recordar que el papel de los empleados ha cambiado en los últimos años; “bajos costos y productos estandarizados” fueron las exigencias de los consumidores cien años atrás donde los productos fueron producidos por personal no calificado con tareas repetitivas siendo sustituidos de manera fácil. (John Maxfield, 01/26/12)

En la actualidad la situación es distinta, según el documental del Federal Bank of New York en el periodo de 1976 a 2006, Estados Unidos tuvo una pérdida de 5 millones de empleos industriales, de manera contraria el empleo de ocupaciones profesionales como abogados, ingenieros y médicos tuvo un incremento del 37%. Estudios realizados confirman de la relación de la felicidad del empleado y su rendimiento laboral. (Magaña, 2006)

Hewitt Associates encontró que las empresas con alto nivel de participación , 68%, supera el índice bursátil total del mercado, por otra parte las empresas con empleados desinteresados tuvo un retorno para los accionistas del 44% más bajo del mercado general.

Variables como calificar el lugar de trabajo, relación con los jefes y los compañeros, cultura de la empresa son los más valorados a la hora del análisis laboral de la empresa. Como ejemplo podemos tomar a Google que aplica la política de “El contrabando” que consiste en darles el 20% de tiempo a los empleados para que trabajen en sus propias ideas. Un buen lugar de trabajo es para la empresa un gran negocio, la satisfacción de los empleados se convierte en activos intangibles, tener la fidelidad de los colaboradores es de gran importancia ya que el proceso de

reclutamiento y capacitación de un nuevo colaborador toma tiempo y representa dinero para la empresa.

Según un informe del Hewitt Associates del año 2010 indica que las empresas con altos niveles de compromiso, superaron el índice de la bolsa de mercado y los accionistas obtuvieron un retorno de 19% superior al promedio del 2009. (Hunt, 2012)

2.2 Fundamentación Teórica

Para obtener más conocimiento en el tema a investigar, tomaremos la definición de diferentes autores que nos servirán referencia para nuestro estudio a realizar.

El mejoramiento de la cultura organizacional es de suma importancia para las empresas hoy en día considerando en gran manera al recurso humano y como consecuencia el aumento de la producción.

Clima organizacional

Se denomina clima organizacional al medio ambiente en el que se desarrolla el trabajador desde la parte física hasta la psicológica, abarcando el comportamiento humano, la manera en la que se trabaja, implementos con los que cuenta la empresa, y la satisfacción en el grado general. (Schneider, 1975)

Podemos acotar que un mal clima de trabajo puede ocasionar situaciones de conflicto y a su vez un bajo rendimiento de las actividades.

Variables del clima laboral

Según (Toro, 1996) indica que el clima es la percepción de las personas en su realidad laboral, esta percepción se basa en actividades o en eventos que realiza la empresa.

Los elementos que abarca el clima laboral son directa e indirectamente percibidos por los miembros de la empresa y pueden tener consecuencias en el comportamiento de los empleados.

Existen varios elementos típicos que contribuyen a un clima favorable, estos son:

- Calidad de liderazgo
- Nivel de confianza
- Comunicación hacia arriba o hacia abajo
- Responsabilidad
- Sensación de trabajo útil
- Recompensas justas
- Oportunidades
- Presiones razonables de trabajo
- Control, estructura y burocracia razonable
- Implicación y participación de los empleados
- **Independencia.**

Es el grado de autonomía de los colaboradores para poder realizar sus tareas diarias.

- **Condiciones físicas.**

Son las condiciones medioambientales en donde se desarrolla la labor tales como la distribución de los espacios, iluminación, sonido, etc

- **Liderazgo.**

Es el grado de relación que tienen los colaboradores con los líderes, un buen liderazgo genera un buen clima de trabajo que fomenta el éxito de la empresa.

- **Implicación.**

Es el grado de compromiso de la entrega de los colaboradores hacia la empresa

- **Reconocimiento.**

El reconocimiento es la muestra pública de dar a conocer el esfuerzo que el colaborador ha realizado en alguna labor o función específica, en el área de ventas se

de manera frecuente, premiando a los que han completado las metas establecidas por la compañía.

- ***Remuneraciones.***

Es una variable de gran importancia, los bajos sueldos no contribuyen a un buen clima laboral ya que no se valora el trabajo del colaborador.

Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

- ***Igualdad.***

Manejar el mismo trato con todos los miembros que conforman la empresa basándose en criterios justos, evitando la discriminación.

El sobrepaso de confianza puede inestabilizar el ambiente de trabajo y puede causar desconfianza de los colaboradores a sus jefes.

- ***Otros factores.***

Entre otros factores podemos mencionar: seguridad en el empleo, el horario establecido, los tipos de servicio médico con el que cuentan, así como la promoción de puestos y ascensos.

Cabe destacar que dentro de los climas laborales puede haber la existencia de subclimas, pudiendo tener en la misma empresa un grupo que se encuentre altamente satisfecho y otro que sienta totalmente lo contrario.

Teniendo en cuenta que el recurso humano es el eje principal de trabajo lo más importante es que no se escatime en gastos que mejoren su estabilidad interna.

Análisis del clima organizacional

Para el correcto análisis del clima organizacional se deben realizar las siguientes preguntas:

- ¿Las personas sienten que pertenecen a una empresa de buen prestigio?

- ¿Las personas sienten que los miembros de la empresa trabajan en equipo?
- ¿Las personas sienten que su remuneración es justa?
- ¿El personal cuenta con el respaldo de los gerentes
- ¿El personal recibe retroalimentación sobre su desempeño?
- ¿Existe un ambiente de cordialidad en la empresa?

El análisis de los valores del clima organizacional de cualquier área toma tiempo, no se pueden esperar resultados a corto plazo.

Existen dos formas de poder realizar el cambio, la primera es realizarlo de manera general enfrentando las diversas manifestaciones de la cultura, y la segunda es realizarlo de manera más específica teniendo los objetivos fijados de antemano.

Elementos de medición del clima laboral

Para (Díaz, 2003) el clima laboral es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaños de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo entre otros

Medir el clima laboral, es un esfuerzo para lograr conocer el ambiente interno que viven los miembros de la misma.

De acuerdo a (Álvarez, 1992) las investigaciones sobre el clima laboral hacen referencia a tres tipos de variables:

1. Variable independiente

Este corresponde a como las personas perciben su ambiente de trabajo, así como la satisfacción y el rendimiento de sus funciones.

2. Variable Interviniente

En este tema se trata de actuar como un actor en cuanto a la estructura de la satisfacción de los individuos en su rendimiento de labores

3. Variable Dependiente

En la variable dependiente se analiza las políticas y los procedimientos de comunicación y el efecto que tiene sobre los miembros de la organización.

Según (Krieger, 2011,)La evaluación del clima organizacional debe hacerse a través del análisis de lo visible, el clima y el comportamiento, para ello se utilizan métodos cualitativos y cuantitativos y se realizan análisis comparativos con base en a información recabada

Para la ejecución del proceso de la aplicación de las encuestas, los directivos necesitan identificar un objetivo para realizar las evaluaciones de clima laboral, además de contar con el apoyo de los demás directivos y colaboradores en general, para luego elaborar un instrumento de medición.

Las fases intermedias son la aplicación de la encuesta, tabulación y análisis y resultados, para luego proseguir con la retroalimentación y la preparación de un plan de acción para los colaboradores y ejecutarlo y una continúa supervisión de los factores relacionados para su éxito. (Newstrom, 2011)

Observación directa

Donde se observan a los colaboradores como trabajan día a día, este método es una forma precisa de medir el clima organizacional.

Además se pueden ver los factores del ambiente de trabajo (tanto físico como no) que afectan al desempeño de los colaboradores

Este tipo de método es considerado el más caro competitivamente, ya que se debe realizar las observaciones en las distintas áreas de la empresa, contando con un número de observaciones consideradas suficientes para obtener los resultados esperados.

Entrevistas a los colaboradores

Estas entrevistas son llevadas por personal capacitado, este proceso puede sustituir al proceso de observación directa; los datos que se obtienen en el proceso de entrevista son diversos por lo que facilita la labor del análisis.

El tiempo utilizado para la entrevista es menor que el de la observación directa; para la realización de la misma se necesita haber elaborado una entrevista escrita que servirá de apoyo, esto nos permitirá no caer en la improvisación.

Análisis de indicadores

Es un método objetivo y con la posibilidad de obtener con facilidad los datos requeridos, es un método de medición indirecta y de complemento del clima laboral, utilizado como apoyo de algún otro método a utilizar

Se utilizan los datos de informes generales de la organización tales como: informes de ausentismo, rotación de personal, planes de trabajo y otros

Los indicadores conductuales directos de la organización sobre su clima laboral son rotación del personal, ausentismo, quejas retrasos además de fuentes como registros médicos, de capacitación, entrevista de personal de salida, informes de desperdicio, nivel de actividad de los empleados en las actividades de la empresa.

Su ventaja principal de los registros de personal es que están disponibles en forma cuantificable, y son una buena referencia de las tendencias en un periodo.

Para la realización de este método se deben realizar reuniones con los directivos y los miembros de la organización, con el objetivo de poder adquirir las vivencias entre los mismos, y ver la relación de vivencia diaria, conocer como es la comunicación, si son tomadas en cuenta sus opiniones.

Encuestas

Según (Newstrom J. W., Comportamiento Humano en el trabajo, 2011) es indispensable que los directivos de la empresa tengan conocimiento de la insatisfacción laboral de sus colaboradores, de esta manera podrán tomar medidas preventivas o podrán resolver inconvenientes que se presenten.

El método de análisis de satisfacción laboral es la encuesta, también conocida como encuesta de estado de ánimo.

El método de las encuestas son de gran aplicación, este consiste en la elaboración de preguntas las cuales serán contestadas por los miembros de la empresa relacionados con aspectos específicos de la organización, en la que se puedan abarcar temas de situación actual de la empresa así como a futuro.

Mediante esta técnica se puede acceder a gran información, con un gran número de personas en un corto tiempo, es por este motivo que es de bajo costo.

Una de las desventajas de la encuesta es que los resultados obtenidos no son a profundidad, ya que las personas que responden a estos tienen pocas oportunidades de extenderse en sus respuestas.

Entre los valores fundamentales de las encuestas tenemos:

- Recoge información de los interesados, que viven el clima laboral
- Rapidez
- Practicidad y economía
- Estandarización de los elementos a responder y de sus resultados
- Se obtiene gran cantidad de información

Comportamiento Humano

- ***Rendimiento y Productividad***

Con el pasar del tiempo las motivaciones de los miembros de la organización tienen una variación y de la misma manera ocurre con su rendimiento y la producción de sus labores. (Ivancevich, Cultura Organizacional y su cultura de valores, Organización, comportamiento, estructura, proceso, 2006)

- ***Enfoque situacional***

Las organizaciones están integradas en entornos compuestos por distintos ámbitos ya sean estos políticos, económicos, sociales culturales y nacionales. La cultura, el clima

organizacional, la motivación y el sistema de roles deben estar orientados a su satisfacción. La complejidad del entorno se refiere a la cantidad de variables que afectan a la organización y a las relaciones que se establecen entre las mismas.

El cambio del entorno es la cantidad de modificaciones que sufre el contexto y la velocidad con que estas ocurren, en otras palabras, este concepto hace referencia al grado de turbulencia del entorno.

- **Teoría de las contingencias**

Henry Mintzberg, desarrollo la llamada escuela de la teoría de las contingencias, en la cual se identifican tres fuerzas principales en el proceso de creación de estrategias: liderazgo, la organización y el entorno; según Mintzberg el entorno es todo aquello que no constituye la organización misma, si no que impulsa a una especie de nicho ecológico donde compite con entidades iguales

- **Tipos de entornos**

Estos entornos evolucionan desde lo más simple a lo complejo, de escenarios pocos cambiantes a escenarios turbulentos.

EVOLUCIÓN DEL ENTORNO					
ENTORNO	GRADO DE PREVISIBILIDAD	Número de contingencias	Grado de complejidad	Clima	Escenario
Poco cambiante	Simple previsible	Estable	Simple	Amigable	Con cambios muy lentos
Cambiante	Bastante previsible	Pocas emergencias	Poco complejo	Poco hostil	Con cambios muy lentos
Muy cambiante	Complejo; difícil de prever	Bastantes emergencias	Complejo	Hostil	Cambiantes

Turbulento	Imprevisible	Muchas emergencias	Muy complejo	Muy hostil	Muy cambiantes
------------	--------------	--------------------	--------------	------------	----------------

Tabla 1- Tipos de entornos – Elaborado por estudiante

- ***Entorno Poco cambiante***

En este tipo de entorno los problemas son simples y poco variables, sus componentes no suelen estar relacionados entre sí.

- ***Entorno cambiante***

En este tipo de entorno no hay muchos cambios, sus componentes se hallan relacionados la supervivencia de la empresa depende de su grado de conocimiento del entorno el cual es obtenido mediante la recopilación de información relevante.

- ***Entorno muy cambiante***

Como característica inicial tenemos la existencia de varias organizaciones similares las cuales deben tomar en cuenta a sus contrapartes para enfrentarlas al azar, ante esta situación es preciso que la organización considere que lo que sabe también puede ser de conocimiento de los demás.

- ***Entorno turbulento***

Los procesos dinámicos de este entorno surgen del mismo campo y no de las interacciones de los componentes, este entorno es el que se cambia con más rapidez surgiendo del resultado de las tres tendencias:

- Adaptarse a las demandas del contexto, esto ocurre cuando las organizaciones crecen y se entrelazan hasta que empieza a existir una alteración de la naturaleza del mismo.

- Una creciente interdependencia entre las facetas económicas y otros ámbitos de la sociedad
- La creciente confianza en la investigación y desarrollo para lograr la capacidad de hacer frente a la competencia lleva una situación en la que el cambio de esta manera continua presente.

- ***Comportamiento organizacional***

Según (Newstrom J. , 2011) el comportamiento organizacional conocido como CO es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos tienen en la forma de actuar dentro de la organización cuyo propósito es mejorar el desempeño de esta, este constituye un mecanismo de retroalimentación o feedback para el ajuste y mejora de las condiciones laborales.

Entre los criterios utilizados por el CO tenemos mejorar el desempeño de las personas, entender la razón de su comportamiento, estos criterios son de gran apoyo para poder entender la interacción entre las personas y las organizaciones pudiendo, de esta manera, comprender mediante que métodos se puede transformar el escenario organizacional que nos dé como resultados mejores rendimientos, satisfacción, crecimiento y desarrollo personal y laboral.

Estos recursos utilizados por el CO para el análisis de la parte de interacción de los colaboradores y su desempeño organizacional son amplios, pudiendo clasificarse en tangible e intangibles

- ***Recursos Tangibles***

Entre los recursos tangibles contamos los siguientes:

- Mejorar la capacidad para atraer, desarrollar y retener gente talentosa
- Contribuir a fortalecer los procesos de toma de decisiones en la organización, disminuyendo la incertidumbre interna

Recursos Intangibles

Entre los recursos intangibles contamos los siguientes

- Crear las condiciones para mejorar la calidad de vida de la organización
- Consolidar un cambio organizacional
- Mecanismo integrador de la fuerza de trabajo
-

Este análisis del CO se lo puede llevar a realizar en tres niveles:

- Nivel de individuos
- Nivel de grupos
- Nivel del sistema organizacional

- ***Nivel de individuos***

El comportamiento organizacional del individuo depende mucho de las características personales como las que podemos mencionar: edad, sexo , estado civil, así como las características de su personalidad tales como su estado emocional, la actitud ante las personas, sus valores, así como el tiempo que este tenga en la empresa, todas estas variables influirán en su comportamiento.

- ***Nivel de grupos y equipos***

El comportamiento en grupo va ligado de la mano con la habilidad de los miembros del mismo, en medida que estos sepan apoyarse y desarrollar sus actividades en pro de la realización de las metas organizacionales, es de suma importancia en estos grupos el aminorar el estrés y evitar en lo posible la tensión.

- ***Nivel de sistema organizacional***

Este analiza el desempeño de la organización orientada a la consecución de metas mediante un sistema ordenado y que esté vinculado con el entorno. Los componentes del sistema son los grupos, las políticas, puestos, cultura organizacional y la manera de manejar los recursos humanos

- ***Actitudes***

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, estos forman una estructura mental que afecta el modo en que vemos las cosas.

Es evidente que las actitudes de los empleados son importantes para las organizaciones, podemos decir que las actitudes negativas son como síntomas de problemas ocultos; las actitudes de descontento pueden provocar huelgas, lentitud laboral ausencia y rotación de personal, también puede darse en otros aspectos como en quejas, bajo rendimiento laboral servicio deficiente al cliente entre otras, estos pueden reducir en gran medida la competitividad de la organización.

Por el contrario las actitudes positivas de los colaboradores, la satisfacción del empleado junto con una alta productividad caracteriza a las organizaciones bien administradas. Los administradores del comportamiento organizacional tienen un interés vital en la naturaleza de sus actitudes de sus empleados hacia su trabajo, su desarrollo profesional y hacia la organización misma. Muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción del trabajo están bajo el control del administrador del comportamiento organizacional, pero a esto podemos acotar que cada colaborador tiene diferentes predisposiciones personales, muchos llegan a laborar con una actitud positiva y otros suelen ser pesimistas. (Newstrom, 2011)

Contrato psicológico y económico

El contrato psicológico según (Jhon W. Newstrom, 2011) define las condiciones de participación psicológicas de cada empleado. Los empleados entregan lealtad, creatividad y esfuerzo, pero esperan algo más que las recompensas económicas, estos buscan seguridad en su trabajo, un trato justo, buenas relaciones con sus compañeros y apoyo organizacional para su satisfacción laboral, si solo se es cumplido el contrato económico que consiste en la paga de los sueldos y beneficios de ley y el contrato psicológico no cumple con las expectativas del colaborador, este se sentirá desmotivado.

Por otro lado, si sus expectativas de contrato económico y psicológico son cumplidas este tiende a mejorar su rendimiento laboral y a establecerse en la empresa. El contrato psicológico es parte del concepto de la teoría del intercambio, esta señala que siempre que haya una relación continua entre las dos partes, cada una examinará periódicamente las recompensas y los costos de dicha interacción. Ambas partes deben creer que existe una proporción positiva neta entre recompensas y costos; es por este motivo que el contrato psicológico se examina de manera continua y es revisado con frecuencia en la medida que surjan nuevas necesidades y recompensas.

Según Schein el desarrollo efectivo laboral de manera eficiente, la lealtad a la empresa y el entusiasmo por la organización y sus objetivos y que se sienta satisfecha en el trabajo depende de dos condiciones:

Primero la medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y a lo que él le puede dar la organización a cambio y segundo las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio.

Cultura organizacional

Según (Ivancevich, 2006), comportamiento, estructura, proceso) la cultura organizacional incluye expectativas compartidas, valores y actitudes ejerce influencia en los individuos y los procesos de organización, los investigadores que han sugerido y estudiado el efecto de la cultura de los empleados indican que esta proporciona y estimula una forma de estabilidad, así como un sentido de identidad organizacional proporcionado por la cultura organizacional.

Se busca de manera específica que el colaborador se encuentre satisfecho con su trabajo y que como resultado sea productivo para la empresa. Uno de los puntos importantes a considerar en la productividad es la asignación de las tareas y el ritmo en el que se ejecutan, los colaboradores pueden tener un mejor desarrollo laboral si tienen con anticipación la planeación de la distribución de las tareas a realizar.

Ducker mencionaba que “Si se quiere ser productivo, el individuo debe ejercer control esencial de la velocidad, el ritmo, los alcances de la atención con los cuales trabaja del mismo modo que un infante aprende a hablar o a caminar necesita ejercer un control esencial sobre la velocidad de aprendizaje.

Una cultura fuerte se caracteriza por los empleados que comparten sus valores centrales, cuanto más empleados compartan estos valores más fuerte será la cultura y más influirá en su comportamiento.

Las compañías felices comienzan con una buena y antigua organización ya sea que incluya trabajo en equipo o valores centrales de la compañía; los empleados prosperaran cuando la compañía completa trabaje para lograr las mismas metas. La cultura y atmosfera en el lugar de trabajo son de vital importancia para la satisfacción laboral y bienestar de un empleado.

Cultura Corporativa

Según (Schein, 1992) la cultura corporativa se define como “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración.

Manifestada en la conducta organizacional, en la manera como se comportan los miembros desde la gerencia hasta los mandos medios, la cultura corporativa influye en tres áreas:

Valores corporativos: denominado;” lo mejor para la organización”, tiene referencia a las metas y a los planes de acción para poder alcanzar estas objetivos.

Clima organizacional: es el ambiente donde se desarrolla la organización, como es percibida por los colaboradores, abarca la manera de sentir, las características y la calidad de cultura.

Estilo de gerencia: Es la forma como los gerentes se comportan y ejercen su autoridad.

Gerencia de Recursos Humanos

La gerencia de recursos humanos, es el enfoque de la gerencia del personal humano, esta se base en 3 pilares importantes:

- 1. Los Recursos Humanos:** son los activos más importantes con los que cuenta una organización.
- 2. Planes estratégicos y objetivos:** es importante que las políticas y los procedimientos del personal estén ligados.
- 3. Cultura y valores corporativos:** el clima organizaciones y la conducta de gerencia ejercen una influencia de gran importancia para el éxito

Un programa de gerencia cultural depende de los siguientes pasos:

- Identificar las creencia básicas
- Definir o redefinir los valores esenciales
- Analizar el clima de las organizaciones
- Analizar el estilo de gerencia
- Planear y actuar sobre los aspectos de la cultura, lo que sea necesario cambiar
- Las preguntas a plantearse en relación a los valores son:
 - ¿Los colaboradores se sienten orgullosos de la compañía, de sus productos o servicios?
 - ¿Es innovadora la compañía?
 - ¿Los gerentes creen en la importancia de las personas que laboran allí?
 - ¿Están los gerentes comprometidos en el mejoramiento para el crecimiento, progreso, atención, a la necesidad de los colaboradores?
 - ¿Se les notifica de la toma de decisiones?

- ¿Se mantiene un sistema justo de remuneración?
- ¿La creencia de los valores de la organización se desarrollara?

Organización

Según (Chiavenato, 2009) para el éxito de las personas es imprescindible contar con el personal, comunicándoles todo, conociendo su cultura y el trato que se debe tener con ellos.

Los escenarios donde las personas pasan parte de su vida donde desempeñan funciones siendo una necesidad de doble vida, las personas necesitan de las organizaciones para vivir y estas necesitan del personal humano para poder funcionar. El CO(Comportamiento Organizacional) realiza el estudio de los grupos y de la interactiva entre las empresas y las personas

El CO se enfoca en tres niveles:

1. Enfoque macro (nivel organizacional)
2. Enfoque medio (nivel grupal)
3. Enfoque micro (nivel individual)

Al ingresar a alguna organización los colaboradores quieren aplicar sus conocimientos y habilidades adquiridos pero de manera general todos desean contar con un trabajo que les brinde las siguientes expectativas.

Excelente lugar para trabajar: donde pueda sentirse orgulloso del lugar donde labora y donde mantengan un ambiente agradable tanto físico como psicológico

Reconocimiento y recompensa: que su salario sea reconocido por su talento, donde su desempeño sea valorado

Crecimiento: sentir que dentro de la empresa existe la posibilidad de crecimiento, que está a su alcance y que solo depende de su desempeño y esfuerzo para lograrlo.

Participación de decisiones: que su opinión es tomada en cuenta, y que se respeta lo que piensa.

Libertad y autonomía: tener liderazgo propio, ser responsable de su propio trabajo

Apoyo y respaldo: tener apoyo de un instructor que les de consejos, capacitaciones e impulso.

Empleabilidad y ocupabilidad: la capacidad de mantenerse actualizado en el terreno profesional garantizando la oportunidad de proyectos dentro y fuera de la organización

Compañerismo: relaciones humanas cercanas, sinceras con respeto mutuo y confianza

Diversión, alegría y satisfacción: clima de trabajo agradable donde las personas se sientan bien y se aumente su deseo de colaborar y permanecer.

Calidad de vida en su trabajo: satisfacción laboral, espíritu de equipo, compañerismo, sueldos competitivos, etc.

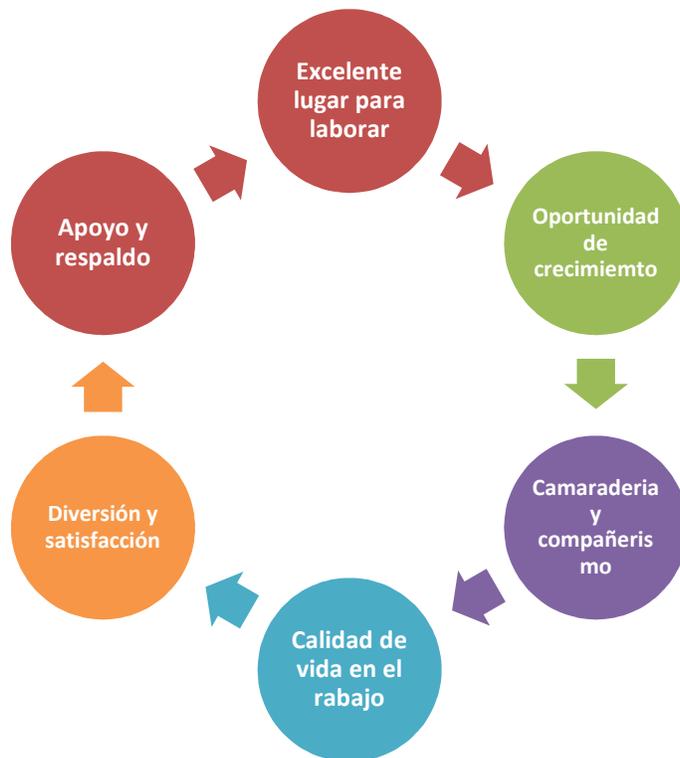


Gráfico 1: Expectativas de las personas en las organizaciones - fuente página oficial de Great Place to Work

Por otro lado las organizaciones no existen sin personas, todos los recursos financieros, materiales y logística no conforman a una organización, ya que son recursos inertes y estáticos, se necesita a las personas que poseen conocimientos diversos para la creación de la mismas.

