



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

El clima laboral del personal de oficina en una empresa constructora

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Dirección de Talento Humano

Por el estudiante:
Ronald Sigüenza Mejía

Bajo la dirección de:
Edison Jair Duque Oliva PHD

MDTH-OL-2014-A-
2016

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Febrero del 2017

EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE OFICINA EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

THE WORKING CLIMATE OF OFFICE STAFF IN A CONSTRUCTION COMPANY

Ronald Sigüenza Mejía¹
Edison Jair DUQUE OLIVA²

Resumen

El clima laboral, se desprende del clima organizacional como un método para evaluar las condiciones en las que se desarrollan las actividades, ya que la calidad del clima es fundamental para que surja la satisfacción por parte del personal, por lo tanto, esta situación influye directamente en la productividad de la empresa y por consiguiente es la parte medular de los aspectos financieros. En el estudio que se presenta a continuación se analiza el clima laboral de la empresa D' Sigüenza, de la ciudad de Guayaquil, para ello fue necesario solicitar los permisos correspondientes a sus directivos, con los cuales se habilita el acceso para abordar el tema y luego describir los factores que inciden en el mismo.

En esta investigación se realizó un acercamiento de la literatura sobre el objeto de estudio, repasando sus antecedentes, orígenes y definiciones que fueron importantes para tener un conocimiento previo del tema.

Dentro del proceso se aplicó una encuesta como herramienta básica para recopilar la información necesaria, por consiguiente, se procedió a la elaboración de un cuestionario con preguntas objetivas, el mismo que estuvo direccionado a los trabajadores de la empresa. Los datos recopilados fueron ordenados y tabulados. Posterior a esto, se presentó un análisis general, haciendo referencia tanto a lo investigado bibliográficamente, así como también la información recopilada durante el trabajo de campo.

Palabras clave:

Clima Laboral, empresa, factores, empleados, PYME

Abstract

The working environment, follows the organizational climate as a method to assess the conditions in which the activities take place, since the quality of the climate is essential for the emergence satisfaction by staff, therefore this situation directly influences the productivity of the company and therefore it is the core of the financial aspects. In the study presented below the