Las expectativas de cada organización son diferentes pero tienen ciertas similitudes generales:

Enfoque en la misión: conocer el papel de la organización dentro de la sociedad y su entorno para que puedan contribuir con su misión.

Enfoque en la visión: conocer perfectamente lo que la organización busca a corto y largo plazo.

Enfoque al cliente: poder servir mejor a los intereses de los clientes y contribuir a su satisfacción

Enfoque en metas y resultados: mejorar el desempeño para alcanzar los resultados deseados

Enfoque en las mejoras y desarrollo continuo: personal preocupado por mejorar y desarrollar métodos y procesos para agregar valor y crear riqueza

Enfoque de trabajo participación en equipo: el trabajo participación en equipo tiene un efecto multiplicador de talentos y competencias

Compromiso y dedicación: las organizaciones esperan compromiso y dedicación de las personas que trabajan en ellas.

Talento, habilidades y competencias: aportar con capacidades a la organización

Aprendizaje y crecimiento profesional: la capacidad para aprender y crecer profesionalmente

Ética y responsabilidad: realizar algo más que sus tareas habituales con responsabilidad y dentro de las normas éticas.

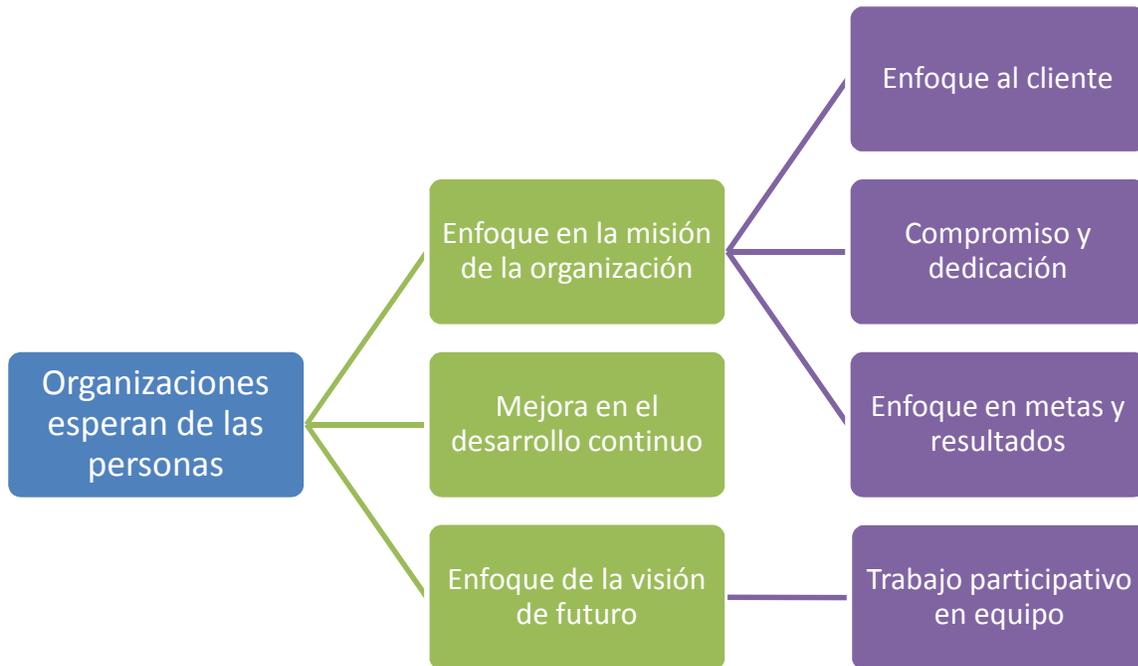


Gráfico 2: Expectativas de las organizaciones acerca de las personas- fuente: página oficial de Great Place to Work

Perspectiva organizacional

Entre los factores situacionales que determinan los patrones de motivación está el contexto organizacional de la conducta, factores como el tratamiento que da la organización al trabajador, tipo de normas, estilos de autoridad y ejercicios de poder que se aceptan, afectan las acciones de sus integrantes.

Según Schein los complejos de la naturaleza humana se basan en:

La clasificación de las necesidades humanas varía de acuerdo a las etapas de desarrollo y la situación de la vida de una persona.

Es necesario saber a qué nivel se quiere lograr la comprensión de la motivación humana ya que las necesidades y las motivaciones actúan entre si y se combinan en patrones complejos de motivación, valores y propósitos

Motivación

El patrón de motivaciones de una persona en etapa determinada de la vida es el resultado de una secuencia de interacciones entre las necesidades iniciales y la experiencia organizacional.

Una persona determinada puede expresar sus necesidades diferentes en diferentes organizaciones o en diferentes partes de la misma organización

La motivación está relacionada con la voluntad y el interés y es conocida como el esfuerzo extra que nos permite realizar las funciones con mejor desempeño. (Business and economics situation and condition , 2001)

También se la considera como el impulso que siente el individuo al querer hacer una actividad por encima de la otra; de esta manera los directivos de las empresas deben analizar cuáles son las actividades o que es lo que motiva a sus colaboradores a realizar sus actividades de manera más eficaz. (Jesus, 2011)

La satisfacción del individuo y la eficiencia de la organización dependen solo en parte de la naturaleza de esta motivación y no existe una estrategia gerencial que sirva para todo el mundo.



Gráfico 3 : Niveles de sensibilidad social de las organizaciones – fuente Libro Comportamiento Humano en el Trabajo

Productividad

Según Leal Vicente: 2010, la productividad consiste en la relación que existe entre la producción y los recursos para obtener la producción entre los cuales podemos mencionar los bienes con los que cuenta la empresa, el capital humano, los insumos y materia prima, así como los servicios y gastos.

Esta, se define de acuerdo al periodo de tiempo y los factores que se utilizan para su obtención, se relaciona también con la eficiencia técnica de la empresa.

La denominada productividad global, relacionada con los factores que se necesitan para poder obtener dicha productividades como el capital, materia prima, factor de mano de obra, etc.

Satisfacción en el trabajo

La satisfacción del trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. (Newstrom J. N., 2011)

Desde el enfoque individual la satisfacción laboral, se refiere a las actitudes de un solo empleado, esta además puede medirse desde un nivel global donde se puede considerar como una actitud generalizada, o aplicarse a cada parte que componen el trabajo de un individuo.

La satisfacción laboral es dinámica, la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores surgen cuando estos obtienen más información sobre el lugar donde trabajan.

De manera real la satisfacción que tengamos en el lugar de trabajo se convierte en la satisfacción de la vida ya que el entorno fuera del ambiente laboral influye en sus sentimientos directamente, este proceso se da en ambas direcciones y es llamado efecto de derrame.

Los directivos deben estar conscientes de que se debe tener en cuenta no solo la parte laboral si no también los demás aspectos de la vida del individuo

- ***Enfoque individual***

La satisfacción laboral se puede referir a las actitudes de un solo empleado, es por este motivo importante revisar el estado de ánimo del grupo, pues es frecuente que los compañeros de labores copien los papeles sociales de sus compañeros de labores

- ***Global***

Puede considerarse global, algunos aspectos importantes de la satisfacción laboral son el sueldo, el jefe, los compañeros de equipo o las condiciones de trabajo

- ***Estabilidad de la satisfacción del trabajo***

Esta suele adquirirse después de un largo periodo, de forma similar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge cuando un empleado conoce más a fondo su sitio de trabajo.

- ***Impacto ambiental***

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida, la naturaleza del ambiente de un empleado fuera de su trabajo influye directamente en sus sentimientos respecto a este.

- ***Importancia***

Es importante aplicar el conocimiento del comportamiento organizacional para construir mejores organizaciones, así se beneficiaran tanto los individuos como la sociedad.

- ***Nivel de satisfacción laboral***

Estudios de largo plazo que se llevaron a cabo en todo Estados Unidos indican que la satisfacción global en el trabajo ha sido históricamente alta y estable en el país. El nivel de satisfacción laboral dentro de los grupos no es constante, si no que se relaciona con diversas variables, dichas variables giran alrededor de la edad, nivel ocupacional y tamaño de la organización.

Las personas con puestos de mayor nivel tienden a estar más satisfechos con su empleo, ya que tienen mejor salario, mejores condiciones de trabajo y ocupan puestos que les permiten poner en práctica sus habilidades. Los hechos revelan que los niveles de satisfacción laboral son más altos en pequeñas unidades organizacionales como en una pequeña empresa, ya que las organizaciones grandes tienden a abrumar a la gente, limitan el proceso de grado de cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños los cuales son aspectos importantes de satisfacción laboral para muchas personas

- ***Estudios de la satisfacción en el trabajo***

La administración necesita que el empleado le informe sobre su satisfacción en el trabajo para que este pueda tomar decisiones adecuadas, para la prevención de los

mismos así como la solución de los problemas que se presenten. Un método muy común es la encuesta de satisfacción en el trabajo, también conocida como encuesta de estado de ánimo, actitud de calidad o de vida laboral, esta encuesta es el procedimiento mediante el cual los colaboradores reportan sus opiniones respecto del ambiente laboral.

- ***Beneficios de los estudios de satisfacción en el trabajo***

Un beneficio de los estudios de actitud es el indicador para la administración de los niveles generales de satisfacción en la compañía. La encuesta dice lo que los empleados sienten acerca de su trabajo, cuáles son sus preocupaciones, en que departamentos se ven más afectados y la opinión que estos tienen acerca de algunos miembros de la organización.

Como otro beneficio tenemos que el flujo de comunicación mejora todas las condiciones, estas sirven como válvula de escape o de liberación emocional para que el personal exponga lo que tiene guardado, pudiendo sentir alivio al haberlo realizado. Las encuestas también ayudan a los administradores a planear y a supervisar programas que sean de beneficios para los colaboradores.

- ***Valores***

Los valores son los deseos afectivos o las necesidades de las personas que guían sus comportamientos, estos influyen en los valores de la organización debido a la naturaleza interactiva del trabajo, familia y comunidad. El trabajo también sirve como un lugar para lograr el crecimiento y satisfacción laboral.

Teorías de la motivación - Jerarquía de necesidad de Maslow

Maslow plantea en el año 1943 su obra *A theory of Human Motivation* (Una teoría sobre la motivación humana) basada en que los seres humanos trabajan con más eficacia cuando sus necesidades son satisfechas, este concibió esta teoría basándose en que el hombre es una criatura cuyas necesidades varían en el transcurso de su

vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, aparecen otras más sofisticadas que determinan su comportamiento.

Según Maslow las necesidades se clasifican en:

- ***Necesidades fisiológicas***

Estas consisten en las primeras necesidades de los individuos que tienen relación con su parte de supervivencia, desde su alimentación, la maternidad o actividades que completen a las personas

- ***Necesidades de seguridad***

Las necesidades de seguridad corresponden a la seguridad y el orden que el individuo busca, entre las principales se encuentra el temor a perder el control de sus vidas.

- ***Necesidades sociales***

Consisten en las necesidades del ser humano de pertenecer a grupos o hacer amistades.

- ***Necesidades de reconocimiento***

Las necesidades de reconocimiento consisten en la necesidad de tener reconocimiento de otros, o mantener una buena reputación.

- ***Necesidades de auto superación***

En las necesidades de auto superación, se da a conocer la potenciación de las personas así como sus talentos.



Gráfico 4: Teoría de Maslow – Fuente: Google

Responsabilidad social

La responsabilidad social empresarial (RSE) se basa en las obligaciones que adquiere la empresa para el bienestar de la sociedad (Norton, 1996)

La inclusión de las empresas en el campo social ha ido en aumento; hoy en día estas se preocupan por el bienestar general.

Anteriormente las empresas solo trataban asuntos internos, pero poco a poco empezaron a preocuparse por el entorno que los rodea.

En la actualidad parte del proceso interno de cada empresa es aportar a la sociedad, mediante programas de apoyo que ayuden en distintas áreas, ya sea de mejoramiento y mantenimiento del medio ambiente, ayuda social en comunidades en el mejoramiento del entorno donde viven o con educación que los ayude en su proceso de crecimiento.

La responsabilidad social se basa en las obligaciones que adquiere la empresa en pro de los beneficios de una sociedad con la finalidad implícita de obtener beneficios propios, algunos la definen como una estrategia corporativa, en la cual la empresa solo quiere mejorar su imagen y obtener beneficios

Por medio de la responsabilidad social, las empresas mejoran la imagen pública de la organización y los ayuda a permanecer en la mente del consumidor, además de ser un respaldo con el que contara la empresa en caso de verse vinculada en alguna situación que pueda afectar su estabilidad.

Podemos entonces asegurar que el trabajo de quien administre las relaciones públicas en las organizaciones, el relacionista público, es vital para el normal desarrollo de las mismas y para lograr el anhelado resultado.

Las relaciones públicas son conocidas como el departamento de influencia que trabaja de la mano con la gerencia de la empresa, mediante el departamento de RRPP podemos asegurar que la empresa pone en las manos del relacionista público la misión de poder ejecutar un proyecto y este lo realizará de la manera correcta dándole el éxito esperado a la empresa el cual es el de convertir, posicionar a la empresa, además de brindarle reconocimiento social.

Entre los principales argumentos para realizar actividades de responsabilidad social están los siguientes:

- Mayor interés de la organización en promover y mejorar las comunidades donde realizan negocios
- Mejorar la imagen pública de la organización
- Aumenta la viabilidad de los negocios, estos existen porque proporcionan beneficios sociales.
- Permite a las organizaciones resolver problemas sociales que el gobierno no puede
- El interés de las organizaciones por preocuparse de sus obligaciones sociales surge de los movimientos ecologistas y de la defensa del consumidor.

La responsabilidad social debe ser promovida e impulsada en las organizaciones, uno de los nuevos atributos de las compañías son las relaciones transparentes con la sociedad

Factores y Riesgos psicosociales

Los factores de riesgo psicosociales tienen un papel de relevancia en la salud de los trabajadores y este se ha ido estableciendo de forma legal y permanente en los

estatutos establecidos por los gobiernos como requisitos para el buen manejo y desarrollo del personal dentro de las empresas.

Dicha preocupación por los factores psicosociales inicia en la década de los 70 y ha ido creciendo de manera tan diversa, entre las cuales mencionaremos las siguientes:

- factores psicosociales,
- factores psicosociales de riesgo o factores psicosociales de estrés y
- riesgos psicosociales.

Factores Psicosociales

Según (Minzberg, 1993) los factores psicosociales corresponden a las condiciones psicosociales del entorno del trabajo y puede ser positivas o negativas.

Si dichas condiciones son adecuadas facilitarán de manera optimizada el desarrollo de las funciones y facilitarán la función del trabajo, de esta manera los niveles de satisfacción y producción aumentarán.

Estos factores organizacionales se convierten en condiciones sociales de trabajo pudiendo afectar a la salud de los empleados.

FACTORES ORGANIZACIONALES	
Políticas y Filosofía de la organización	Relación trabajo- familia , Gestión de los recursos humanos, política de seguridad y salud , Responsabilidad Social

Cultura de la Organización	Política de Relaciones laborales, Información Organizacional, Comunicación Organizacional, Justicia Organizacional, Supervisión y Liderazgo
Relaciones Industriales	Clima laboral, Representación Sindical, Convenios Colectivos
FACTORES LABORALES	
Condiciones de empleo	Tipo de contrato, Salario, Diseño de carreras
Diseño del puesto	Rotación de puestos, Trabajo Grupal
Calidad en el trabajo	Uso de las habilidades personales, Demandas laborales, Autonomía y capacidad de control, Seguridad física en el trabajo, Apoyo social, horas del trabajo, Teletrabajo

Tabla 2 – Factores Organizacionales- Diseñado por el autor

Factores Psicosociales de riesgo

Los factores psicosociales de riesgo corresponden a los factores de tensión o de estrés que atacan negativamente al colaborador afectando la bienestar y salud de este.

(Benavides, 2002)

Factores de estrés psicológico

FACTORES DE ESTRÉS PSICOLÓGICO	
Contenido del trabajo	Falta de variedad de en el trabajo, ciclos cortos de trabajo, trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa

Sobrecarga y ritmo	Exceso de trabajo, ritmo de trabajo, alta presión temporal, plazos urgentes de finalización
Horarios	Cambio de turnos, cambio nocturno, horarios inflexibles, horario de trabajo imprevisible, jornadas largas o sin tiempo para la interacción.
Control	Baja participación en la toma de decisiones, baja capacidad de control sobre la carga de trabajo y otros factores laborales
Ambiente y equipos	Condiciones malas de trabajo, equipos de trabajo inadecuados, ausencia de mantenimiento de los equipos, falta de espacio personal, escasa luz o excesivo ruido
Cultura organizacional y funciones	Mala comunicación interna, bajos niveles de apoyo, falta de definición de las propias tareas, o de acuerdo con los objetivos organizacionales
Relaciones interpersonales	Aislamiento físico, escasas relaciones con los jefes, conflictos interpersonales, falta de apoyo social
Rol en la organización	Ambigüedad de rol, conflicto de rol y responsabilidad de personas
Desarrollo de carreras	Incertidumbre o paralización de la carrera profesional ,baja o excesiva promoción, pobre remuneración, inseguridad contractual
Relación Trabajo- Familia	Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia, bajo apoyo familiar, problemas deudas de la carrera
Seguridad contractual	Trabajo precario, trabajo temporal, incertidumbre del futuro laboral, insuficiente remuneración

Tabla 3 – Factores de estrés psicológico- Diseñado por el autor

Características de los factores psicosociales de riesgo

Los factores de riesgo psicosocial tienen características propias:

1. Se extienden en el espacio y el tiempo.
2. Dificultad de objetivación
3. Afectan a los otros riesgos
4. Tienen escasa cobertura legal

5. Están moderados por otros factores.
6. Dificultad de intervención

Riesgos Psicosociales

Los riesgos psicosociales afectan a la salud del trabajador causando efectos distintos en cada uno de ellos, estos tienen antecedentes en los factores psicosociales de riesgo, tales como el acoso laboral, acoso sexual o la violencia.

Características de los riesgos psicosociales

1. - Afectan al colaborador
2. - Tienen efectos sobre la salud de los miembros
3. - Pueden llegar a convertirse en problemas legales

- ***El estrés***

El estrés es el riesgo psicosocial más común de todos, La Comisión Europea lo define como el conjunto de reacciones emocionales de comportamiento a ciertos aspectos del trabajo tales como organización y medio ambiente en el que se encuentra, mediante el estrés el individuo expresa una sensación de no poder afrontar los problemas y altos niveles de excitación.

Proceso del estrés como riesgo psicosocial

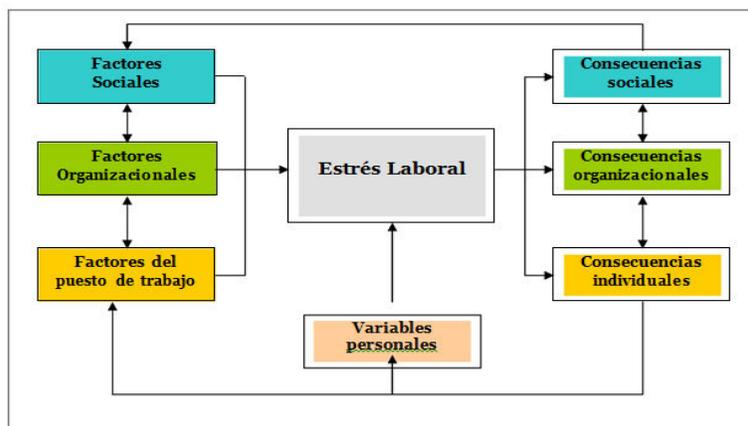


Gráfico 5

Modificado de Roozeboom, Houtman y Van den Bossche, 2008.

- ***Violencia***

Considerado el segundo riesgo psicosocial, son rasgos de la vida urbana, pudiendo ser denominado como un denominador de nuestra cultura occidental, teniendo repercusiones en los aspectos físicos y mentales de los colaboradores.

- ***Acoso laboral***

El acoso laboral denominado mobbing es uno de los riesgos laborales de mayor relevancia, descrito por algunos autores como la investigación número uno en los años 90. (Hoel, 2004)

- ***Acoso sexual***

El acoso sexual es denominado una forma de violencia laboral considerada como un riesgo específico del área laboral.

- ***Inseguridad contractual***

Se denomina inseguridad contractual a la preocupación que tiene los colaboradores, percibida también como una amenaza entre las que podemos mencionar, el papel que desarrolla el empleado en la empresa (Rodgers, 1989)

Entre los aspectos de inseguridad intelectual constan:

1. Incertidumbre de continuidad de contrato
2. Bajo control de las condiciones del trabajo así como las horas
3. Falta de conocimiento de protección social

4. Bajo control sobre el salario a recibir

Uno de los indicadores de seguridad en el área laboral es el tipo de contrato que firme el empleado al momento de establecer una relación laboral, mientras menos seguridad este le ofrezca al colaborador aumenta el índice de inseguridad. (Mauno S & Kinnunen, 2002)

- ***El burnout o Desgaste profesional***

El estrés crónico laboral produce el desgaste profesional o llamado burnout, que consiste en el desgaste emocional y el agotamiento desmotivante para la realización de las tareas.

A diferencia del estrés, el desgaste profesional tiene su mayor efecto en el agotamiento emocional, mucho más que el físico causando baja de motivación en el trabajo.

Una de las características del desgaste es el no poder soportar realizar actividades que antes podían realizar (Pines, 1988)

- ***Otros riesgos psicosociales***

Los riesgos psicosociales son un tipo de riesgos que se originan en las condiciones organizacionales, que son dinámicas y cambiantes. Eso supone que los cambios que el mercado económico, financiero y laboral está generando en las empresas pueden dar lugar a nuevas formas de riesgos psicosociales.

De la misma forma que las nuevas tecnologías, los nuevos productos, materias primas y sistemas de producción generan nuevos riesgos de seguridad, higiene y ergonomía, los cambios en las organizaciones pueden dar lugar a nuevos riesgos psicosociales.

- ***Conflicto familia-trabajo***

La relación que existe entre la familia y el trabajo es de gran relevancia y puede causar repercusiones en el área emocional laboral de los colaboradores, ya que ambos ocupan una parte muy importante en la vida personal de cada individuo.}

Con la inclusión de la mujer en el área laboral a raíz de la Segunda Guerra Mundial ha tenido gran apogeo, considerándola con iguales condiciones laborales que los hombres.

Esto ha transformado las labores cotidianas del hogar, así como el reformar los roles dentro del hogar, siendo muchas difíciles de poder cumplir debido a las exigencias laborales.

- ***Los efectos organizacionales***

El funcionamiento organizacional de la empresa se ve altamente afectado por las consecuencias que puede conllevar los riesgos psicosociales, no solo alterando al recurso humano en su parte física y mental, sino afectando directamente la producción de la empresa. (Cox, Griffiths, y Rial-Gonzalez, 2000).

- ***Absentismo, presentismo, e intenciones de abandono***

Para (Kivimaki, 1997) la seguridad contractual genera una de las consecuencias de mayor valor para las empresas; el ausentismo, pudiendo relacionarse de manera directa con el conflicto trabajo y familia (Jansen, 2006)

- ***Productividad empresarial, satisfacción y compromiso laboral***

La falta de seguridad contractual genera consecuencias sobre la actitud del colaboradores y esto genera desgano, baja productividad, afectando el compromiso al trabajo que debe tener cada empleado.

CONSECUENCIAS	EFFECTOS
Problemas relacionados con la salud	Salud Física Salud Mental Consumo de sustancias Trastornos sicosomáticos
Actitudes ante la empresa, desempeño	Satisfacción laboral Implicación laboral Conductas erráticas
Tiempos de trabajo	Rotación de personal Bajas laborales Duración de las bajas
Costos económicos	Accidentes de trabajo Pérdida de materiales Productividad

Gráfico 5 – Modificado de Roozebom, Houtman y Van Den Bossche, 2008

Métodos de evaluación de Riesgos Psicosociales

Entre los métodos de evaluación de los factores de riesgo dentro del clima laboral podemos contar con los siguientes: (Olmos, Noviembre, 2008)

Método de evaluación FPSICO (Método de Evaluación de Factores Psicosociales FPSICO del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo)

Consiste en un método oficial del Instituto Nacional de Salud e Higiene del trabajo mediante este método se evalúa las condiciones psicosociales de los colaboradores y se identifican los riesgos. (Martín, 1997)

El cuestionario está compuesto por 75 preguntas, mediante la cual se puede obtener información de 7 factores:

- Carga Mental
- Autonomía Temporal
- Contenido del trabajo
- Supervisión-Participación
- Definición de Rol
- Interés por el Trabajador
- Relaciones personales

Método Prevenlab – Psicosocial

Este método de evaluación fue elaborado en la Universidad de Valencia, basado en el modelo AMIGO (Modelo de Análisis Multifacético para la Intervención y Gestión Organizacional) (Peiro, 2003)

Es un instrumento cualitativo muy amplio que proporciona información a través de preguntas abiertas sobre el malestar de los colaboradores, consta de más de 100 ítems, que permite la profundización de los aspectos de su evaluación

Métodos del Instituto Navarro de Salud Laboral (INSL)

Publicado por primera vez en el año 2002, el método del Instituto Navarro de Salud Laboral, se encuentra en fase de revisión. El cuestionario consta de 30 preguntas con la siguiente estructura:

Este método está basado en los modelos de Demanda-Control-Apoyo (Karasek, 1976 y 1979; Johnson y Hall, 1988; Karasek y Theorell, 1990) y el de Esfuerzo-Recompensa (Siegrist, 1996).

Método MARC-UV

Método de evaluación elaborado por la Universidad de Valencia, formada por dos baterías: PREVACC y BFPSL (batería de factores de Salud Laboral)

Este método consta de más de 150 ítems, con preguntas de factores psicosociales así como indicadores de consecuencia psicológica-

Batería Valencia PREVACC

El método PREVACC, tiene como finalidad analizar los factores psicosociales relacionados con los accidentes laborales y las enfermedades profesionales.

Se basa en la recolección de información cualitativa y cuantitativa, contando con tres partes:

- cuestionario para los colaboradores
- cuestionario para el investigador de campo) y
- cuestionario de información objetiva y subjetiva para el técnico.

Métodos del Instituto de de Ergonomía MAPFRE (INERMAP)

El método INERMAP, tiene como objetivo analizar los riesgos psicosociales, basándose en la idea de la evaluación de los puestos, este se basa en el trabajo elaborado por (Gracia Camón, 2006)

Se la realiza mediante un cuestionario entregado al trabajador, además de evaluar objetivamente los puestos por parte del analizador, se aplica a diversos sectores de actividad como educación, industria, sanidad.

De manera general mide los siguientes aspectos:

Distribución y diseño

- Proxemia ambiental
- Diseño ergonómico
- Factores físicos ambientales
- Diseño de la comunicación
- Diseño ambiental

Comunicación

- Calidad de la comunicación
- Participación
- Feedback
- Formación
- Diseño de la comunicación

Liderazgo

- Autonomía
- Estilo
- Feedback
- Participación

Método ISTAS-21

Es la versión del Cuestionario Psicosocial de Copenhague (CoPsoQ), del cual se acaba de publicar la 2ª versión (Pejtersen, Kristensenm, Borg y Bjorner, 2010).

Su primera versión apareció en el año 2003 y luego en el 2010, mediante esta evaluación se puede identificar y medir los riesgos psicosociales, así como la evaluación de la salud y estrés. (Manual de administración ISTAS., Istars21(CoPsoQ) 2002, 2004)

Este método de evaluación analiza los siguientes factores:

- Descripción de las dimensiones de exposición
- Doble presencia
- Exigencias psicológicas cuantitativas
- Exigencias psicológicas cognitivas

- Exigencias psicológicas emocionales
- emociones
- Influencia
- Posibilidades de desarrollo en el trabajo
- Sentido del trabajo
- Conflictos de rol
- Calidad del liderazgo
- Refuerzo
- Apoyo social en el trabajo
- Posibilidades de relación social
- Inseguridad en el trabajo
- Dimensiones de salud, estrés y satisfacción
- Satisfacción con el trabajo
- Salud general

Metodología WONT/ Cuestionario RED

La metodología WONT (work and organizacional network) de la Universidad Jaume I de Castellón es utilizada para identificar los factores de riesgo psicosocial, se basa en los modelos de Demandas –Control- Apoyo Social (Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990; Johnson, 1986; y Johnson y Hall, 1988).

Utiliza la técnica de la entrevista, así como la encuesta y los grupos de discusión, dicho cuestionario se llama RED RED (resources, emotions and demands)

Considerado como un cuestionario de utilidad práctica, constando de 150 preguntas con 37 escalas.

Entre los factores a analizar están:

- Demandas Laborales:
- Sobrecarga cuantitativa
- Ambigüedad de rol:
- Conflicto de rol
- Rutina

- Sobrecarga cualitativa Mental
- Sobrecarga cualitativa Emocional
- Mobbing
- Recursos Laborales
- Autonomía
- Feedback
- Recursos Sociales:
- Apoyo social
- Liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Recursos Personales:
- Autoeficacia
- Competencia mental

Cuestionario multidimensional DECORE

El método de evaluación DECORE, fue elaborado por la Universidad Complutense de Madrid (Luceño, 2005; Luceño, Martín, Tobal y Jaén, 2005), cuyo objetivo fue el de detectar los factores psicosociales de entorno laboral.

Se basa de los modelos de Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990; Johnson, 1986; y Johnson y Hall, 1988) y el Modelo del Desequilibrio Esfuerzos-Recompensas (Siegrist, 1996, 1998).

Consta de 44 items que permiten la evaluación de 4 clases de riesgos psicosociales, siendo un instrumento sencillo de aplicar y corregir que permite su uso en muestras muy amplias de los colaboradores, afirmado por sus autores.

Entre los factores analizados se encuentran:

- Recompensas

- Apoyo organizacional
- Demandas Cognitiv
- Control

Batería MC Mutual-UB para PYMES

El método de evaluación fue desarrollado por Guardia, Perú y Barrios con la colaboración de la Universidad de Barcelona y MC Mutual (Pérez, 2006)

Se utiliza para evaluar riesgos psicosociales de pequeñas y medianas empresas, consta de 3 puntos: check list, entrevista y un cuestionario de preguntas de 47 ítems que evaluación 7 dimensiones

Este método es muy recomendado por su forma práctica, para ser realizada en empresas PYMES.

- Comunicación.
- Organización del tiempo de trabajo.
- Formación y desarrollo.
- Participación.
- Contenido del trabajo.
- Efectos sociales.
- Exigencias de la tarea y del entorno de trabajo.

CAPÍTULO III. - MARCO CONCEPTUAL

Antecedentes

Great Place to Work, en una empresa líder en el ámbito de la investigación que asesora a las empresas para mantener buenos sitios de trabajo.

Su target principal son las organizaciones que desean un mejor clima laboral y quieren ser considerados como excelentes lugares para trabajar.

GPTW inicia en el año 1981, con los periodistas (Robert Levering y Milton Moskowitz) a los cuales se les solicitó realizar un libro que se llamaría The 100 Best Companies to Work for in America (Las 100 Mejores Empresas para Trabajar en Estados Unidos), para poder cumplir este objetivo ambos empezaron la búsqueda de empresas alrededor de los Estados Unidos, mediante esta búsqueda tuvieron el siguiente resultado

Según Great Place to Work *“La clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo”*

El libro fue publicado en el año 1984 y Robert dio inicio a investigaciones más profundas sobre el tema, luego de escribir su libro A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good - And Most So Bad? (Un excelente lugar de trabajo. ¿Qué hace que algunos empleadores sean tan buenos, y que tantos sean tan malos?), gracias a las ideas que obtuvo mediante la publicación del libro se dio inicio a Great Place to Work Institute.

Great Place to Work Ecuador

En Ecuador, Great Place to Work, se establece en enero del 2005 y trabaja conjuntamente con Ekos, la única revista de negocios en la cual se hace la publicación de las 25 mejores empresas para trabajar en el país.

Su misión es "Construir una mejor sociedad, ayudando a las organizaciones a transformarse en excelentes lugares de trabajo".

Great Place to Work, cree que toda empresa sin importar el tipo que sea se puede convertir en un buen lugar para laborar, para lograr este objetivo utilizan una metodología objetiva mediante la cual marcan estándares para definir los lugares de trabajo según su categoría ya sean académicos, gubernamentales, etc.

Anualmente analiza las prácticas de más de 5.500 organizaciones y ha identificado nueve áreas de prácticas o programas que marcan la diferencia en los excelentes lugares de trabajo.

Great Place to Work ha trabajado siempre bajo los estándares de integridad más rígidos, manteniendo independencia de cualquier relación de negocio que el Instituto o los individuos puedan desarrollar

Indicadores del Modelo Great Place to Work

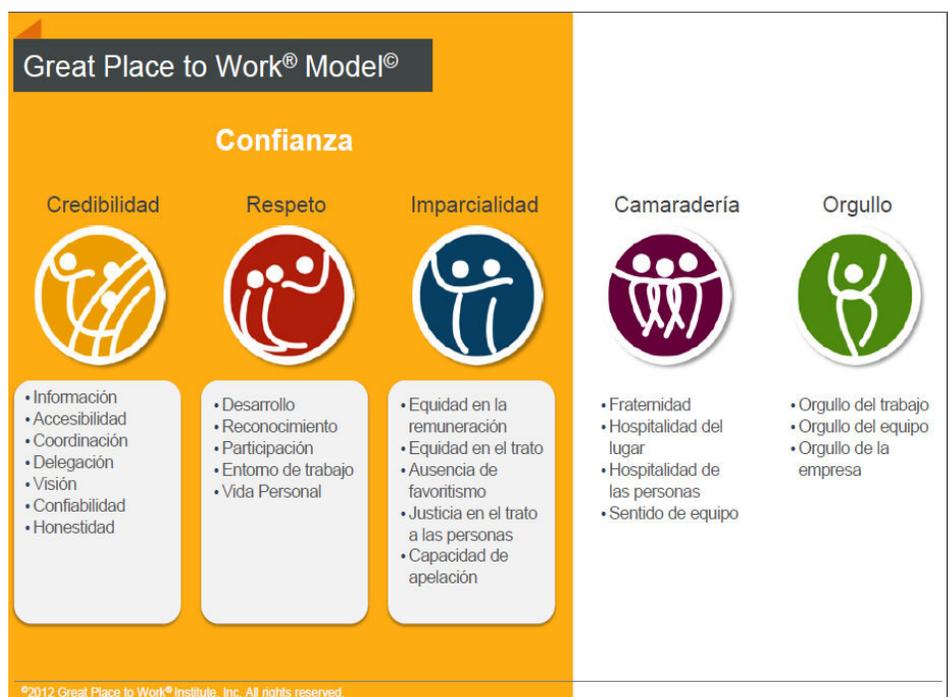


Gráfico 6 Great Place to work- fuente: página oficial Great Place to Work

Credibilidad

Comunicación

- Brindar información completa y fidedigna, manteniendo a los colaboradores comunicados.
- Crear accesos de comunicación hacia los directivos

Capacidad

- Desarrollar la visión de los líderes así como su manejo coordinación de los colaboradores

Integridad

- Mantener la ética, el profesionalismo, asegurando la confiabilidad con los directivos.

Respeto

Apoyo profesional

- Brindarles equipos necesarios así como los recursos físicos y capacitaciones que permitan desarrollar sus habilidades profesionales.
- Reconocer las metas y el buen desarrollo de funciones de los empleados

Colaboración

- Crear incentivos que permitan que los directivos consideren las ideas y sugerencias brindadas por los colaboradores.

Valoración del individuo

- Mantener un equilibrio entre la vida laboral y familiar, considerando al colaborador como un individuo único.
- Contar con instalaciones que le brinden seguridad física y condiciones adecuadas para poder realizar sus labores, creando un buen ambiente.

Equidad

- Brinda un buen trato, sin importar la jerarquía laboral
- Ser comprensivo en el trabajo.

Imparcialidad

- Evitar los favoritismos y beneficios para grupos selectos

Justicia

- Evitar la discriminación
- Solución de quejar
- Recepción de consultas

Orgullo

Orgullo del trabajo

- Crear sentimiento de que la labor que se realiza es un aporte a la empresa y tiene un valor especial.

Orgullo del equipo

- Incentivar los logros realizados por los equipos, creando un ambiente de orgullo, mediante el alcance de metas desarrolladas por los integrantes de los grupos.

Orgullo de la empresa

- Desarrolla la imagen de la empresa a sus colaboradores, impulsa la contribución a la comunidad

Compañerismo

Cercanía

- Establecer un buen ambiente de trabajo que sea divertido y ameno
- Promover eventos como cumpleaños, bonos por metas, celebrar ocasiones especiales.

Hospitalidad

- Contar con programas de bienvenida, inducción entre compañeros.

Sentido de comunidad

- Incrementar el sentido de familia en la empresa.

Tipos de evaluaciones great place to work

Evaluación y encuesta a colaboradores, trust index

Trust Index consiste en una encuesta de 56 preguntas, que se le realiza a los colaboradores de forma voluntaria y anónima, por medio de esta técnica se puede medir el clima de la empresa

Se realiza el análisis por medio de indicadores de clave de desempeño (key performance indicator KPI)

Culture audit

Mediante este análisis, los consultores pueden reconocer las áreas más críticas, dándoles consejos a los directivos para que sean más eficientes en la creación de la cultura interna de la empresa.

Para este proceso se deben realizar entrevistas y formas grupos focales mediante el cual se reúne información de relevancia, pudiendo identificar las debilidades y fortalezas de los miembros de la organización.

Excelente lugar de trabajo según GPTW

Para los consultores de GPTW, consideran que sus miembros confían en las personas con las que labora, se sienten orgullosos de sus actividades dentro de la empresa y además disfrutan de su grupo de trabajo.

Según GPTW, una de las características principales de los lugares de trabajo se basa en la confianza y en la credibilidad de sus directivos en relación con sus colaboradores, y la manera en que estos perciben que en el lugar donde laborar se practica la equidad con todos los miembros, agregándole a este un buen ambiente de camaradería y orgullo de pertenecer a la empresa.

Según GPTW existe cinco cualidades que incrementan el éxito de los programas: la variedad, originalidad, inclusión, el toque humano e integración con la cultura.

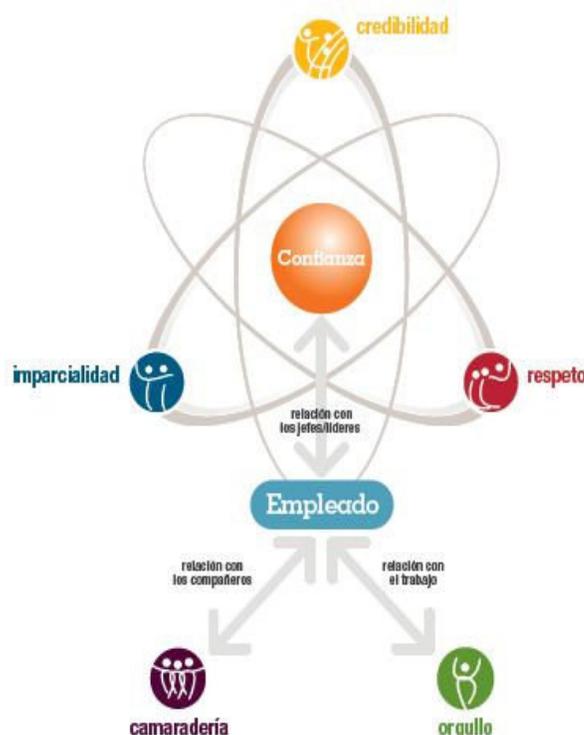


Gráfico 7- Great Place to work- fuente: página oficial Great Place to Work

Proceso de información

En este paso se da a conocer los resultados obtenidos a los miembros de la

una

Actividad	Descripción	Periodo
Diseño de la Encuesta (Trust Index©)	Estructuración de segmentos demográficos	2 Semanas
Divulgación interna del proceso	Estrategia de comunicación interna del proceso	1 Semana
Diligenciamiento de encuestas	Aplicación a toda la población elegible	2 Semanas
Tabulación de encuestas	Consolidación de la información recogida	1 Semana
Cuestionario Culture Audit© diligenciado	Información suministrada por el área de gestión humana. Indaga sobre políticas y prácticas referidas a las practicas organizacionales	2 Semanas (paralelo)
Procesamiento de información	Generación del reporte basado en la tabulación de encuestas y el análisis de prácticas organizacionales	1 Semana
Generación y presentación de informes	Hallazgos, Espacios de Mejoramiento y Recomendaciones para la Acción	1 Semana
	Tiempo de ejecución	8 Semanas

Gráfico 8 - Great Place to work- fuente: página oficial Great Place to Work

Tiempo de acción

El tiempo de ejecución del plan de análisis de las empresas mediante Great Place to Work, dura aproximadamente 8 semanas, tiempo en el cual se realiza las siguientes actividades:

1. Diseño de encuestas.

El tiempo estimado para la elaboración de la misma es de dos semana

2. Divulgación interna de los procesos a realizar

El tiempo estimado es de alrededor de una semana, donde se desarrolla una estrategia de comunicación interna en la que se den a conocer a los miembros de la empresa de las actividades a realizar.

3. Encuestas

En esta etapa se realiza la aplicación de las encuestas a los colaboradores, este periodo toma alrededor de una semana

4. Tabulación de encuesta

En esta etapa se consolida la información, el tiempo de duración es de una semana

CAPITULO IV MARCO LEGAL

La evaluación de los riesgos laborales es un elemento central en la prevención de los riesgos que supone varias fases para cualquiera de ellos.

Tal como establece la resolución 333 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (S.A.R.T.), la gestión y planificación de la actividad preventiva comienza por la evaluación de los riesgos laborales es descrita como el elemento previo para la toma de decisiones preventivas por parte de la organización.

MARCO LEGAL

Reglamento de Seguridad y Salud de los

Trabajadores y mejoramiento del medio

Ambiente de trabajo

Título I

Disposiciones generales

Art. 11. Obligaciones de los empleadores.- Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes:

I. Cumplir las disposiciones de este Reglamento y demás normas vigentes en materia de prevención de riesgos.

2. Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.
3. Mantener en buen estado de servicio las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales para un trabajo seguro.
4. Organizar y facilitar los Servicios Médicos, Comités y Departamentos de Seguridad, con sujeción a las normas legales vigentes.
5. Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios.
6. Efectuar reconocimientos médicos periódicos de los trabajadores en actividades peligrosas; y especialmente, cuando sufran dolencias o defectos físicos o se encuentren en estados o situaciones que no respondan a las exigencias psicofísicas de los respectivos puestos de trabajo.
7. Cuando un trabajador, como consecuencia del trabajo, sufre lesiones o puede contraer enfermedad profesional, dentro de la práctica de su actividad laboral ordinaria, según dictamen de la Comisión de Evaluaciones de Incapacidad del IESS o del facultativo del Ministerio de Trabajo, para no afiliados, el patrono deberá ubicarlo en otra sección de la empresa, previo consentimiento del trabajador y sin mengua a su remuneración.

(Inciso añadido por el Art. 3 del Decreto 4217) La renuncia para la reubicación se considerará como omisión a acatar las medidas de prevención y seguridad de riesgos.
8. Especificar en el Reglamento Interno de Seguridad e Higiene, las facultades y deberes del personal directivo, técnicos y mandos medios, en orden a la prevención de los riesgos de trabajo.
9. Instruir sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la forma y métodos para prevenirlos, al personal que ingresa a laborar en la empresa.

10. Dar formación en materia de prevención de riesgos, al personal de la empresa, con especial atención a los directivos técnicos y mandos medios, a través de cursos regulares y periódicos.

11. Adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento de las recomendaciones dadas por el Comité de Seguridad e Higiene, Servicios Médicos o Servicios de Seguridad.

12. Proveer a los representantes de los trabajadores de un ejemplar del presente Reglamento y de cuantas normas relativas a prevención de riesgos sean de aplicación en el ámbito de la empresa.

Así mismo, entregar a cada trabajador un ejemplar del Reglamento Interno de Seguridad e Higiene de la empresa, dejando constancia de dicha entrega.

13. Facilitar durante las horas de trabajo la realización de inspecciones, en esta materia, tanto a cargo de las autoridades administrativas como de los órganos internos de la empresa.

14. Dar aviso inmediato a las autoridades de trabajo y al Instituto Ecuatoriano de Seguridad

Social, de los accidentes y enfermedades profesionales ocurridos en sus centros de trabajo y entregar una copia al Comité de Seguridad e Higiene Industrial.

15. Comunicar al Comité de Seguridad e Higiene, todos los informes que reciban respecto a la prevención de riesgos.

Además de las que se señalen en los respectivos Reglamentos Internos de Seguridad e Higiene de cada empresa, son obligaciones generales del personal directivo de la empresa las siguientes:

1. Instruir al personal a su cargo sobre los riesgos específicos de los distintos puestos de trabajo y las medidas de prevención a adoptar.

2. Prohibir o paralizar los trabajos en los que se adviertan riesgos inminentes de accidentes, cuando no sea posible el empleo de los medios adecuados para evitarlos. Tomada tal iniciativa, la comunicarán de inmediato a su superior jerárquico, quien asumirá la responsabilidad de la decisión que en definitiva se adopte.

Art. 12. Obligaciones de los intermediarios.- Las obligaciones y prohibiciones que se señalan en el presente Reglamento para los empleadores, son también aplicables a los subcontratistas, enganchadores, intermediarios y en general a todas las personas que den o encarguen trabajos para otra persona natural o jurídica, con respecto a sus trabajadores.

Art. 13. Obligaciones de los trabajadores.

1. Participar en el control de desastres, prevención de riesgos y mantenimiento de la higiene en los locales de trabajo cumpliendo las normas vigentes.

2. Asistir a los cursos sobre control de desastres, prevención de riesgos, salvamento y socorrismo programados por la empresa u organismos especializados del sector público.

3. Usar correctamente los medios de protección personal y colectiva proporcionados por la empresa y cuidar de su conservación.

4. Informar al empleador de las averías y riesgos que puedan ocasionar accidentes de trabajo. Si éste no adoptase las medidas pertinentes, comunicar a la Autoridad Laboral competente a fin de que adopte las medidas adecuadas y oportunas.

5. Cuidar de su higiene personal, para prevenir al contagio de enfermedades y someterse a los reconocimientos médicos periódicos programados por la empresa.

6. No introducir bebidas alcohólicas ni otras sustancias tóxicas a los centros de trabajo, ni presentarse o permanecer en los mismos en estado de embriaguez o bajo los efectos de dichas sustancias.

7. Colaborar en la investigación de los accidentes que hayan presenciado o de los que tengan conocimiento.

8. (Agregado por el Art. 4 del Decreto 4217) Acatar en concordancia con el Art. 11, numeral siete del presente Reglamento las indicaciones contenidas en los dictámenes emitidos por la Comisión de Evaluación de las Incapacidades del IESS, sobre cambio temporal o definitivo en las tareas o actividades que pueden agravar las lesiones o enfermedades adquiridas dentro de la propia empresa, o anteriormente

**LA ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE EXPIDE LA PRESENTE
CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL
ECUADOR
EL PUEBLO DEL ECUADOR"**

Inspirado en su historia milenaria, en el recuerdo de sus héroes y en el trabajo de hombres y mujeres que, con su sacrificio, forjaron la patria; fiel a los ideales de libertad, igualdad, justicia, progreso, solidaridad, equidad y paz que han guiado sus pasos desde los albores de la vida republicana, proclama su voluntad de consolidar la unidad de la nación ecuatoriana en el reconocimiento de la diversidad de sus regiones, pueblos, etnias y culturas, invoca la protección de Dios, y en ejercicio de su soberanía, establece en esta Constitución las normas fundamentales que amparan los derechos y libertades, organizan el Estado y las instituciones democráticas e impulsan el desarrollo económico y social.

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado.

La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Sección tercera

Formas de trabajo y su retribución

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.

7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente.

De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.

8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.

9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

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

12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.

13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.

14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías

necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.

15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.

16. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades liquidadas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley

SART Resolución no. Cd.333 – IESS

Objeto y responsabilidades.-

El presente reglamento tiene como objeto normar los procesos de auditoría técnica de cumplimiento de normas de prevención de riesgos del trabajo, por parte de los empleadores y trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social - SART – IESS.-
(Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo)

Objetivos de la auditoría de riesgos del trabajo.-

Son objetivos de la auditoría de riesgos del trabajo:

1.- Verificar el cumplimiento técnico legal en materia de seguridad y salud en el trabajo por las empresas u organizaciones de acuerdo a sus características físicas:

2.- Verificar el diagnóstico del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa u organizaciones, analizar los resultados y comprobarlos de requerirlo, de acuerdo a su actividad y especialización:

3.- Verificar que la planificación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa u organización se ajuste al diagnóstico, así como a la normativa técnico legal vigente;

4.-Verificar la integración-implantación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en el sistema en el sistema general de gestión de la empresa u organización;
y

5.- Verificar el sistema de comprobación y control interno de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, en el que se incluirá empresas u organizaciones contratistas. Publicamos la presente resolución para conocimiento de nuestros clientes

Ministerio de Trabajo y Empleo
REGIMEN LABORAL ECUATORIANO

1

CODIFICACION DEL CODIGO DEL TRABAJO.

**Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del
2005.**

H. CONGRESO NACIONAL

CODIFICACION 2005-017

LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION

Resuelve:

EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACION DEL CODIGO DEL TRABAJO

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador.- El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que, debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos.

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el

Art. 38 de este Código;

4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;

5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su

propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

Segundo Suplemento del Registro Oficial N° 294 Año I

Quito, Miércoles 6 de Octubre del 2010

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Oficio No. T. 1919-SNJ-10-1508

Artículo 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;
- b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;
- c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;
- d) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas;

e) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a

la jubilación, por el monto fijado en esta Ley;

f) Asociarse y designar a sus directivas en forma libre y voluntaria;

g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;

h) Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos dentro del término de cinco días posteriores a la ejecutoria de la sentencia o resolución, en caso de que la autoridad competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido; y, recibir de haber sido declarado nulo el acto administrativo impugnado, las remuneraciones que dejó de percibir, más los respectivos intereses durante el tiempo que duró el proceso judicial respectivo si el juez hubiere dispuesto el pago de remuneraciones, en el respectivo auto o sentencia se establecerá que deberán computarse y descontarse los valores percibidos durante el tiempo que hubiere prestado servicios en otra institución de la administración pública durante dicho periodo;

i) Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que consagra esta Ley;

j) Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada;

k) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;

l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;

m) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;

n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;

ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;

o) Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades

catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de la seguridad social previstos para el efecto. En caso de que se produjere tal evento se acogerá al procedimiento de la jubilación por invalidez y a los beneficios establecidos en esta ley y en las de seguridad social;

p) Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública;

q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; y,

r) Los demás que establezca la Constitución y la ley.

CAPÍTULO V.- METODOLOGÍA

5.1 Diseño de la investigación

Se realizará una investigación cuantitativa donde se mostrarán las cifras de análisis del clima laboral en las empresas de la ciudad de Guayaquil, por medio de los resultados obtenidos podremos corroborar el ambiente laboral actual de los colaboradores de las distintas empresas seleccionadas.

Tipo de Investigación:

Investigación Descriptiva y explicativa

Se realizará para este proyecto una investigación paso a paso que describa la situación actual y que explique también de manera psicológica los riesgos de un mal clima organizacional de las empresas, las consecuencias que este traería a la empresa, etc.

Investigación Participativa

Miembros de las distintas empresas seleccionadas, personal administrativo, jefes, supervisores, líderes de área, personal de RR.HH., todo ente involucrado en el desarrollo laboral de la empresa.

5.2 Población y Muestra:

Para el análisis de la población se tomaran en cuenta 100 colaboradores.

Se realizara una investigación cualitativa a las empresas certificadas como GPTW y no certificadas como GPTW, para conocer las diferencias que existen en su clima laboral.

Al conocer el tamaño de la población (N) aplicaremos la siguiente fórmula

Calculo del tamaño de la muestra

Caso: Población finita cuantitativa.

$$n = \frac{Z^2 pq}{d^2}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.5) (0.5)}{0.01}$$

$$n = \frac{0.96}{0.01}$$

$$n = 96$$

N =Población

Z = 1.96 Valor de Z en la tabla

Z² = 3.8416

p = 0.5 % de éxito

$$q = 0.5$$

$$d = 0.10 \text{ error de muestreo}$$

$$d^2 = 0.01$$

$$Z^2 (p)(q) = 0.96$$

$$n = 96$$

5.3 Instrumentos de la Investigación:

Para nuestro proyecto basamos nuestra investigación a través de la realización de encuestas.

Mediante la realización de las mismas obtuvimos como resultados la conclusión de muchas inquietudes planteadas que nos sirvió de ayuda junto con las estadísticas para la obtención de las respuestas requeridas.

Por medio de las encuestas realizadas a los colaboradores de las empresas nos ayudó a comprender la situación actual por la que están pasando las empresas

5.4 Procedimiento de la investigación

Para el proceso de estudio se utilizó el instrumento que corresponde a una encuesta censal de participación voluntaria y anónima realizada a los colaboradores de la empresa, este proceso cuantitativo es el medio de recolección de datos cuyo objetivo es recaudar información a través del desarrollo de las preguntas elaboradas.

Mediante la encuesta que se realizó a los colaboradores y miembros de las empresas conoceremos más a fondo los detalles, acerca del clima laboral actual en el que laboran y cómo podemos mejorarla

La encuesta cuenta con 23 preguntas que se encuentran divididas en 5 dimensiones:

- Credibilidad
- Respeto
- Compañerismo
- Orgullo
- Imparcialidad
- Entorno Familiar

Para la realización de la misma se elaboraron preguntas de fácil comprensión en la que el colaborador tomó alrededor de 20 minutos en completarla.

El instrumento cuenta con 8 secciones sociodemográficas básicas con la información correspondiente, dando a conocer los resultados por segmentos, los cuales son:

- Antigüedad de la empresa
- Sexo
- Edad
- Nivel Educativo
- Tipo de cargo que ocupa en la empresa
- Lugar de trabajo
- Área de trabajo
- Relación laboral

5.5. Segmentación de empresas

Para el éxito del análisis de este estudio, se tomaron en consideración empresas de distinta denominación, entre las cuales podemos mencionar:

- Contamos con colaboradores de empresas de educación particular
- Colaboradores de empresas de servicios de telefonía pública
- Colaboradores de empresas de Seguros
- Colaboradores de empresas de Banca Financiera
- Colaboradores de empresas de Servicios de belleza

- Colaboradores de empresas de Call center
- Colaboradores de empresas de centros de capacitación
- Colaboradores de empresas de empresas con fines comerciales
- Colaboradores de empresas petroleras
- Colaboradores de empresas textilera

5.6 Procesamiento de la información

Una vez obtenidos los datos mediante la encuesta, se procede a separar las preguntas y agruparlas con el objetivo de realizar un gráfico estadístico de cada una de ellas para luego analizarlas individualmente.

Por ejemplo se tomará la pregunta número uno y se determinará cuantas personas contestaron De esta forma el análisis de la información se podrá realizar de una manera más eficaz “Casi siempre es cierto”, “Frecuentemente es cierto”, “A veces es cierto / a veces no es cierto”, “Frecuentemente es cierto”, “Casi siempre es cierto

5.6 Análisis e interpretación de datos

Las preguntas de la encuesta están diseñadas bajo el modelo de Great Place to Work

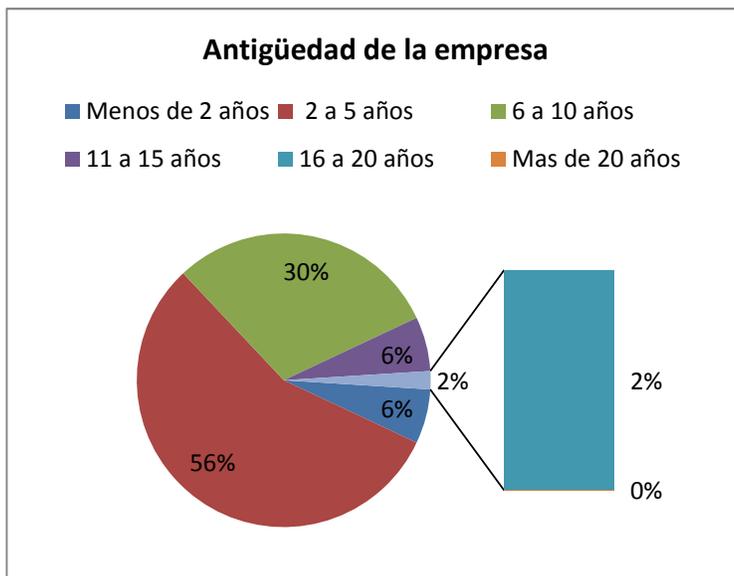
1. Casi siempre es cierto
2. Frecuentemente es cierto
3. A veces es cierto / a veces no es cierto
4. Frecuentemente no es cierto
5. Casi siempre no es cierto

Mediante el análisis de la encuesta se puede llegar a la conclusión de las preguntas realizadas para conocer cómo se siente el colaborador en la actualidad en la empresa así como su desarrollo en la misma, y verificar si los elementos credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo están siendo relacionados, aceptados e implementados en la labor diaria de todos los miembros de la organización.

5.7 Tabulación de resultados

Antigüedad de la empresa	GPTW	No GPTW
Menos de 2 años	3	22
2 a 5 años	28	14
6 a 10 años	15	8
11 a 15 años	3	2
16 a 20 años	1	0
Más de 20 años	0	4

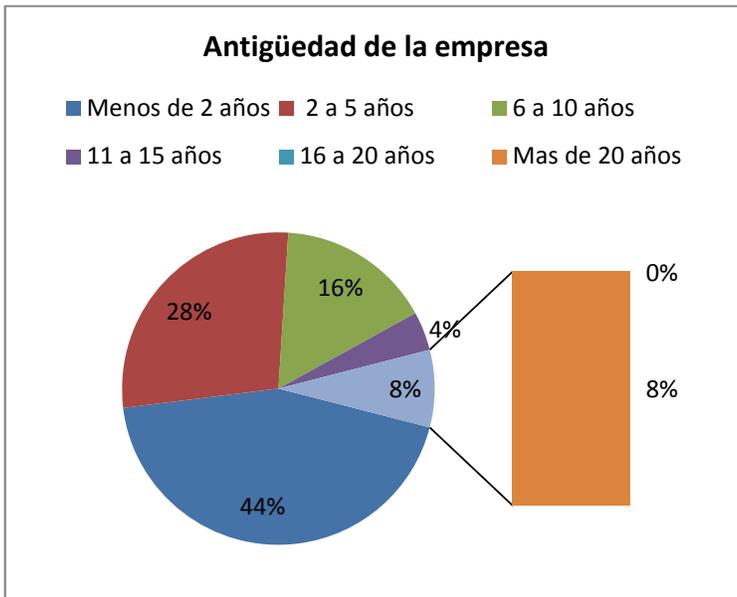
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW tienen un promedio de 2 a 5 años laborando en la empresa (56%)

Gráfico 6 - Antigüedad de la empresa GPTW

No GPTW

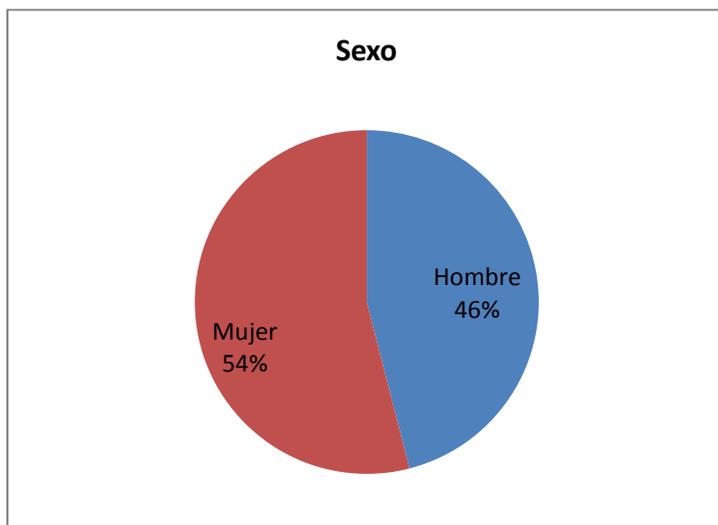


La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW con el 44% tienen menos de 2 años laborando en la empresa.

Gráfico 7 - Antigüedad de la empresa No GPTW

Sexo	GPTW	No GPTW
Hombre	23	22
Mujer	27	28

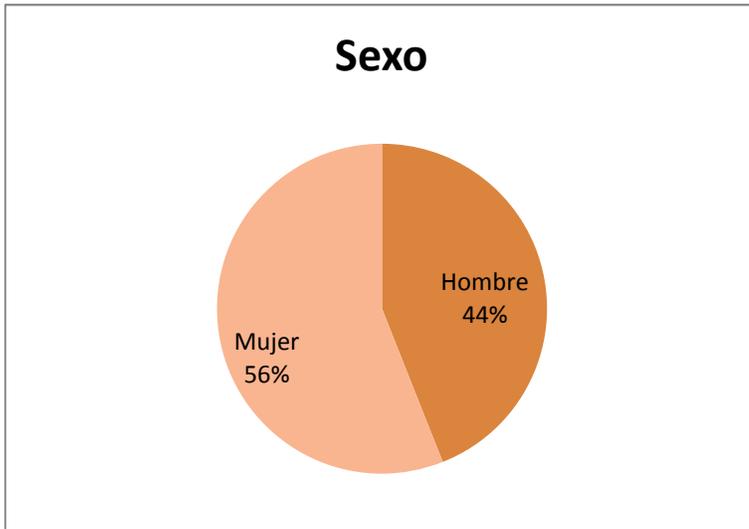
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW con un 72% tienen un rango de edad de 20 a 35 años.

Gráfico 8 - Sexo GPTW

No GPTW

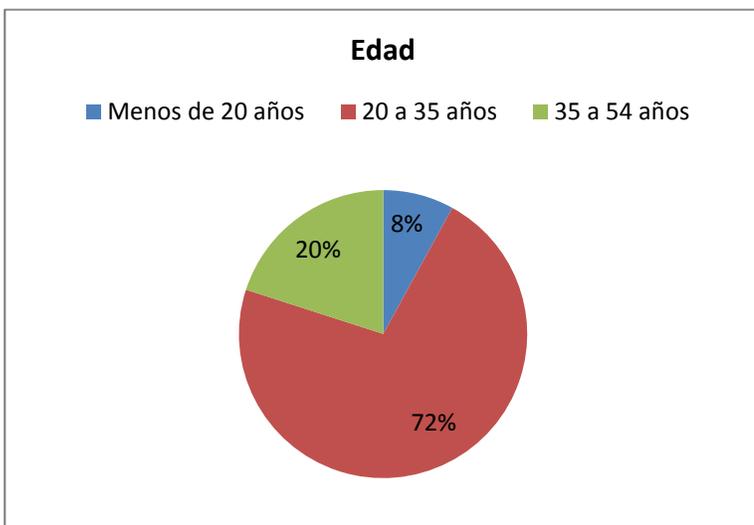


La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW 56% son mujeres y un 44 % son hombres

Gráfico 9 - Sexo No GPTW

Edad	GPTW	No GPTW
Menos de 20 años	4	3
20 a 35 años	36	35
35 a 54 años	10	12

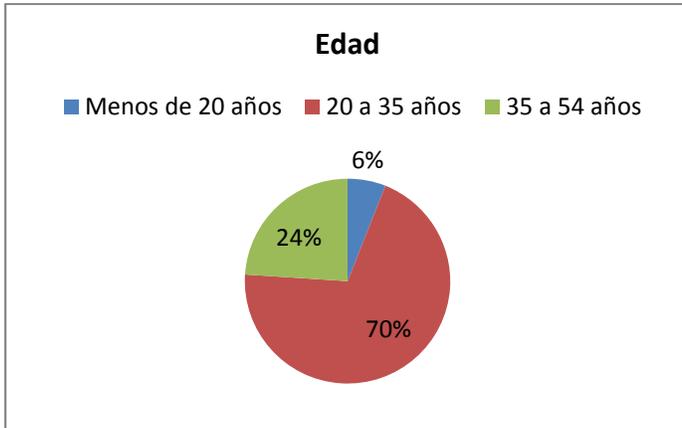
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW 56% son mujeres y un 44 % son hombres

Gráfico 10 – Edad GPTW

No GPTW

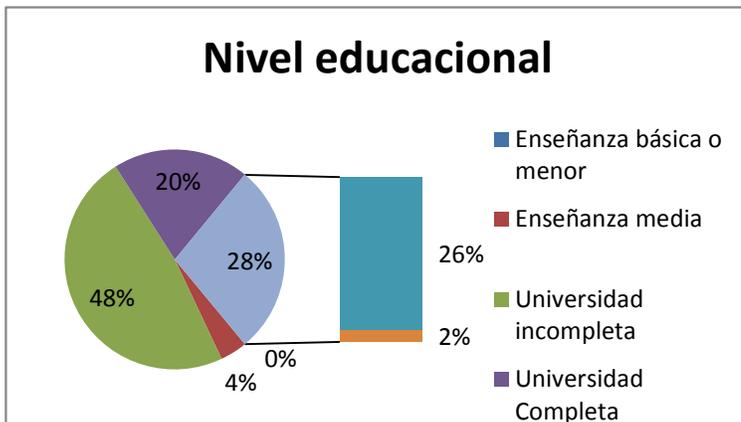


La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW con un 70% tienen edades entre 20 a 35 años

Gráfico 11 – Edad No GPTW

Nivel educacional	GPTW	No GPTW
Enseñanza básica o menor	0	0
Enseñanza media	2	2
Universidad incompleta	24	27
Universidad Completa	10	14
Técnico	13	8
Postgrado	1	

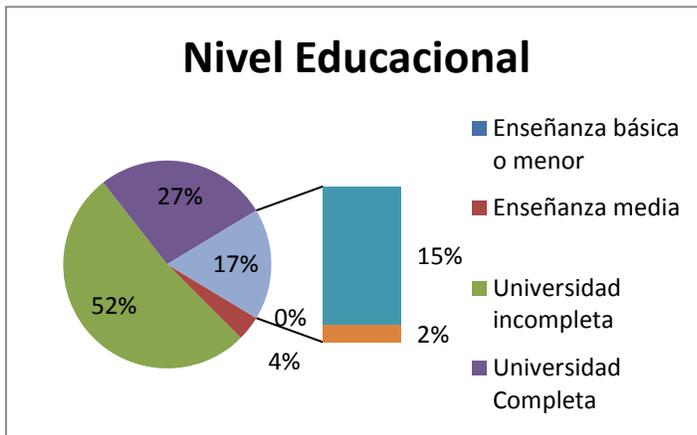
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW están en periodo universitario con un 68%

Gráfico 12 - Nivel educacional GPTW

No GPTW

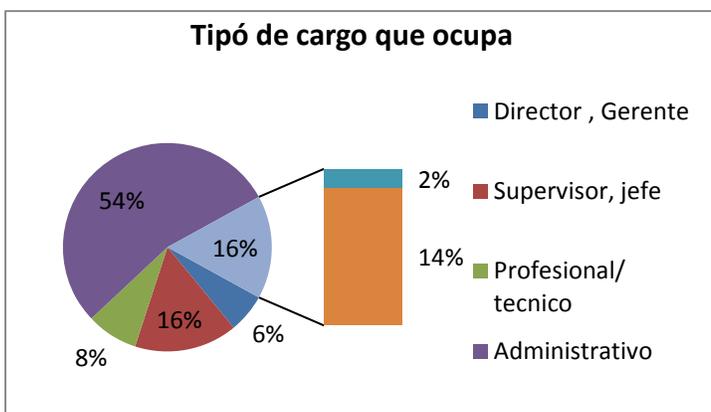


La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW están en un periodo estudiantil con un 79%

Gráfico 13 - Nivel educativo No GPTW

Tipo de cargo que ocupa	GPTW	No GPTW
Director, Gerente	3	2
Supervisor, jefe	8	6
Profesional/ técnico	4	5
Administrativo	27	22
Operario	1	8
Atención al cliente	7	7

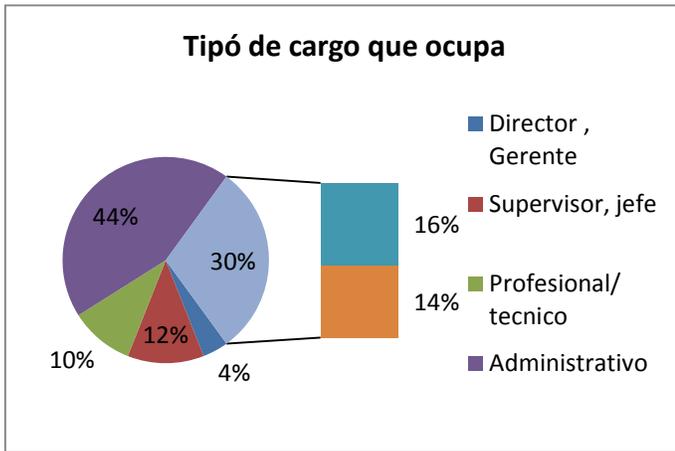
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW con un 54% tiene cargo administrativo

Gráfico 14 - Tipo de cargo que ocupa GPTW

No GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW con un 44% tiene cargo administrativo

Gráfico 15 - Tipo de cargo que ocupa No GPTW

Área de trabajo

Producción/ Operaciones
 Contabilidad / Fianzas
 Adm/ RRHH
 Otros

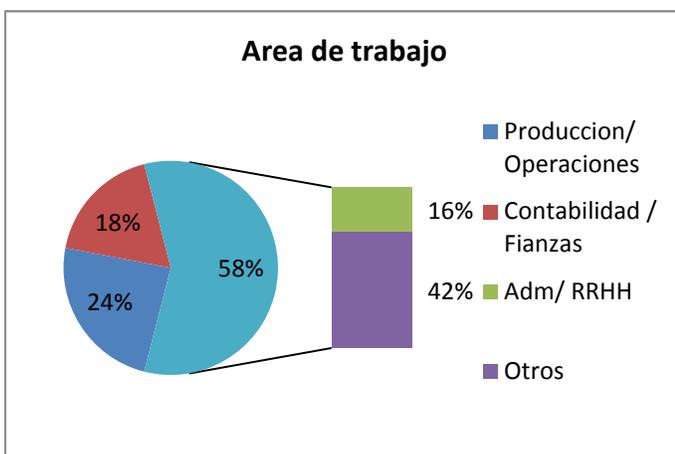
GPTW

12
 9
 8
 21

No GPTW

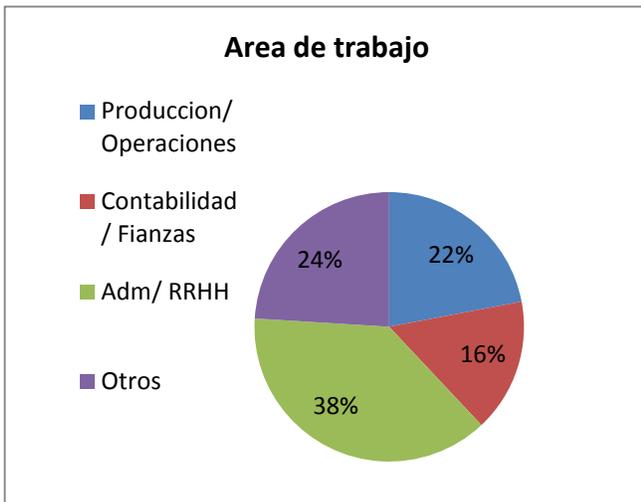
11
 8
 19
 12

GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW con un 58% trabaja en áreas no determinadas en la encuesta

Gráfico 16 – Area de trabajo GPTW

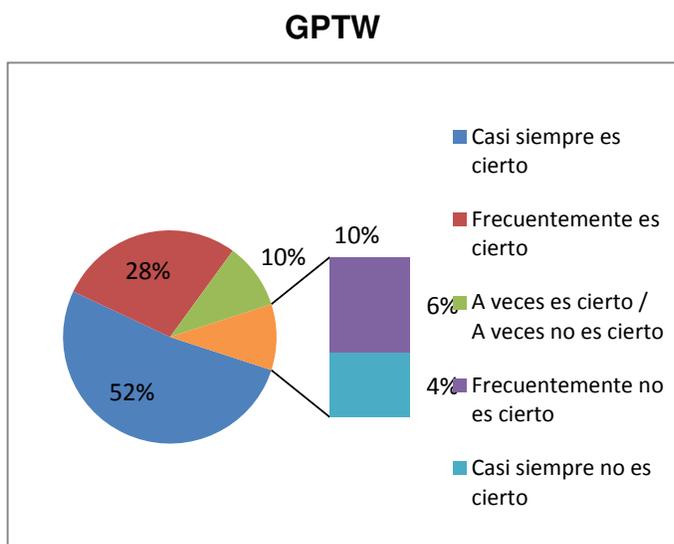


La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW 38% trabaja en áreas administrativas

Gráfico 17 - Area de trabajo No GPTW

1. Tiene Ud. clara las expectativas laborales de sus jefes

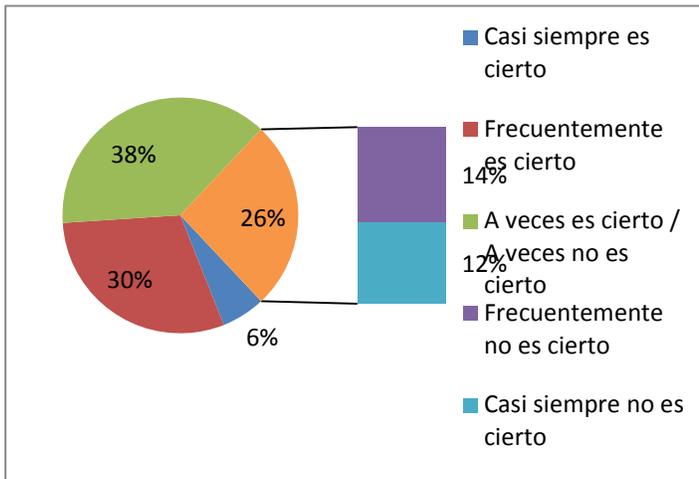
	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	26	3
Frecuentemente es cierto	14	15
A veces es cierto / A veces no es cierto	5	19
Frecuentemente no es cierto	3	7
Casi siempre no es cierto	2	6



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW tiene clara las expectativas de sus jefes

Gráfico 18 - Tiene Ud. clara las expectativas laborales de sus jefes GPTW

No GPTW



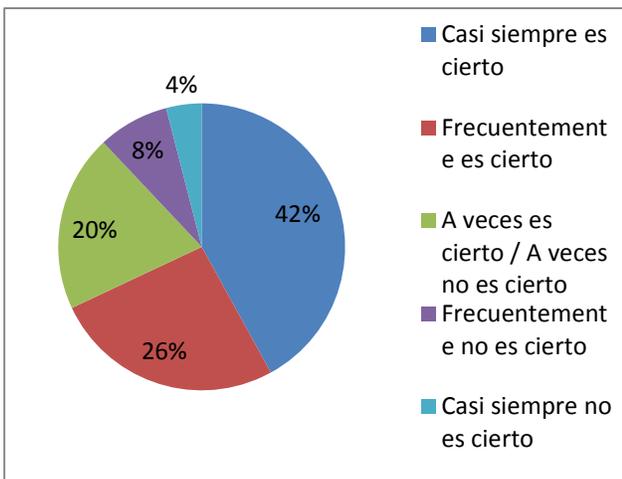
La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW no tiene clara las expectativas de sus jefes

Gráfico 19 - Tiene Ud. clara las expectativas laborales de sus jefes No GPTW

2. Los jefes le informan de las actividades importantes de la empresa

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	21	5
Frecuentemente es cierto	13	4
A veces es cierto / A veces no es cierto	10	6
Frecuentemente no es cierto	4	15
Casi siempre no es cierto	2	20

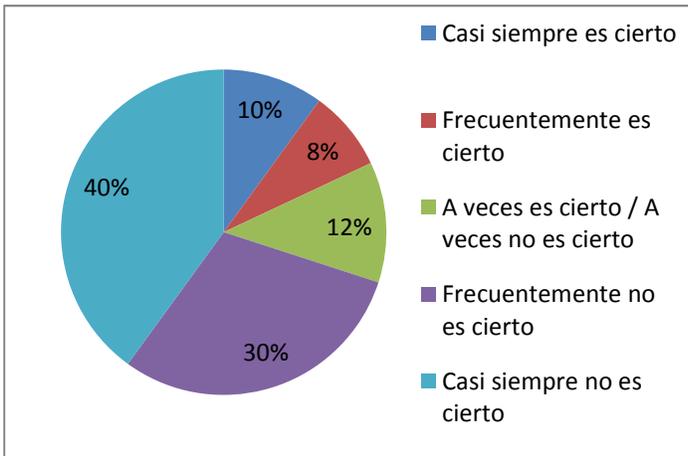
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW expresa que los jefes les informan de las actividades importantes de la empresa

Gráfico 20 - Los jefes le informan de las actividades importantes de la empresa - GPTW

No GPTW

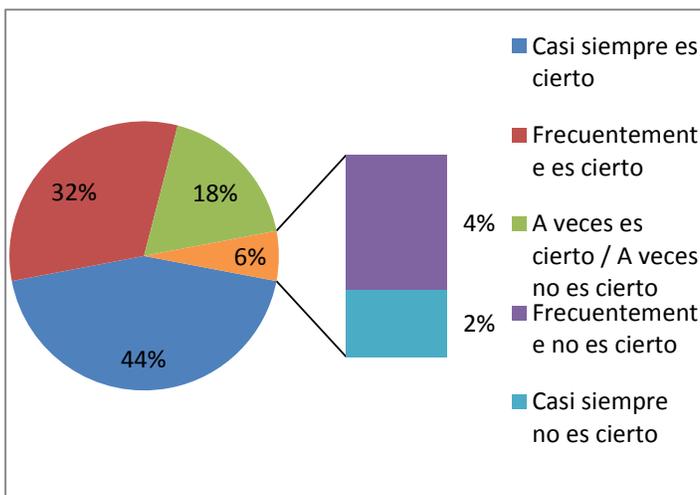


La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW expresa que los jefes no les informan de las actividades importantes de la empresa

Gráfico 21 - jefes le informan de las actividades importantes de la empresa - No GPTW

3. Los jefes confían en el personal de la empresa

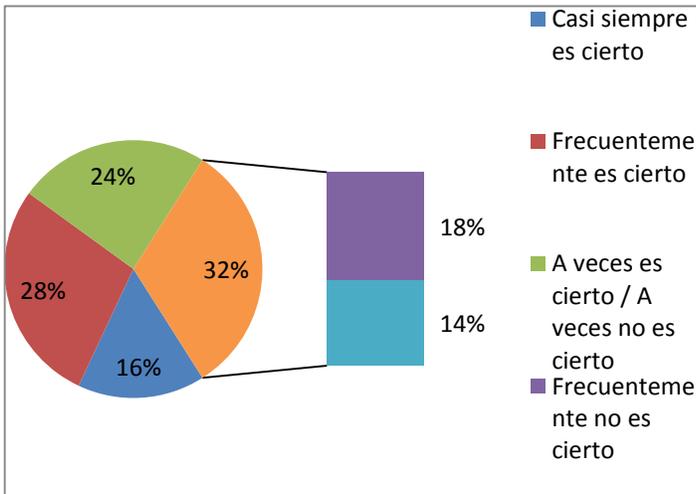
	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	22	8
Frecuentemente es cierto	16	14
A veces es cierto / A veces no es cierto	9	12
Frecuentemente no es cierto	2	9
Casi siempre no es cierto	1	7



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW consideran que sus jefes confían en ellos

Gráfico 22 - Los jefes confían en el personal de la empresa GPTW

No GPTW



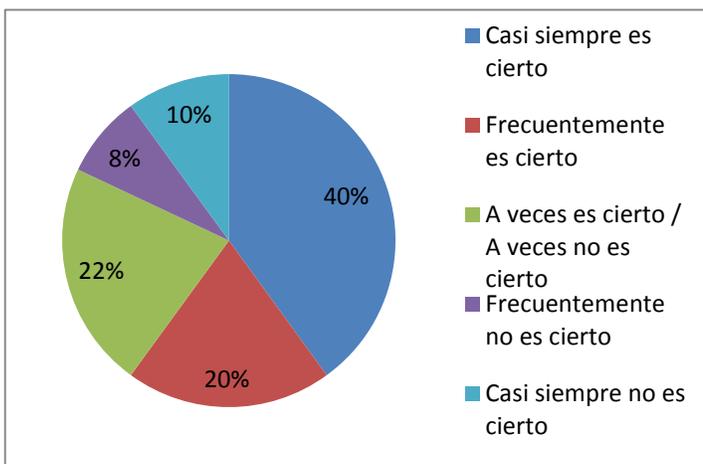
La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran que sus jefes confían en ellos

Gráfico 23 - Los jefes confían en el personal de la empresa No GPTW

4. Siento que tengo autonomía para realizar mi trabajo

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	20	6
Frecuentemente es cierto	10	9
A veces es cierto / A veces no es cierto	11	15
Frecuentemente no es cierto	4	12
Casi siempre no es cierto	5	8

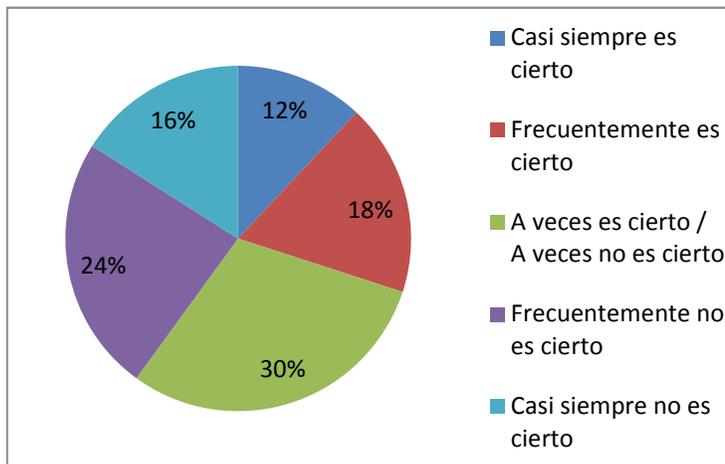
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW consideran que tienen autonomía para realizar su trabajo

Gráfico 24 - Siento que tengo autonomía para realizar mi trabajo GPTW

No GPTW



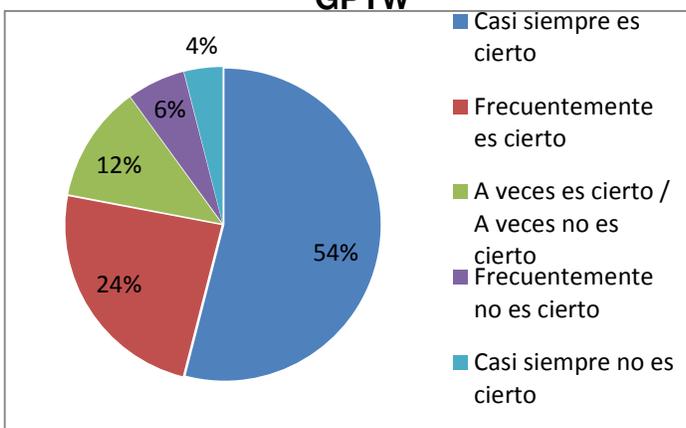
La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW consideran que no tienen autonomía para realizar su trabajo

Gráfico 25 - Siento que tengo autonomía para realizar mi trabajo No GPTW

5. Se practica la honestidad y ética en mi lugar de trabajo

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	27	19
Frecuentemente es cierto	12	12
A veces es cierto / A veces no es cierto	6	9
Frecuentemente no es cierto	3	6
Casi siempre no es cierto	2	4

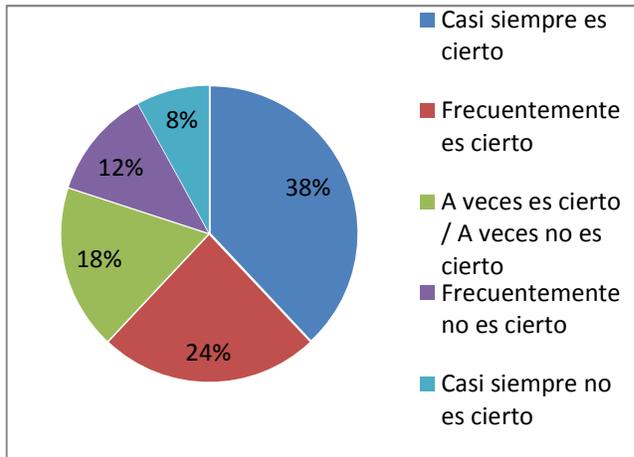
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW consideran que se practica la ética en su lugar de trabajo

Gráfico 26 - Se practica la honestidad y ética en mi lugar de trabajo - GPTW

No GPTW



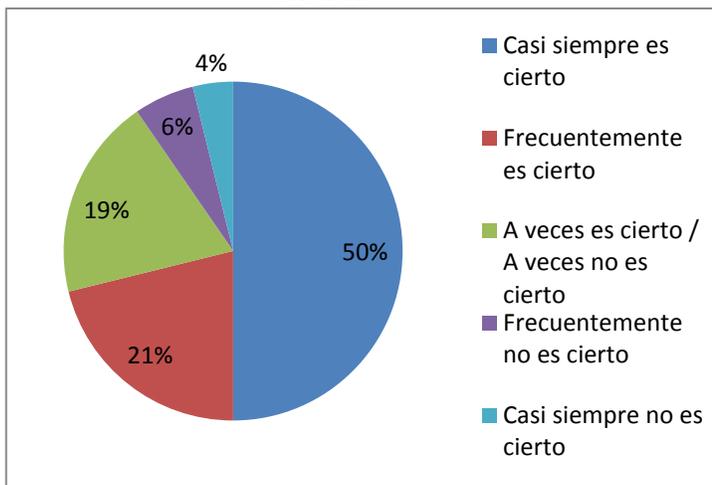
La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran que se practica la ética en su lugar de trabajo

Gráfico 27 - Se practica la honestidad y ética en mi lugar de trabajo No GPTW

6. Cuento con los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	26	12
Frecuentemente es cierto	11	6
A veces es cierto / A veces no es cierto	10	14
Frecuentemente no es cierto	3	12
Casi siempre no es cierto	2	6

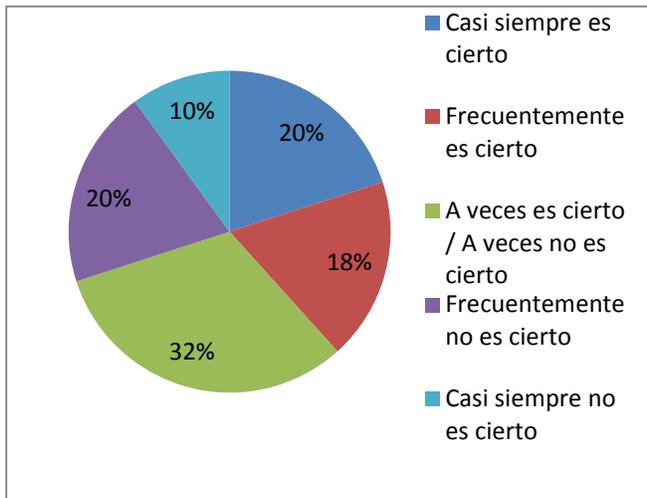
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW consideran que cuenta con los recursos para realizar su trabajo

Gráfico 28 - Cuento con los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo GPTW

No GPTW



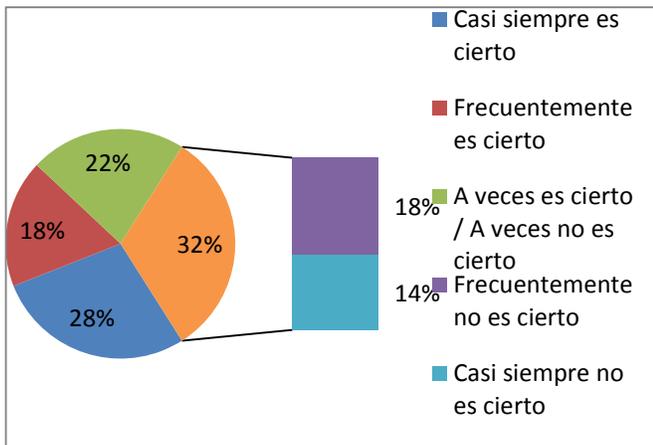
La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran que cuenta con los recursos para realizar su trabajo

Gráfico 29 - Cuento con los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo No GPTW

7. Recibo capacitaciones para mejorar mi desarrollo profesional

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	14	6
Frecuentemente es cierto	9	4
A veces es cierto / A veces no es cierto	11	6
Frecuentemente no es cierto	9	13
Casi siempre no es cierto	7	2

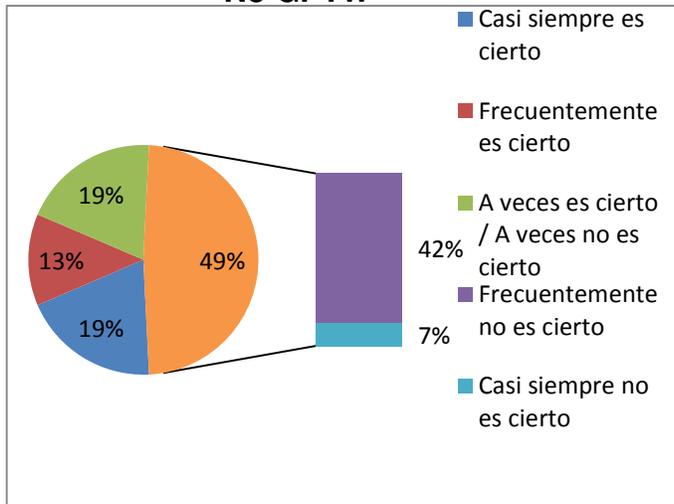
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW consideran que cuentan con capacitaciones que mejoren su desarrollo profesional

Gráfico 30 - Recibo capacitaciones para mejorar mi desarrollo profesional - GPTW

No GPTW



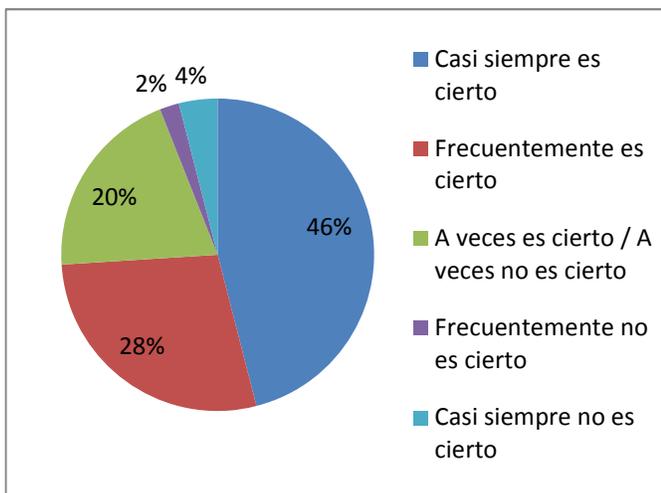
La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran que no cuentan con capacitaciones que mejoren su desarrollo profesional

Gráfico 31 - Recibo capacitaciones para mejorar mi desarrollo profesional – No GPTW

8. Considero que donde trabajo es un lugar emocionalmente saludable

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	23	14
Frecuentemente es cierto	14	12
A veces es cierto / A veces no es cierto	10	8
Frecuentemente no es cierto	1	9
Casi siempre no es cierto	2	7

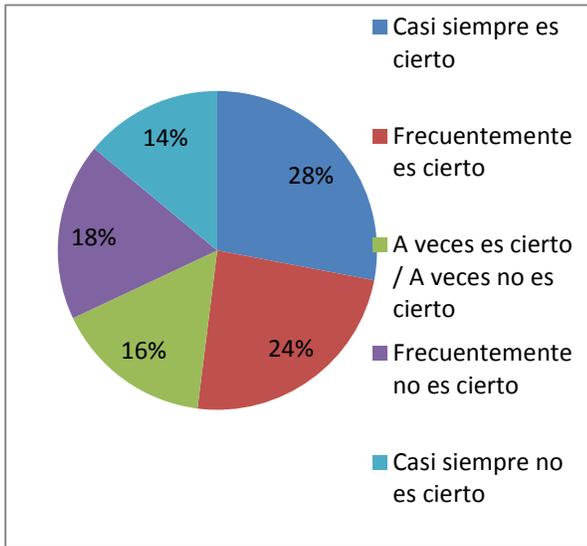
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW consideran su lugar de trabajo saludable emocionalmente

Gráfico 32 - Considero que donde trabajo es un lugar emocionalmente saludable GPTW

No GPTW

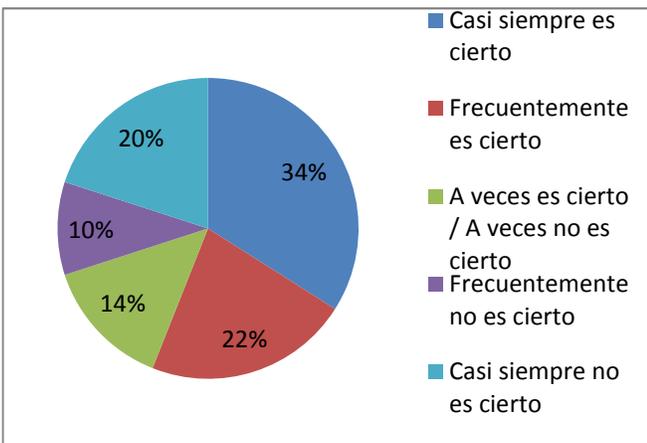


La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran su lugar de trabajo saludable emocionalmente

Gráfico 33- Considero que donde trabajo es un lugar emocionalmente saludable No GPTW

9. Me dan beneficios extras de los que ofrece la Ley

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	17	10
Frecuentemente es cierto	11	8
A veces es cierto / A veces no es cierto	7	9
Frecuentemente no es cierto	5	14
Casi siempre no es cierto	10	9



GPTW

Los miembros de las encuestados GPTW consideran que reciben beneficios extras aparte de los que ofrece la Ley

Gráfico 34 - Me dan beneficios extras de los que ofrece la Ley GPTW

No GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran que no reciben beneficios extras aparte de los que ofrece la Ley

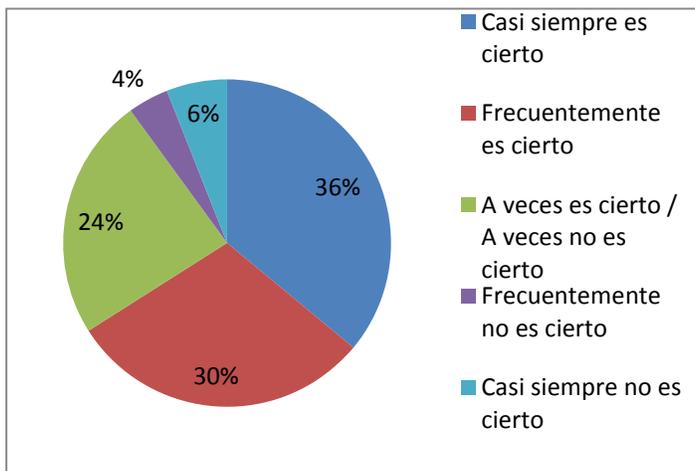
Gráfico 35 - dan beneficios extras de los que ofrece la Ley No GPTW

COMPAÑERISMO

10. Existe un sentido de familia o equipo en mi empresa

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	18	7
Frecuentemente es cierto	15	17
A veces es cierto / A veces no es cierto	12	12
Frecuentemente no es cierto	2	9
Casi siempre no es cierto	3	5

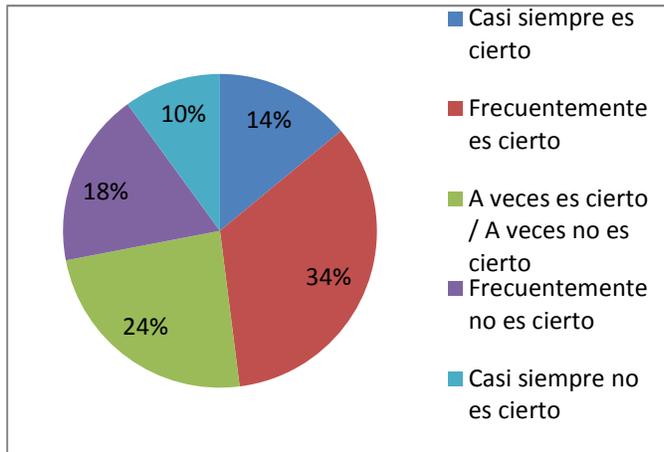
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW consideran que existe un sentido de familia

Gráfico 36 - Existe un sentido de familia o equipo en mi empresa GPTW

No GPTW



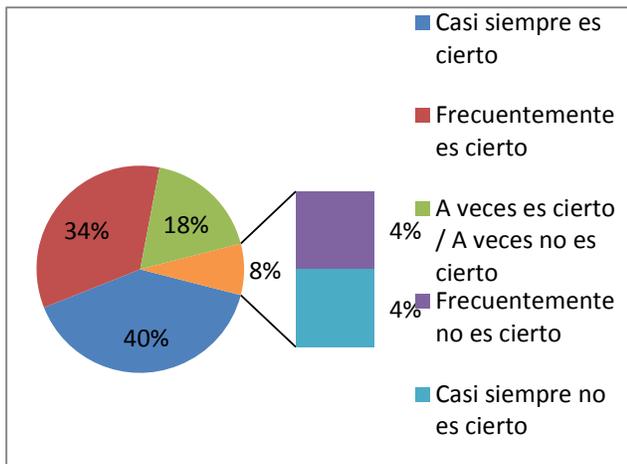
La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran que existe un sentido de familia

Gráfico 37 - Existe un sentido de familia o equipo en mi empresa GPTW

11. Este es un lugar agradable para trabajar

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	20	13
Frecuentemente es cierto	17	8
A veces es cierto / A veces no es cierto	9	19
Frecuentemente no es cierto	2	6
Casi siempre no es cierto	2	4

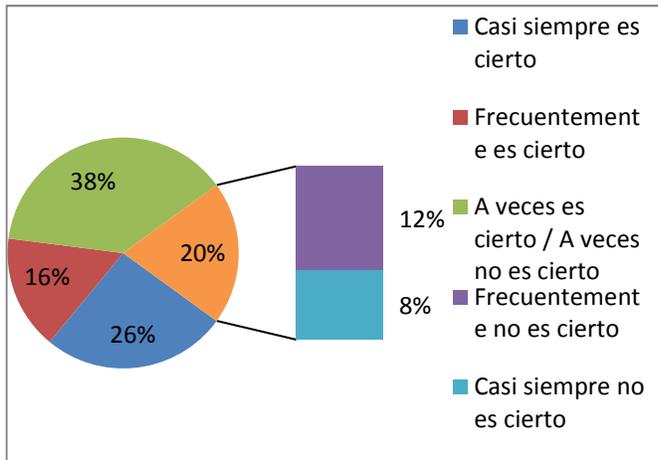
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW consideran que es un lugar agradable para trabajar

Gráfico 39 - Este es un lugar agradable para trabajar - GPTW

No GPTW



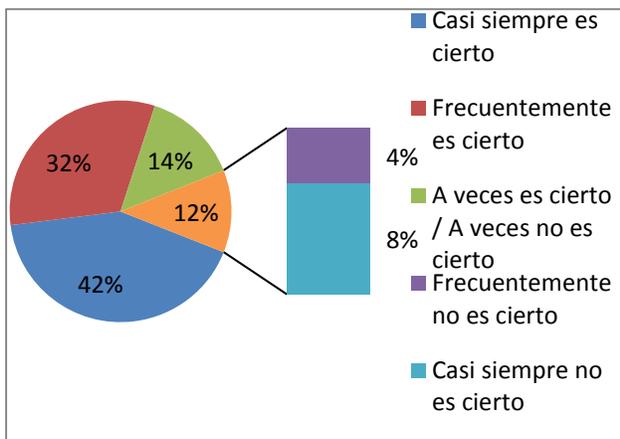
La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran que es un lugar agradable para trabajar

Gráfico 40 - Este es un lugar agradable para trabajar – No GPTW

12. Me hicieron sentir bienvenido cuando ingrese a la empresa

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	21	7
Frecuentemente es cierto	16	6
A veces es cierto / A veces no es cierto	7	14
Frecuentemente no es cierto	2	11
Casi siempre no es cierto	4	12

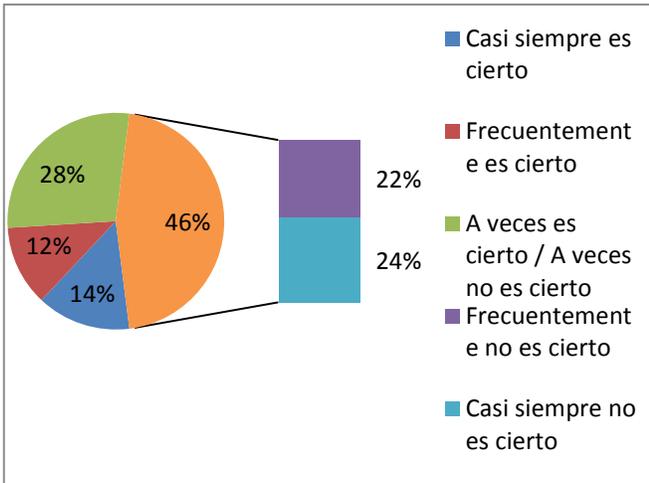
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW consideran que lo hicieron sentir bienvenido cuando ingrese a la empresa

Gráfico 41 - Me hicieron sentir bienvenido cuando ingrese a la empresa GPTW

No GPTW



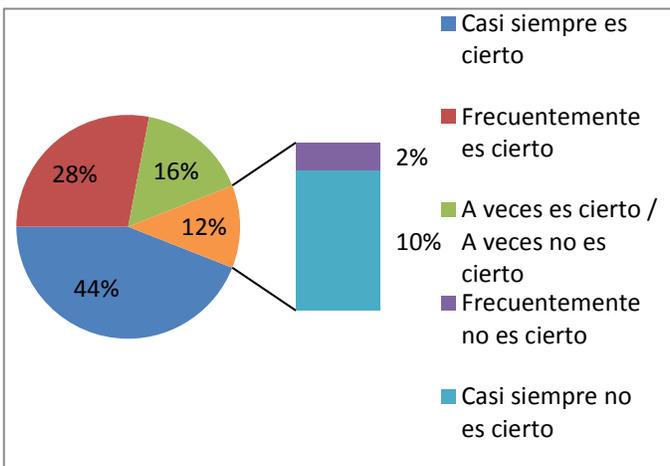
La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran que no lo hicieron sentir bienvenido cuando ingreso a la empresa

Gráfico 42 - Me hicieron sentir bienvenido cuando ingrese a la empresa No GPTW

13. Puedo contar con la ayuda de mis compañeros de trabajo

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	22	21
Frecuentemente es cierto	14	8
A veces es cierto / A veces no es cierto	8	9
Frecuentemente no es cierto	1	10
Casi siempre no es cierto	5	2

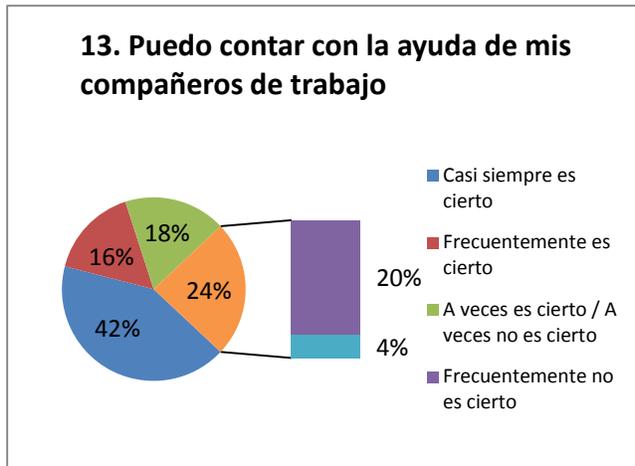
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW consideran que puede contar con la ayuda de sus compañeros

Gráfico 43 - Puedo contar con la ayuda de mis compañeros de trabajo - GPTW

No GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran que puede contar con la ayuda de sus compañeros

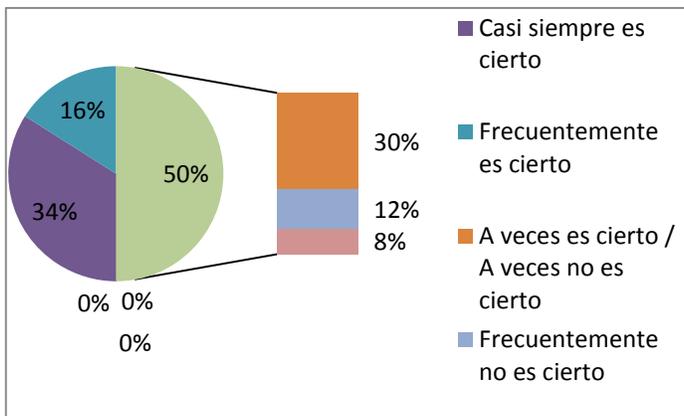
Gráfico 44 - Puedo contar con la ayuda de mis compañeros de trabajo – No GPTW

ORGULLO

14. Veo mi lugar de trabajo como " solo mi trabajo"

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	17	27
Frecuentemente es cierto	8	11
A veces es cierto / A veces no es cierto	15	5
Frecuentemente no es cierto	6	3
Casi siempre no es cierto	4	4

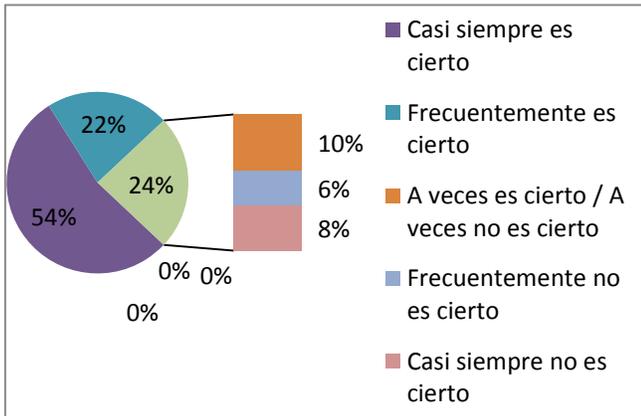
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW consideran que su trabajo es solo su trabajo

Gráfico 45 - Veo mi lugar de trabajo como " solo mi trabajo" GPTW

No GPTW



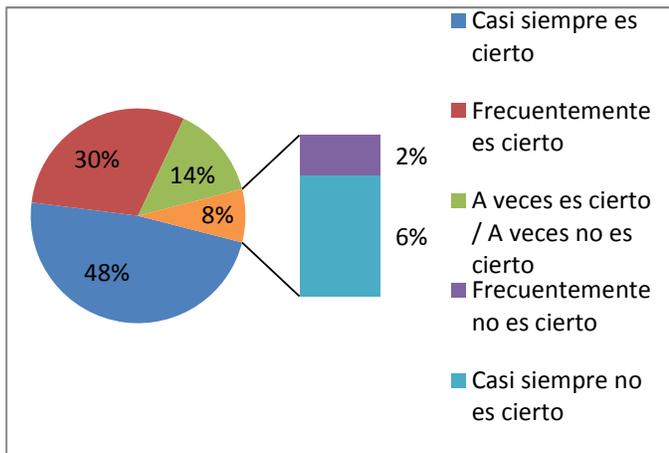
La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran que su trabajo es solo su trabajo

Gráfico 46 - Veo mi lugar de trabajo como " solo mi trabajo" No GPTW

15. Me siento orgulloso del lugar donde trabajo

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	24	13
Frecuentemente es cierto	15	13
A veces es cierto / A veces no es cierto	7	14
Frecuentemente no es cierto	1	7
Casi siempre no es cierto	3	3

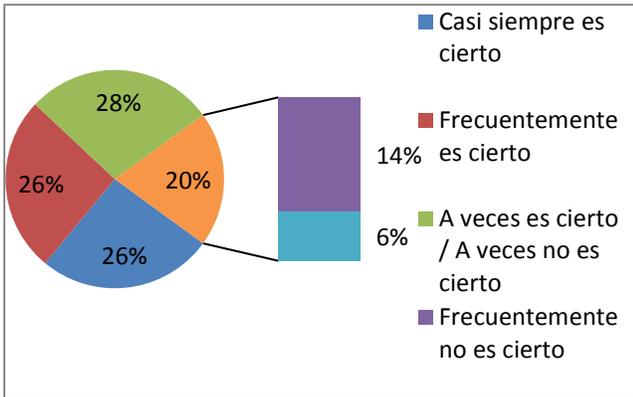
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW consideran que se siente orgulloso del lugar donde trabaja

Gráfico 47 - Me siento orgulloso del lugar donde trabajo GPTW

No GPTW



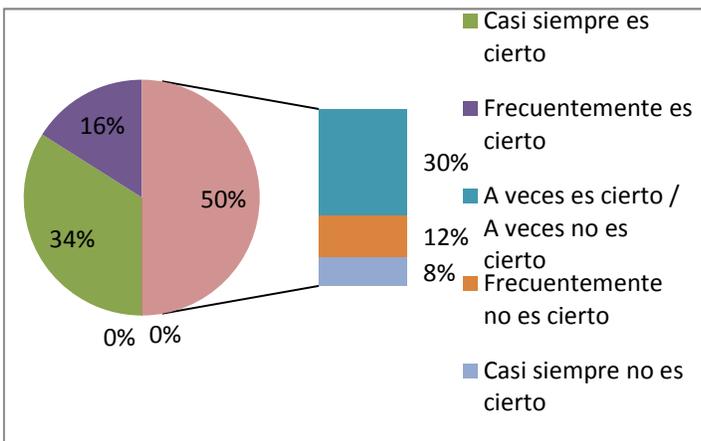
La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran que se sienten orgullosos del lugar donde trabaja

Gráfico 48 - siento orgulloso del lugar donde trabajo No GPTW

16. Deseo laboral en la empresa hasta retirarme

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	17	8
Frecuentemente es cierto	8	5
A veces es cierto / A veces no es cierto	15	8
Frecuentemente no es cierto	6	13
Casi siempre no es cierto	4	16

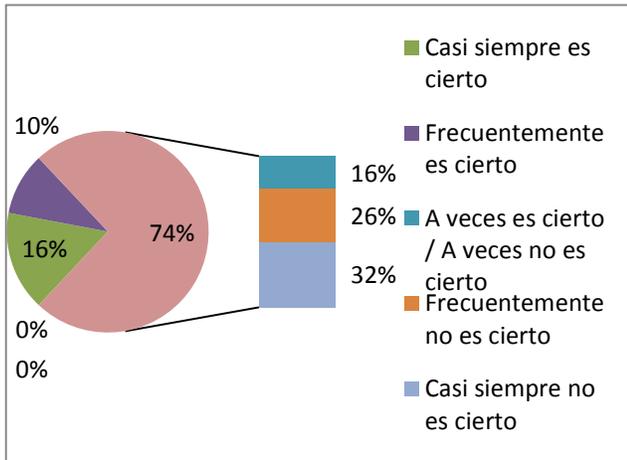
GPTW



Los encuestados de las empresas GPTW consideran que no desean trabajar en la empresa hasta retirarse

Gráfico 49 - Deseo laboral en la empresa hasta retirarme GPTW

No GPTW



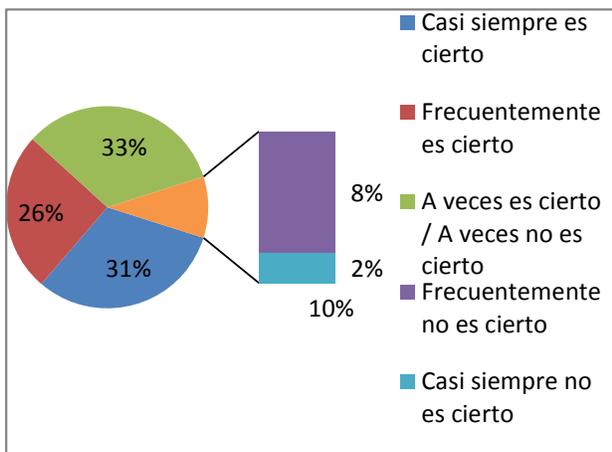
La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran que no desean trabajar en la empresa hasta retirarse

Gráfico 50 - Deseo laboral en la empresa hasta retirarme No GPTW

17. Siento que soy valorado en mi empresa

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	16	8
Frecuentemente es cierto	13	10
A veces es cierto / A veces no es cierto	17	15
Frecuentemente no es cierto	4	10
Casi siempre no es cierto	1	7

GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW considera que es valorado en su empresa

Gráfico 51 - Siento que soy valorado en mi empresa GPTW

No GPTW

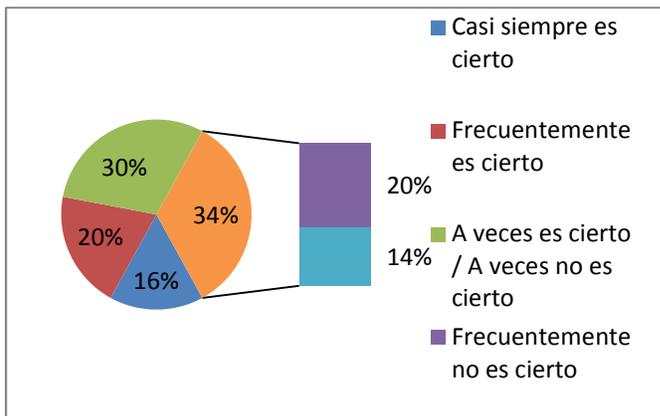


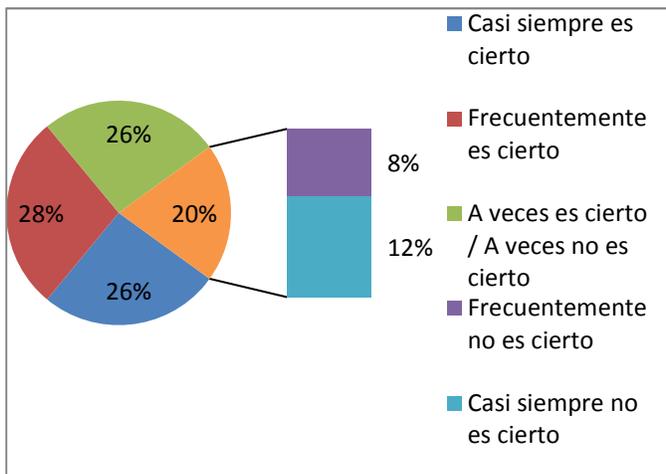
Gráfico 52 - Siento que soy valorado en mi empresa No GPTW

IMPARCIALIDAD

18. Las remuneraciones son justas

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	13	2
Frecuentemente es cierto	14	9
A veces es cierto / A veces no es cierto	13	14
Frecuentemente no es cierto	4	9
Casi siempre no es cierto	6	16

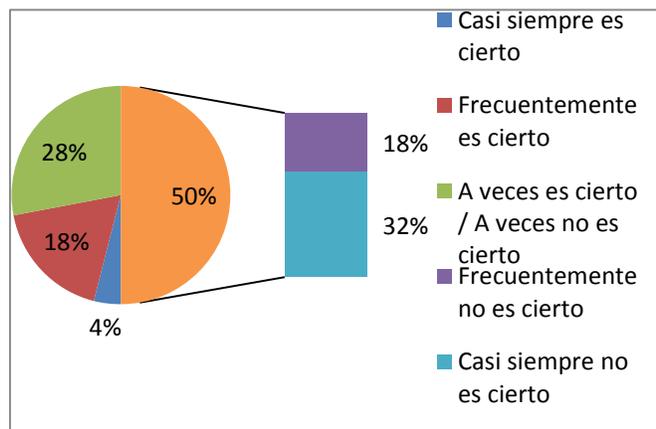
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW considera que las remuneraciones son justas

Gráfico 53 - Las remuneraciones son justas GPTW

No GPTW



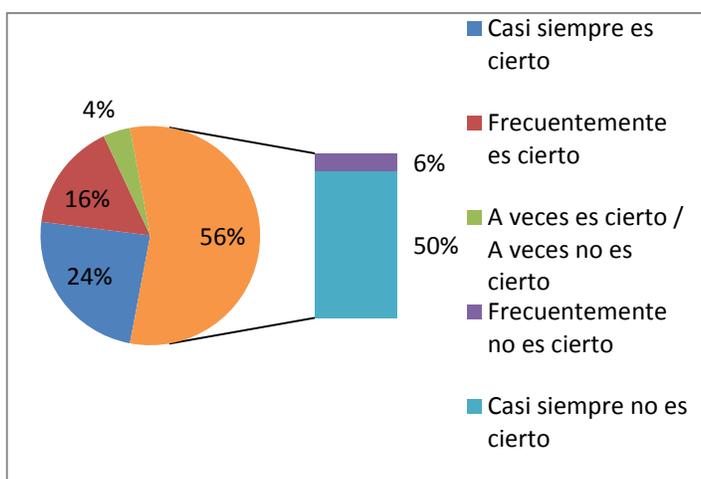
La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW considera que las remuneraciones no son justas

Gráfico 54 - Las remuneraciones son justas No GPTW

19. Existe discriminación en mi trabajo por sexo, raza, orientación sexual, discapacidad

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	12	3
Frecuentemente es cierto	8	5
A veces es cierto / A veces no es cierto	2	8
Frecuentemente no es cierto	3	13
Casi siempre no es cierto	25	21

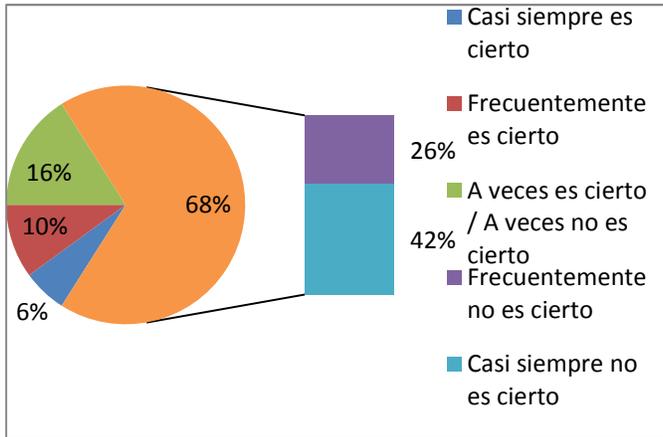
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW considera que no existe discriminación en su empresa

Gráfico 55 - Existe discriminación en mi trabajo por sexo, raza, orientación sexual, discapacidad GPTW

No GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW considera que no existe discriminación en su empresa

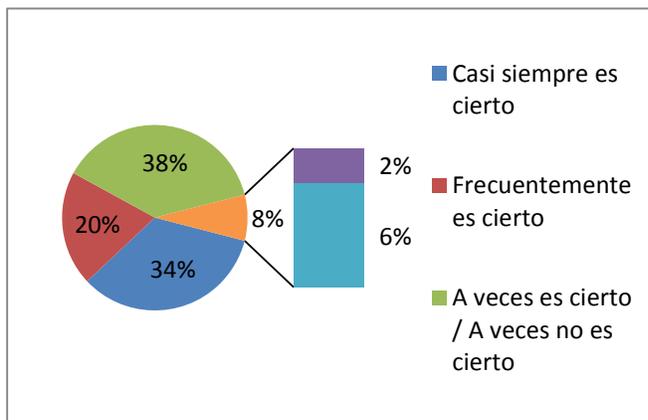
Gráfico 56 - Existe discriminación en mi trabajo por sexo, raza, orientación sexual, discapacidad No GPTW

ENTORNO FAMILIAR

20. Se preocupa la empresa por mi bienestar familiar

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	17	6
Frecuentemente es cierto	10	8
A veces es cierto / A veces no es cierto	19	13
Frecuentemente no es cierto	1	7
Casi siempre no es cierto	3	16

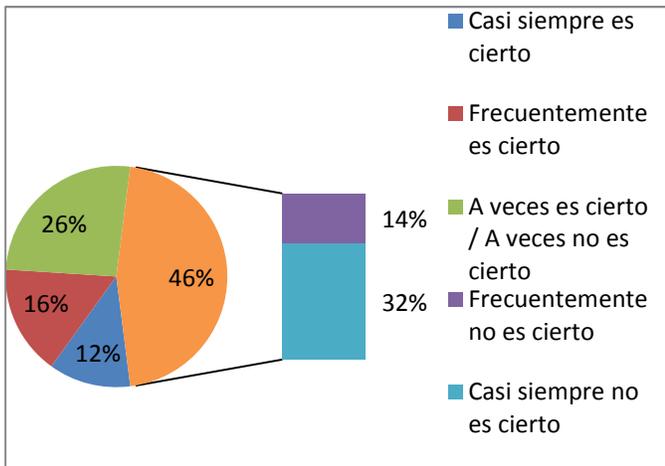
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW consideran que la empresa se preocupa por el bienestar de la empresa

Gráfico 57 - Se preocupa la empresa por mi bienestar familiar - GPTW

No GPTW



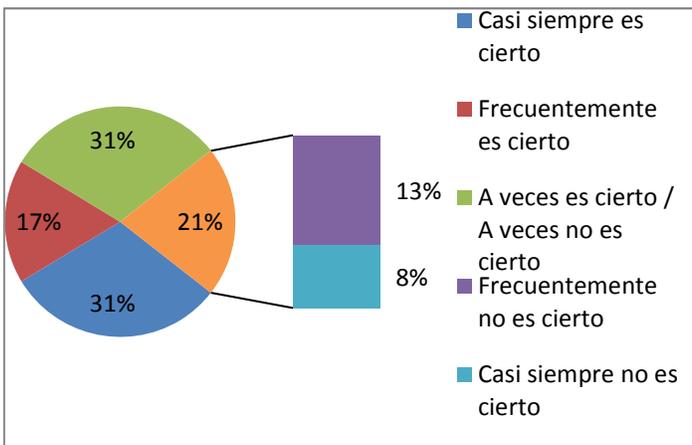
La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran que la empresa no se preocupa por el bienestar de la empresa

Gráfico 58 - Se preocupa la empresa por mi bienestar familiar – No GPTW

21. Siento que la empresa tiene beneficios que ayuden a mi familia

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	16	9
Frecuentemente es cierto	9	3
A veces es cierto / A veces no es cierto	16	11
Frecuentemente no es cierto	7	8
Casi siempre no es cierto	4	19

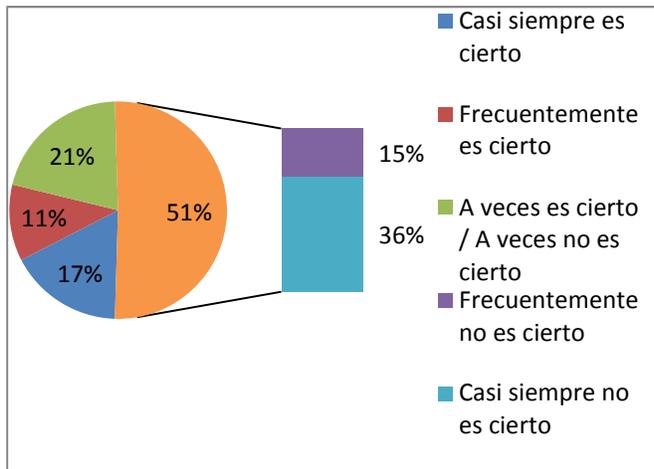
GPTW



Los miembros de las encuestados GPTW consideran que no existen beneficios que ayuden a su familia

Gráfico 59 – Siento que la empresa tiene beneficios que ayuden a mi familia - GPTW

No GP TW



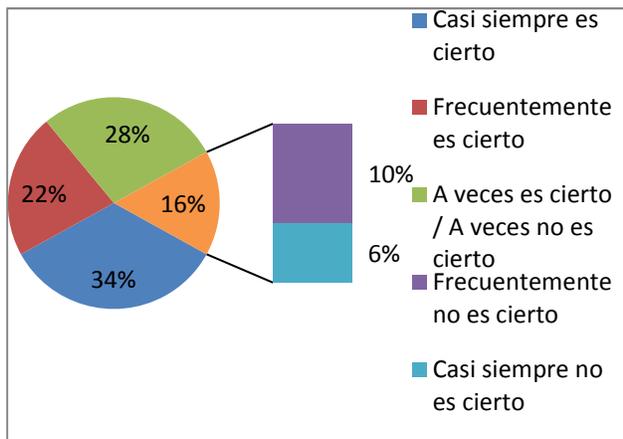
La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran que no existen beneficios que ayuden a su familia

Gráfico 60 - Siento que la empresa tiene beneficios que ayuden a mi familia - GPTW

22. Cuento con el apoyo de la empresa en caso de calamidad doméstica

	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	17	6
Frecuentemente es cierto	11	4
A veces es cierto / A veces no es cierto	14	16
Frecuentemente no es cierto	5	10
Casi siempre no es cierto	3	14

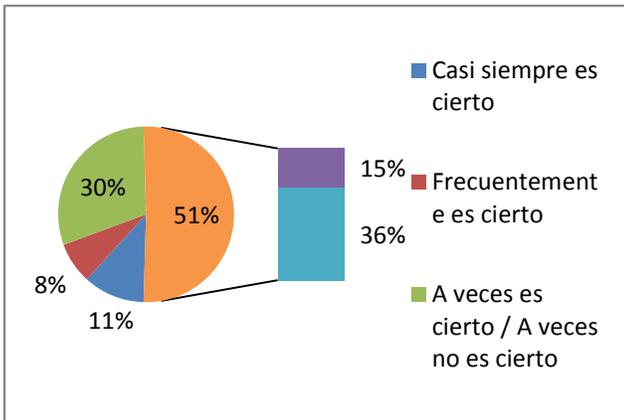
GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW consideran que cuentan con la empresa en caso de calamidad doméstica

Gráfico 61 - Cuento con el apoyo de la empresa en caso de calamidad doméstica - GPTW

No GPTW



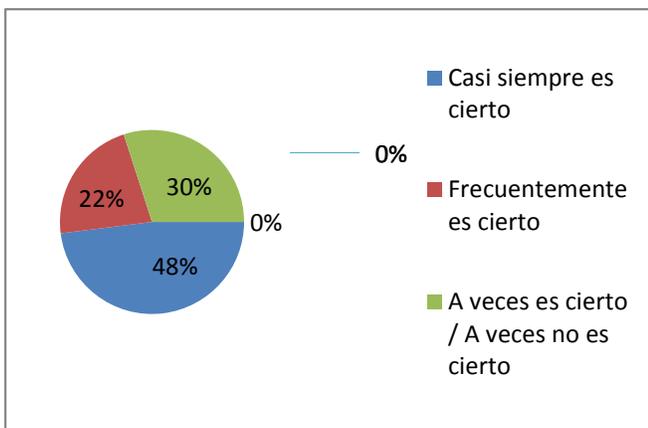
La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran que no cuentan con la empresa en caso de calamidad doméstica

Gráfico 62 - Cuento con el apoyo de la empresa en caso de calamidad doméstica – No GPTW

23. Considerando todo lo anterior, creo que donde laboro es un buen lugar de trabajo

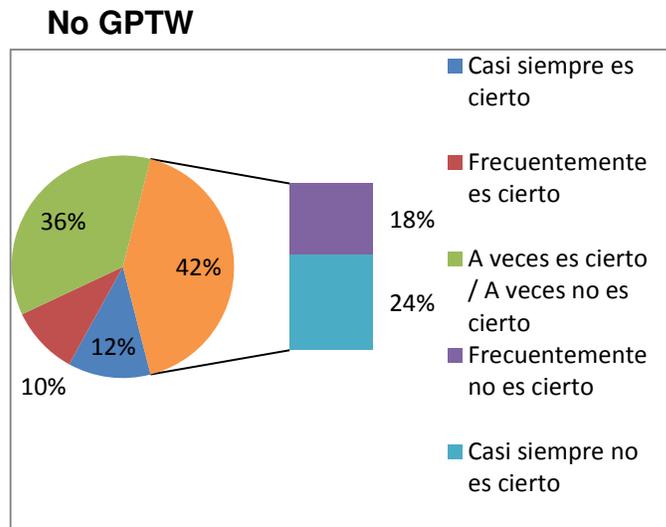
	GPTW	No GPTW
Casi siempre es cierto	24	9
Frecuentemente es cierto	11	12
A veces es cierto / A veces no es cierto	15	8
Frecuentemente no es cierto	0	9
Casi siempre no es cierto	0	15

GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas GPTW consideran que es un buen lugar para trabajar

Gráfico 63 - Considerando todo lo anterior, creo que donde laboro es un buen lugar de trabajo - GPTW



La mayoría de los encuestados de las empresas No GPTW consideran que no es un buen lugar para trabajar

Gráfico 64 - Considerando todo lo anterior, creo que donde laboro es un buen lugar de trabajo – No GPTW

Conclusiones de análisis empresas GPTW

Luego de haber realizado las encuestas a los colaboradores pertenecientes a la lista de mejores empresas para trabajar bajo los estándares de Great Place to Work Ecuador pudimos obtener los siguientes resultados:

En el campo de antigüedad de la empresa los encuestados tienen un promedio de menos de 2 años a 5 años, y sus edades están en el rango de 20 a 35 años, con un nivel de educación universitaria en proceso o sus estudios culminados

Los encuestados expresan que cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo y la autonomía para el desarrollo de sus funciones

En lo referente a la comunicación interna, trabajo en equipo y orgullo por trabajar en la empresa, podemos acotar que los colaboradores se sienten satisfechos del lugar al cual pertenecen.

En el campo del entorno familiar los encuestados no se sienten satisfechos ya que sienten que no reciben beneficios para los miembros de su familia

Considerando todo lo expuesto, los encuestados consideran que su lugar de trabajo es emocionalmente saludable y lo ven como un buen lugar para trabajar.

Conclusiones de análisis empresas No GPTW

Luego de haber realizado las encuestas a los colaboradores pertenecientes a la lista de mejores empresas para trabajar bajo los estándares de Great Place to Work Ecuador pudimos obtener los siguientes resultados:

En el campo de antigüedad de la empresa los encuestados tienen un promedio de menos de 2 años, la mayoría con edades entre 20 a 35 años, desarrollando su carrera universitaria o con estudios ya culminados.

Consideran que cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo y la ayuda de sus compañeros en caso de ser necesario.

Acotan también que no existe ningún tipo de discriminación ya sea por orientación sexual discapacidad o raza.

Una de las falencias que cuentan las empresas no GPTW es la falta de interés de capacitar a sus elementos, así como la inconformidad de no recibir beneficios adicionales a los que obliga el estado.

(Brunet, 1992) afirma que cuando los medios de comunicación no se encuentran desarrollados, dan paso a los rumores, queja o incluso actos delictivos.

La falta de buena comunicación interna, salarios bajos, y falta de autonomía en el desarrollo de sus funciones son las variables más alarmantes en el estudio del análisis del clima de las empresas

Para (Vargas, 1994) si el personal considera injusto el pago que recibe, podría dar origen a bajo desempeño, falta de lealtad a la empresa, así como atrasos.

Por otro lado (William, 2005) afirma que la información es la energía básica para las empresas en su relación de manera especial con los jefes y colaboradores.

Considerando todo lo expuesto, los encuestados consideran que su lugar de trabajo es emocionalmente saludable pero no lo ven como un buen lugar para trabajar.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DE GUAYAQUIL

6.1 Antecedentes

Un buen lugar de trabajo lo convierte en un negocio exitoso, una de las variables para poder superar a la competencia es mantener a los colaboradores contentos, ya que en estos días el costo de reclutamiento es muy costoso.

Jhon Maxfield citó algunos estudios “Un informe del 2010 por Hewith Associates encontró que las empresas con altos niveles de compromiso superaron el índice de la bolsa de mercado y los accionistas obtuvieron un retorno del 19% superior al del año anterior. (Reece, 07 septiembre 2012)

El síndrome de Burnout nos habla que realizar labores rutinarias con un bajo nivel de actividad puede ocasionar en muchas ocasiones que las personas sufren de bajo estado de ánimo, desinterés de las actividades laborales, llegando hasta el punto del insomnio, depresión y algunas otras complicaciones.

Uno de los primeros objetivos de nuestro trabajo es poder disfrutar lo que hacemos, y esto aumentara nuestro desarrollo laboral y por ende la producción de la empresa.

Síntomas de alerta como realizar asuntos personales en hora de trabajo, exceder el tiempo de lunch, pretender que se esta ocupado, son alarmas de que no hay un buen clima laboral.

El estrés que produce, puede causar enfermedades como gastritis, hipertensión, diabetes entre otras, este efecto lo suelen padecer las personas jubiladas que no tienen ningún tipo de actividad después de su retiro, al no tener nada que hacer no le encuentran sentido a la vida y esto les produce una baja emocional que desencadena en enfermedades físicas y mentales. (Ortiz, 17 de Marzo de 2012.)

Muchas empresas Pymes experimentan el desacierto de creer que por el tamaño de su empresa no pueden llevar a ser una empresa Great Place to work, esta creencia es errónea.

De manera sorprendente las pymes son las más indicadas para mantener un buen clima en el trabajo, aunque sus presupuestos son más bajos el trato directo con sus colaboradores genera una mejor comunicación.

Estas pymes tienen una gran ventaja ante las empresas grandes, esta recae que el compromiso con los colaboradores depende de la relación con sus jefes, la relación que estos mantienen son de cara a cara, situación que no se da tan a menudo en las grandes empresas que solo se presenta en reuniones o convenciones anuales.

Aunque como pymes no se puede ofrecer a los colaboradores beneficios tan grandes como contar con un propio centro médico o de recreación si se pueden realizar actividades de grupo que fomenten la estabilidad emocional de los mismos desde poder dedicar un día para actividades de esparcimiento al aire libre, reconocimientos de logros públicamente o celebrar un almuerzo con los jefes son pautas para hacer nuestro lugar de trabajo un Great Place to Work.

El buen trato a los colaboradores según Alex Edman profesor de Wharton Business School en un estudio del 2008 supera el mercado tres veces a largo plazo.

El Dr. Edman realiza cada año el Barómetro de confianza que consiste en una encuesta a los públicos informados los cuales son la población de educación universitaria con altos ingresos los cuales usan medios online y leen periódicamente publicaciones de negocios.

La muestra del Barómetro de confianza se tomó de 23 países de 5 continentes según los resultados obtenidos afirma que la gente cree que las prácticas empresariales transparentes y honestas(65%) y los empleados bien tratados(63%) son importantes para la reputación corporativa.

Estos resultados son comparados con los de los empleados de las mejores empresas en USA y Reino Unido donde en USA el 84% de los colaboradores de las empresas en el 2011 de la lista de los 100 mejores empresas indican un alto nivel de confianza en la gestión y un 90% cree que la administración es honesta y ética en sus prácticas

empresariales indicando que altos niveles de confianza de los colaboradores contribuyen a la reputación corporativa. (Ammy Lyman, 10 enero 2012)

6.2 Desarrollo de análisis

Identificar y cultivar un buen clima laboral es de vital importancia esta genera influencia positiva en la eficiencia y eficacia en las empresas.

El aumento de la productividad entre otros factores se genera a través de la mejora de las condiciones del trabajo según Mujica, 2007

Este estudio trata el análisis de las relaciones del clima laboral en un grupo de empleados seleccionados en la ciudad de Guayaquil

Se tomaron en consideración 100 participantes, 50 pertenecientes a empresas GPTW y 50 no pertenecientes a empresas GPTW

Las empresas elegidas fueron seleccionadas en la ciudad de Guayaquil, estas brindaran un aporte de mayor información al estudio.

Para lograr los objetivos descritos se procedió a la aplicación del instrumento de recolección de datos, esta encuesta fue entregada a los colaboradores siendo su participación voluntaria y anónima de manera personal y sin control de tiempo

La evaluación es de gran importancia porque permite analizar y diagnosticar el ambiente de trabajo, percibido por los miembros, mediante el análisis de este estudio se establecerán las estrategias de mejoramiento en el lugar de trabajo, lo cual proporcionara un mejor ambiente laboral.

La investigación consta de dos partes: antecedentes del problema, objetivos del estudio, justificación, metodología, análisis de resultados obtenidos y conclusión.

Para lograr los objetivos descritos se procedió a la aplicación de los instrumentos elaborados basado en la encuesta Trust Audit Culture del Programa GPTW(Programa de Audición de Cultura)

El instrumento consta de 23 preguntas, más 12 preguntas socio demográficas que están divididas en 6 secciones para medir el clima organizacional.

El instrumento a utilizar contiene 5 categorías de respuesta donde sus opciones son:

1. Casi siempre es cierto
2. Frecuentemente es cierto
3. A veces es cierto / a veces no es cierto
4. Frecuentemente no es cierto
5. Casi siempre no es cierto

Las preguntas 1- 2 correspondientes a que el colaborador tiene una percepción positiva

La pregunta 3 corresponde percibe que el encuestado se encuentra indeciso.

Las preguntas 4-5 indican que el colaborador tiene una percepción negativa

La estructura del instrumento de mediación fue denominada Encuesta de Percepción del Clima Laboral y está formado de la siguiente manera (Maldonado, 2005)

Modulo I

Consta de las preguntas socio demográfico, (edad, sexo, área de trabajo)

Modulo II

Compuesta por 23 preguntas, cuyo objetivo es conocer la percepción del individuo del clima laboral que vive a diario

6. 3 Introducción

El objetivo de esta investigación es buscar la relación existencial entre el clima organizacional y la satisfacción laboral aportando con un Plan Estratégico de mejoramiento del clima laboral

Para conseguir este análisis se da inicio con la evaluación del clima organizacional de las empresas con los datos obtenidos se analizan las relaciones del clima organizacional y la satisfacción laboral.

6.4 Estudios de la satisfacción en el trabajo

Es indispensable que los directivos de la empresa tengan conocimiento de la satisfacción laboral de sus colaboradores, de esta manera podrán tomar medidas preventivas o podrán resolver inconvenientes que se presenten.

El método de análisis de satisfacción laboral es la encuesta, también conocida como encuesta de estado de ánimo. (Newstrom, (Comportamiento Humano en el trabajo, 2011)

La encuesta es el procedimiento por medio del cual los colaboradores pueden expresar sus opiniones con respecto a su lugar de trabajo y su ambiente laboral.

Entre los principales beneficios que presenta este método es que es un indicador para la administración de los niveles generales de satisfacción en la empresa.

Además de arrojar los resultados de las áreas específicas de satisfacción o insatisfacción, así como conocer los departamentos más afectados, las preocupaciones de los empleados, esta se convierte en una herramienta poderosa de diagnóstico para poder evaluar la gama de problemas que pueda presentarse en la empresa.

Otro de los beneficios que tiene la encuesta es que mejora el flujo de comunicación ya que sirven como válvula de escape y de liberación emocional donde se puede exponer todo lo reprimido, esta permite a los directivos llevar a analizar los resultados y plantear planes de acción.

Un método adicional para poder conocer el clima de la empresa y la satisfacción de los colaboradores es la observación directa por medio del contacto diario, de esta manera se puede supervisar de forma precisa el ambiente en el que se envuelve el colaborador, además se puede hacer uso de los indicadores conductuales de datos que son otorgados por la empresa tales como rotación del personal, ausentismo, quejas,

retrasos ,además de fuentes como registros médicos, de capacitación, entrevista de personal de salida, informes de desperdicio, nivel de actividad de los empleados en las actividades de la empresa. (Newstrom, (Comportamiento Humano en el trabajo , 2011)

La ventaja principal de los registros de personal es que están disponibles en forma cuantificable y son una buena referencia de las tendencias en un periodo.

Ejecución de Proceso de Analisis

Para la ejecución del proceso de la aplicación de las encuestas los directivos necesitan identificar un objetivo para realizar las evaluaciones de clima laboral, además de contar con el apoyo de los demás directores y colaboradores en general para luego elaborar un instrumento de medición.

Las fases intermedias son la aplicación de la encuesta, tabulación, análisis y resultados, para luego proseguir con la retroalimentación y la preparación y ejecución de un plan de acción

Para el análisis del clima se utilizaran preguntas cerradas que presentan opciones de respuesta de esta manera el encuestado solo selecciona la opción que más se ajuste a su percepción.

La principal ventaja de las preguntas cerradas es que su tabulación es más eficiente y es fácil para los encuestados y por ende es sencillo analizarlas para fines estadísticos.

El procedimiento de estudio de satisfacción laboral no es tan fácil como pareciera, no solo consiste en el hecho de diseñar una encuesta, encuestar a los empleados, obtener resultados e interpretarlas, según Newstrom esto va allá ya que es necesario confiabilidad y validez en el proceso, estos dos elementos sirven de columna vertebral en un buen estudio (Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, 2011)

Confiabilidad

Es la capacidad de un instrumento de investigación para arrojar resultados congruentes independientemente de quienes lo apliquen. Si los resultados son confiables podremos asegurar que no dependen del estado de ánimo del empleado.

Validez

Además de confiabilidad en el proceso se necesita de validez, esta consiste en la capacidad de poder medir en realidad su objetivo de análisis.

6.5 Uso de información de la encuesta

Obtenida la información sobre el clima laboral, el cual consiste en un proceso técnico se procede al análisis y uso de los datos, para este proceso se requiere del buen juicio del analista.

Luego de obtener los resultados se deben realizar las siguientes actividades.

Comunicación de los resultados

Esta es la primera fase que se debe cumplir luego de obtener los resultados, consiste en comunicarla a todo el personal de la empresa de modo que estén al tanto de la misma y se preparen para la aplicación del plan de acción, este procedimiento es conocido como reporte de encuestas.

Seguimiento por un comité de trabajo

Esta es una manera muy eficaz que utilizan los directivos, es establecer en los departamentos comités de trabajo que son grupos de tarea los cuales tienen la responsabilidad de revisar los datos de la encuesta y preparar planes de acción correctiva.

Es importante que se le dé un enfoque a largo plazo, muchas empresas cometen el error de mostrar gran interés por las encuestas las primeras semanas y luego se olvidan de estas.

Retroalimentación a los empleados

Los resultados de la ejecución de planes de corrección obtenidos como el resultado de la empresa deben ser compartidos con los empleados, de esta manera estos sentirán que su opinión fue escuchada y se emprendieron acciones en base a sus opiniones.

Es esencial una buena difusión de los estudios del clima laboral desde el inicio del proceso con el fin de explicar a los colaboradores lo que el estudio intenta realizar.

Los directivos deben estar conscientes en que si se realiza un estudio del clima laboral se debe actuar en base a los resultados, de esta manera los colaboradores sienten que sus opiniones y su colaboración en el proceso de análisis debe ser escuchada, el no llevar a cabo las acciones derivadas de las opiniones de los empleados solo los callaría para futuras expresiones de opinión.

CAPITULO VII: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL BASADO EN EL ANALISIS DEL PROGRAMA GPTW

7.1 Introducción

Es de suma importancia que los directivos de las empresas sepan observar, entender y comprender las actitudes de sus colaboradores centrándose su enfoque principal en 4 tipos de actitudes: satisfacción laboral, involucramiento con el trabajo, compromiso con la empresa y su estado de ánimo laboral.

Según (Covey, 1995) propone la necesidad de que se valore a los miembros de la organización como a clientes.

La creciente de ausentismo, rotación del personal y conductas relacionadas a la misma, son indicadores de la insatisfacción laboral, de modo que las empresas deben sentir el gran interés de incrementar la satisfacción de sus empleados.

- Un clima laboral favorable produce en los miembros de la empresa una fuerte dedicación extra en sus actividades conduciendo a altos niveles de producción.
- Un alto desempeño estimula a la alta satisfacción y esta a su vez se asocia a una baja rotación y escaso ausentismo.
- Además de la adaptación de los miembros a la cultura de la empresa, adoptando sus valores y creencias.

7.2 Objetivos

Elaborar un programa de comunicación interna estándar basado en el programa GPTW para las empresas de la ciudad de Guayaquil, que permita la mejora del clima organizacional de las empresas.

7. 3 Objetivos específicos

- Proponer un modelo de ejecución y optimización de comunicación interna para cada departamento de la empresa
- Mejorar la satisfacción del personal de la empresa en un 15%
- Aumentar la producción de la empresa en un 15%

7. 4 Análisis de Factibilidad

El presente proyecto investigativo es viable y se podrá ejecutar de manera eficiente con el apoyo de los directivos de las empresas interesadas, bajo la supervisión del departamento de Recursos Humanos y del Comité de Gestión de clima organizacional de la empresa los cuales serán los encargados del seguimiento de las distintas actividades y procedimientos propuestos para la mejora del ambiente interno.

En el caso de las empresas PYMES, los encargados del análisis y ejecución del plan de comunicación será la persona encargada de llevar las funciones que realizaría el Departamento de RRHH, a pesar de que no se encuentre en el organigrama interno de las empresas PYMES, estas sí ejecutan sus funciones.

7.5 Consecuencias de no tener un buen clima laboral

Falta de compromiso de los colaboradores

- Bajo rendimiento
- Baja participación

Niveles de ausentismo:

- Faltan a reuniones de grupos
- Llegan tarde a trabajar

- Se declaran enfermos a menudo
- No participan de las reuniones

Rotación del personal

- Incremento de costos en reclutamiento
- Perdida de personal capacitado

7.6 Beneficios de un buen clima organizacional

Mayor productividad

Según estudios realizados por GPTW Perú las empresas que cuentan con un buen clima laboral son más productivas esta información es afirmada por Ana María Gubbins Gerente General de Great Place to Work Perú.

Además Mario Revelo Macías asesor comunicacional social expresa en el Diario El Expreso que la producción en las empresas con un buen clima laboral aumenta en un 30% su producción (Macías, 13/08/2012)

Comparativo del Retorno anualizado del Mercado de Valores

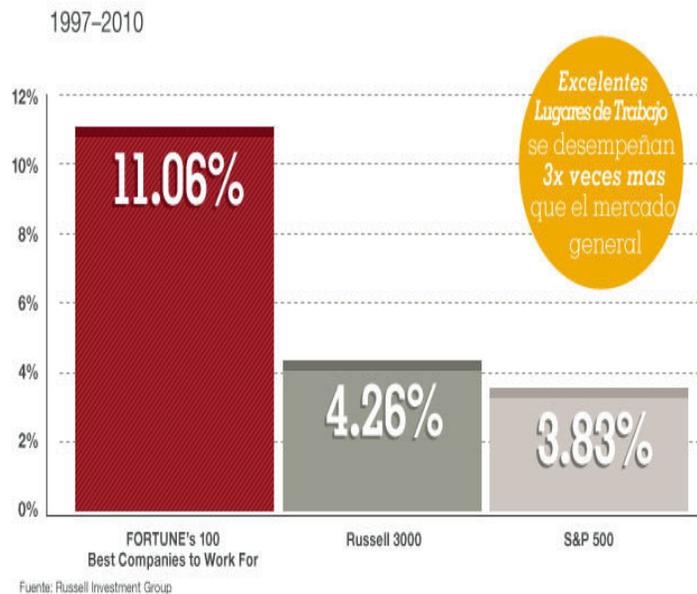


Gráfico 65 Desempeño de empresas – Fuente: Página oficial de Great Place to Work

Menos gastos en salud laboral

Al contar con un personal emocionalmente estable se reducirá el ausentismo por causa de salud del empleado, de esta manera se reduce costos en faltas por motivos de calamidad por mal estado de salud o de enfermedades derivadas del estrés.

Clientes satisfechos

Contar con un público interno satisfecho hace que este se sienta feliz del trabajo que realiza, por ende su desempeño y desarrollo de actividades son ejecutadas de mejor manera brindando un excelente servicio al cliente final.

Impulso de la creatividad

La innovación y aumento de creatividad son variables que reflejan un buen clima organizacional donde los colaboradores están dispuestos a brindar nuevas ideas, proponer estrategias que beneficien a lugar donde ellos colaboran

Experiencia del Colaborador & Desempeño Financiero

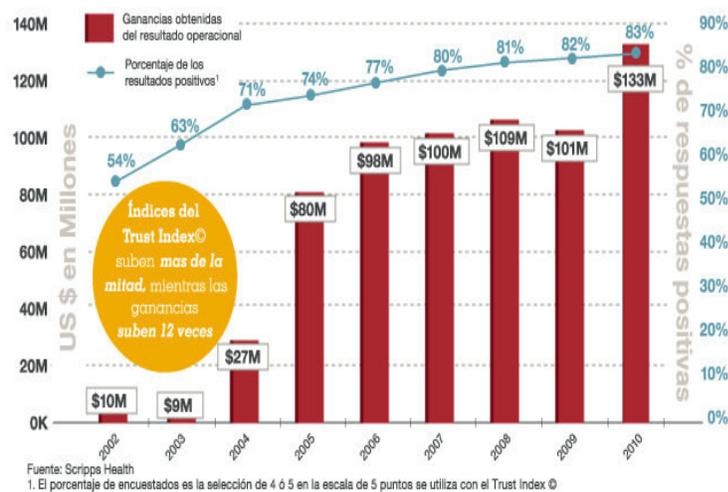
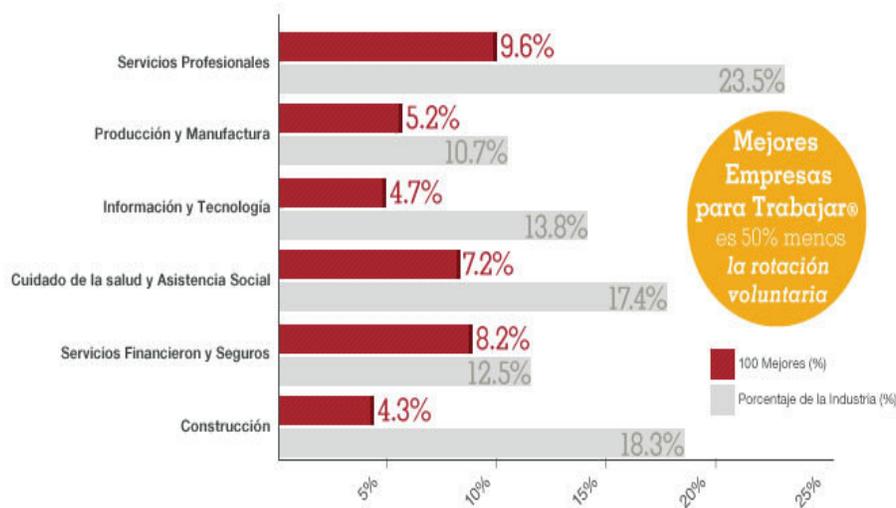


Gráfico 66 Aumento de ganancias - Fuente: Página oficial de Great Place to Work

Retención de personal

La captación y retención de un buen recurso humano es de gran importancia para las empresas, sin dejar a un lado que significaría de gran costo la pérdida de este, ya que el proceso de selección y reclutamiento de un nuevo miembro tomaría un largo proceso con índices de pérdida financiera, además de la fuga de talentos que no fueron valorados disminuirá la calidad del trabajo a la que ya se ha estado acostumbrado a realizar.

Rotación Voluntaria de las 100 Mejores Empresas para Trabajar®



Fuente: "100 Mejores" los datos proporcionados por Great Place to Work® Institute, Inc. Los datos comparativos proporcionados por BLS.
*100 Mejores" de datos incluye el volumen de negocios FT y PT; datos de la BLS incluye la misma, además de la rotación de los trabajadores temporales del contrato.

Gráfico 67 Rotación Voluntaria – Fuente: Página oficial Great Place to Work

7.7 Métodos para el cambio cultural

Para poder realizar un cambio cultural podemos realizar los siguientes pasos

- ***Plan de Comunicación***

Para mejorar el clima organizacional se debe ejecutar el Plan de Comunicación de mejora de clima laboral utilizando las herramientas de la comunicación interna.

Como parte del proceso de la planeación el consultor debe realizar los siguientes pasos:

Comunicación Interna

La comunicación interna está dirigida al cliente interno que es el colaborador, permitiendo que aumente la satisfacción del mismo y la rentabilidad de la empresa, esta herramienta clave brinda grandes beneficios ya que produce innumerables mejoras.

Existen dos tipos de comunicación: ascendente y descendentes (Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, 2011)

Comunicación Descendente

La comunicación descendente es la que se realiza desde abajo hacia arriba en el grado jerárquico. (Castillo A. , Introducción a las Relaciones Públicas , 2010)

Las herramientas de comunicación descendente son:

- Entrevista
- Programa de sugerencias
- Correo
- Intranet
- Buzón de sugerencias

La mejor comunicación interna descendente es la relación personal a la par de los soportes digitales y escritos.

Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente es la que se realiza jerárquicamente de arriba hacia abajo. (Castillo, 2010)

Entre las herramientas de comunicación ascendente tenemos:

- Manual de empleados
- Boletín informativo mensual
- Comunicación electrónica(Mails)
- Revista interna
- Carta al personal
- Reuniones de información
- Comunicación escrita

7. 8 Desarrollo de Plan de Comunicación de Mejoramiento del clima laboral

Para el correcto desarrollo del plan de comunicación se utilizaran las herramientas de comunicación mencionadas de manera que esta facilite el desarrollo de mejoramiento del clima organizacional

Esos instrumentos se deberán aplicar según el tipo de comunicación que se desee aplicar y con relación a las características propias de la organización.

En este sentido el programa planteado dependerá de las necesidades únicas de cada empresa.

Entre las herramientas planteadas para la elaboración del Plan Estratégico de Mejoramiento del clima laboral tenemos: (Castillo A. , Introducción a las Relaciones Públicas, 2010)

Manual del empleado

En este manual se encuentra en la información necesaria para que el colaborador tenga un buen desempeño y para que conozca las funciones, reglamentos y condiciones de la empresa.

Además se incluye la filosofía, cultura de la organización, misión, visión de la empresa; estos manuales pueden ayudar a evitar o solucionar los problemas laborales, por medio de estos manuales se detalla la política de la empresa, considerando que es prudente que se le pida al colaborador un acuse de recibido en la que este acepta haber recibido el manual llegando al grado de seriedad como la firma de un contrato.

Memorandos

Mediante estos escritos se transmiten los cambios de distintas políticas, procedimientos que se produzcan internamente.

Boletín informativo Digital

Publicación que se da mensualmente, en esta se encuentra información de eventos importantes, reuniones o novedades de la organización

Mails

Es el medio mediante el cual los empleados pueden comunicarse a través de la red, estos son enviados mediante las terminales de pc a través de la conexión de una red. (Ansedá, La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento, 2010)

Chat

El uso del envío de mensajes mediante mensajería instantánea ha dejado de ser una preocupación para los directivos de que se puedan distraer de sus actividades.

Empresas como Coca Cola, Yanbal, Pronoca utilizan esta herramienta de comunicación siendo controlado bajo la supervisión de gerencia de la empresa. (Ansedá, La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento, 2010)

Intranet

Utilizado por el personal de la empresa administrativa y mandos intermedios donde se publica información relevante de los acontecimientos de la empresa así como información actual de índice cultural y entretenimiento.

Reconocimiento

Agradecer públicamente a las personas por su aporte a la empresa, de esta manera se reconoce su talento

Tablón de anuncios

Esta herramienta de comunicación eficaz para personal de fábrica o que no tenga acceso a una computadora.

1. Se debe colocar en un lugar concurrido y de fácil acceso visual
2. Se debe delegar a una persona encargada del manejo de contenido de la cartelera, evitando poner información innecesaria.
3. El contenido debe facilitar la legibilidad y atraer visualmente al lector

Reuniones Informativas

Esta representa uno de los instrumentos más importantes para la comunicación con los públicos internos (colaboradores) deben estar cuidadosamente planificadas, además las reuniones fomentan las relaciones personales, ayudan el mejoramiento de la comunicación.

Retiros

Este consiste en llevar al grupo de personas a un lugar fuera de la ciudad, donde se realizan actividades de esparcimiento; uno de las actividades realizadas en los retiros son los anuncios de acontecimientos importantes de la empresa.

Buzón de sugerencias

Esta herramienta de comunicación tiene como objetivo conocer las opiniones de los colaboradores expresados por medio de sus opiniones o sugerencias, de esta manera se puede valorar las ideas de los colaboradores.

Revista Interna

La revista se utiliza para interrelacionar a todos los miembros de la organización de forma participativa incrementando el sentido de pertenencia de los colaboradores en la interacción de los contenidos.

Su finalidad es la de dirigirse a los miembros y mantenerlos notificados de las principales novedades de la empresa, así como información relevante de contenido cultural, diversión y entretenimiento que puedan realizar los miembros de la empresa.

Bono mensual Mi familia

Este bono consiste en darle un sueldo básico a un miembro de la empresa por mes que haya cumplido con los requerimientos establecidos, de esta manera los colaboradores se verán motivados en dar su mayor esfuerzo y este se verá recompensado en beneficio de su familia

Hoy es Mi cumpleaños

Brindarles el día libre a los colaboradores para que puedan disfrutarlos con su familia no solo hará que este valore mucho más a su empresa, si no que su rendimiento será mayor en base a la fidelidad y agradecimiento del interés de la empresa por él y su familia.

Canasta de bienvenida

Consiste en hacer llegar al domicilio del colaborador el primer día de trabajo una canasta de bienvenida a la empresa que contará con detalles que serán de mucho agrado.

Costo de la canasta \$30.00 basado en un promedio de rotación de un número aproximado de 25 personas por año.

Bono Navideño

Tarjeta de regalo de \$50.00 para realizar compras navideñas

Bono de Calamidad Domestica

Se destinará un valor para los miembros de la empresa al cual pueden acceder en caso de que sus familiares sufran alguna calamidad doméstica, lo cual debe ser verificable por la empresa, este corresponde a un valor de un sueldo básico disponible a su favor

Propuesta de Plan de capacitaciones anual

Área	Nombre de Cursos	Número de participantes	Valor de curso
Gestión del Talento Humano (Manejo de Personal, Desempeño, Motivación, Liderazgo, Coaching, Trabajo en Equipo)	Comunicación efectiva y trabajo en equipo	25	\$ 1.000
	Comunicación Interpersonal	25	\$ 1.000
	Desarrollo y formación por competencias	25	\$ 1.000
	Dirección por competencias	25	\$ 1.000
	Elaboración de perfiles basado en competencias laborales	25	\$ 1.000
	Formación de líderes	25	\$ 1.000
	Inteligencia emocional para liderar	25	\$ 1.000
	Medición de desempeño	25	\$ 1.000
Procesos Industriales	Formación de Inspectores BPM	25	\$ 1.200
	Buenas Prácticas de Manufactura	25	\$ 1.200
	Herramientas básicas de manufactura esbelta lean manufacturing	25	\$ 1.200
	Elaboración y Evaluación de Proyectos de Manufactura	25	\$ 1.200
	Procesos de manufactura de tabletas	25	\$ 1.200

Tabla 4 Presupuesto de Capacitación Anual – Elaborado Verónica Antepara

**Financiamiento de
Plan de Comunicación interna anual**

Nombre	Descripción	Costo \$
Intranet	Página interna con información relevante de los acontecimientos de la empresa, anuncios, reuniones e información actual de interés del colaborador	\$1.200
Programa de capacitaciones	Incluye alimentación, capacitación, transporte para 100 personas	\$ 14.000
Retiro anual con la familia	valores de transporte , alimentación y esparcimiento incluidos(100 personas)	\$ 5.000
Diseñador gráfico	Programador de revista interna	\$2.400
Manuel del empleado	Gastos de impresión	\$500.00
Bono Navideño	Consiste en un valor de \$50.00 para realizar compras navideñas	\$5.000
Buzón de sugerencias	Costo de impresión y de evaluación de resultados	\$100,00
Canasta de bienvenida	Detalle que se le entregará al colaborador en su domicilio el primer día de trabajo	\$900.00
Bono de Calamidad Doméstica	Valor destinado para accidentes de familiares	\$3.900
Bono Mi familia	Sueldo básico para miembro de familia mensual , se hace acreedor el mejor empleado	\$3.900
Community Manager	Manejo de las redes sociales: Facebook, twitter	\$ 4.200
Total		\$ 41.100

Tabla 5 Presupuesto de financiamiento – elaborado por Verónica Antepara

Glosario

Disfuncional.

Perteneiente o relativo a la disfunción.

Psicofisiológico

Relativo o perteneciente a la psicofisiología. 2. que tiene síntomas físicos de origen psicógeno; psicósomático

Objetivar.

Dar carácter objetivo a una idea o sentimiento

Mobbing

El acoso laboral o acoso moral en el trabajo, conocido frecuentemente a través del término inglés *mobbing* ("asediar, acosar, acorralar en grupo")

Burnout

El síndrome de burnout es un padecimiento que a grandes rasgos consistiría en la presencia de una respuesta prolongada de estrés

Ergonomía.

Estudio de datos biológicos y tecnológicos aplicados a problemas de mutua adaptación entre el hombre y la máquina

Absentismo.

Costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes anejos a un cargo.

Trust Index

Encuesta a colaboradores

Censal

Contrato por el que se sujeta un inmueble al pago de una pensión anual).

Sociodemograficas

Representan Las características de los individuos, como su edad, sexo, estado conyugal.

Barometro de confianza

Relación existencial

Relacion que existe entre una condicion y otra.

Conductual.

Perteneiente o relativo a la conducta (manera en que los hombres se comportan en su vida).

Conclusión

Mantener el buen funcionamiento de una empresa hoy en día depende mucho de la estabilidad emocional interna de la misma, si consideramos la idea de una proyección empresarial a largo plazo donde queremos contar con un personal de recurso humano que desarrolle sus conocimientos adquiridos y experiencia laboral se deben establecer bases firmes en el sentido de crear fidelidad y compromiso por parte de los miembros hacia la empresa.

Según Great Place to Work, organización que certifica a los mejores lugares para trabajar, un buen clima laboral se basa en 5 factores de importancia relevante: credibilidad, respeto, imparcialidad, compañerismo y orgullo.

Cada una de estas variables descritas es parte de las necesidades y requerimientos que los colaboradores necesitan obtener de parte de sus empleadores para sentir estabilidad y satisfacción en su área de trabajo.

Una buena estrategia para mantener el éxito es brindarles un excelente trato a sus colaboradores, lamentablemente muchas empresas aun no cuentan con esta mentalidad de cambio y consideran que el buen trato y beneficios solo se le deben brindar al cliente final.

De una manera más relevante las empresas deben tomar en consideración el funcionamiento y ejecución de planes estratégicos integrales que aporten de forma inmediata en el mejoramiento interno.

Estos planes de comunicación conllevaran al desarrollo de un mejor ambiente laboral teniendo como resultados mejor comunicación interna, aumento de producción, disminución de rotación de personal, mejora de reputación corporativa, entre otros aspectos positivos.

Muchas empresas en la ciudad de Guayaquil ya están siendo responsables por la estabilidad y el desarrollo profesional de sus miembros, sumándose a muchas empresas que en el ámbito internacional ya cuentan con sistemas de motivación y reconocimiento al personal.

La correcta ejecución y desarrollo recae sobre la importancia que le presten sus directivos mediante la creación de comités de Desarrollo de funciones y dándole seguimiento post a cada una de las actividades planteadas en este estudio.

Recomendaciones

Como recomendaciones podemos mencionar las siguientes:

- 1- Comprometer a todos los miembros de la organización al proceso de análisis del clima laboral
- 2- Crear un ambiente de confianza en el cual los colaboradores se sientan seguros de que sus resultados son anónimos y no los perjudicarán
- 3- Indicar a los miembros que el análisis de la situación de la empresa es en pro de beneficio de la misma, un cambio que los beneficiaría a ellos.
- 4- Luego de la realización del análisis, dar a conocer los resultados de manera oportuna, de esta forma los colaboradores sentirán que hay transparencia y se demuestra interés en el proceso de cambio.
- 5- Gestionar el plan de acción, considerando las falencias o necesidades que tengan mayor prioridad.
- 6- Tratar de no abarcar todas las necesidades al mismo tiempo, es mejor crear prioridad y poder desarrollar cada uno de las propuestas con la importancia que necesite.

FORMULARIO DE RESUMEN DE TESIS

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO DE TESIS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

TITULO: "Estudio del clima organizacional en las empresas de Guayaquil bajo los estándares del programa Great place to Work Ecuador

AUTORES: Verónica Antepara

DIRECTOR: Mba. María Auxiliadora Guerrero

ENTIDAD QUE AUSPICIO LA TESIS:

FINANCIAMIENTO:

SI:

NO:

PREGRADO:

SI

POSGRADO:

FECHA DE ENTREGA DE TESIS

Día:

Mes:

Año: 2013

GRADO ACADÉMICO OBTENIDO: : Comunicador Social en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Resumen

La presente tesis corresponde a un análisis realizado a las empresas de la ciudad de Guayaquil bajo los estándares de la reconocida empresa certificadora de los mejores lugares para trabajar Great Place to Work(Un buen lugar de trabajo).

El proceso de selección y desarrollo del tema investigado nos permitió analizar el estado actual de las empresas de la ciudad de Guayaquil y proponer un plan de comunicación que conlleve a una mejora interna en beneficio de los colaboradores y las empresas.

El clima laboral está constituido por la participación de cada uno de los miembros de la institución y de la manera de como estos lo perciben, creando su ambiente día a día. Mediante la interactividad diaria se pueden ver los resultados de éxito o fracaso en los objetivos que hayan sido planteados por la empresa.

Los miembros de las organizaciones deben estar conscientes que su participación en la mejora del clima laboral es de gran relevancia en el proceso interno y la confianza y veracidad de sus opiniones serán tomadas en cuenta en el proceso de mejora de su ambiente laboral.

Los directivos de las empresas deben tomar conciencia de la relevancia de mantener un buen clima laboral, reconociendo que el primer paso para el cambio interno radica en su desempeño y motivación para el cambio, demostrando a sus colaboradores la importancia que estos le brindan al análisis de la situación real de las empresas y la creación de planes de ejecución de mejora.

Esta tesis pretende orientar directivos podrán tener conocimiento de la realidad actual de sus empresas, de la percepción de sus colaboradores y la manera como se sienten al respecto, pero puntualmente el paso más importante, no radica en la obtención de resultados, si no en la ejecución del plan de mejora mediante la implementación de cada una de las propuestas expuestas , basadas en las falencias o necesidades

encontradas, ya que no solo basta conocer los puntos débiles que tiene nuestra empresa, el objetivo es trabajar en su mejor desempeño y aumentar la satisfacción laboral y por ende aumentar la producción y el rendimiento laboral de sus miembros.

Considerando que vivimos en una era donde la integración con los medios, la participación de las empresas en la responsabilidad social y el gran interés del gobierno de crear mejoras donde el sector empresarial se ve en la sana obligación de brindar al empleado la seguridad salud y emocional que todos requieren, el interés de las empresas por su activo humano tiende a ir en aumento.

El proceso de mejora de comunicación interna del clima laboral debe ser periódica y mantener la misma importancia en todo su desarrollo, convirtiéndose en un proceso metódico ejecutable bajo la supervisión de los departamentos encargados y seleccionados por gerencia.

Palabras claves:

Clima laboral

Plan de comunicación

Proceso de mejora interna

Aumento de producción

Rendimiento laboral

Desempeño

Motivación

Un buen lugar de trabajo

Miembros de la organización

Abstract

This thesis corresponds to an analysis done to businesses in the city of Guayaquil under the standards of the recognized certification company of the best places to work Great Place to Work (A good place to work).

The selection process and development of the topic under investigation allowed us to analyze the current state of business in the city of Guayaquil and propose a plan of communication to internal improvement conllleve benefit of colaboradres and businesses.

The work environment consists of the participation of each one of the members of the institution and the way they perceive it as such, creating their everyday environment.

Through daily interactivity can see the results of success or failure in the objectives that have been set by the company.

The members of the organizations should be aware that their participation in improving the working environment is of great importance in the internal process and the confidence and accuracy of their opinions will be taken into account in the process of improving their work environment.

The business managers should be aware of the importance of maintaining a good working environment, recognizing that the first step to internal change lies in their performance and motivation for change, showing your employees the importance of these will provide the analysis of the actual situation of enterprises and creating implementation plans for improvement.

This thesis aims to guide managers may be aware of the current reality of your business, perception of its employees and how they feel about it, but the most important step on time, not in getting results, if not in the implementation of the improvement plan by implementing each of the proposals presented, based on the weaknesses and needs found, since not only the weaknesses enough to know that our company, the goal is to work at its best performance and increase satisfaction labor and thus increase production and work performance of its members.

Considering that we live in an era where media integration, participation of companies in social responsibility and the great interest of the government to create improvements where the corporate sector is in sound obligation to provide employee health and emotional security that todosrequieren, the interest of companies for their human assets tends to increase.

The internal improvement process should be regular working environment and maintain the same weight throughout its development, becoming a methodical process runs under the supervision of the responsible departments and selected by management.

Key words:

work environment

Communication Plan

Internal improvement process

Increased production

job performance

performance

motivation

A good place to work

Members of the organization

FIRMAS:

DIRECTOR

Neonica Antepana

GRADUADO (S)

Bibliografía

- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* .
- Ammy Lyman, P. (10 enero 2012). *Cofundadora de Great Place to Work autora de The Trustworthy “ El líder de confianza”* , (<http://www.edelman.com/trust/2011/>).
- Ansedá, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. pagina 18.
- Ansedá, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. pagina 19.
- Benavides, F. G. (2002). Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas.
- Brunet. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición , diagnóstico, consecuencias*. Mexico.
- Business and economics situation and condition . (2001). *Global Network Content Services* .
- Carballés, L. (31 mayo 2012). *Ha llegado el momento de reformular y reformar nuestras culturas*.
- Castillo. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas pag 125*.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas* . pag 123.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas* . , página 134-143.
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento, la dinamica del exito de las organizaciones* . Segunda edición , Mc Graw Hill / Interamericana Editores S.A.
- Covey. (1995). *Los siete habitos de la gente eficaz*. Madrid: pag 67.
- Díaz, C. y. (2003). *Golcalves*. pag 645.
- Gracia Camón, D. A. (2006). Método del Instituto de ergonomia MAPFRE (INERMAP) .
- Great Place to Work Ecuador*. (2013). Recuperado el 2013, de <http://www.greatplacetowork.com.ec/>.

- Hoel, H. F. (2004). *Bullying is Detrimental to Health, but all bullying* .
- Hunt. (2012). *It's time to rethink and reshape our organizational cultures*.
- Ivancevich, G. (2006). *Cultura Organizacional y su cultura de valores, Organización , comportamiento , estructura , proceso*. Mc Graw - Hill / International.
- Ivancevich, G. (2006). *Cultura Organizacional y su sistema de valores, Organización comportamiento y estructura*. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Jansen, N. K. (2006). *Work–family conflict as a risk factor for sickness absence*. Occupational .
- Jesus. (2011). *La motivación laboral, clave de una empresa*.
- John Maxfield, T. M. (01/26/12). *¿Los empleados felices hacen felices Accionistas?*
- Kivimaki, M. V. (1997). *Psychosocial factors* .
- Krieger, F. F. (2011,). *Comportamiento Organizacional Enfoque para America Latina*. pág. 392.
- Macías, M. R. (13/08/2012). *El buen clima laboral eleva en un 30% la productividad*. *Diario El Expreso* .
- Magaña, E. E. (2006). *Estudio de Motivación actitudes y producción en los empleados del sector Maquilador del noroeste de Mexico*. Mexico.
- Maldonado, I. P. (2005). *Clima Organizacional y Gerencia - Inductores del cambio* . *Revista Internacional Admisnistración y Finanzas* , Vol 5 issue 3 pag 55-68.
- (Istas21(CoPsoQ) 2002, 2004). *Manual de administración ISTAS*. Madrid: Paralelo Edición.
- Martín, F. &. (1997). *Factores psicosociales: metodología de evaluación*.
- Mauno S & Kinnunen, U. (2002). *Perceived job insecurity among dual-career couples: Do its* .
- Minztberg, H. (1993). *Structure in fives: designing effective organizations*. *Englewood* .
- Newstrom. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mexico DF: editorial Mc Graw Hill Interamericanapagina 231.

Newstrom, J. W. (2011). *(Comportamiento Humano en el trabajo . Mexico DF: Mc Graw Hill Interamericana ,pagina 231.*

Newstrom, J. W. (2011). *(Comportamiento Humano en el trabajo. Mexico DF: Mc Graw Hill Interamericana ,pagina 218-219.*

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana Editores , pagina 58 - 60.*

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo. Mexico DF, pagina 82: Mc Graw Hill Interamericana,página 232.*

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo. México DF,; editorial Mc Graw Hill Interamericanapagina 232.*

Olmos, D. J. (Noviembre, 2008). *Evaluación de los principales métodos de evaluación de riesgos Psicosociales. Universidad de Barcelona, España.*

Ortiz, J. L. (17 de Marzo de 2012.). *Artículo publicado en el Periódico "Diario de Querétaro",.*

Peiro, J. (2003). *Metodología PREVENLAB para el análisis y prevención de riesgos .*

Pérez, G. y. (2006). *Batería MC-UB de evaluación de riesgos psicosociales en la .*

Pines, A. &. (1988). *Career burnout: Causes and cures. New York: The Free Press. .*

Reece, A. (07 septiembre 2012). *Organizacional?, ¿Existe algún indicador financiero como el ROI para la Cultura.*

Rodgers, G. &. (1989). *Precarious Jobs in Labour Market Regulation: the growth of atypical employment in Western Europe. . Geneva: International Institute for Labour .*

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership.*

Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay. Personnel Psychology, 28, 447-479.*

Toro. (1996). *Clima Organizacional y Producción Laboral.*

Vargas, M. (1994). *Adm. Moderna de Sueldos y Salarios. Colombia: Mc Graw Hill.*

William, K. (2005). *Comportamiento Humano en el trabajo. Venezuela: Mc Graw Hill .*

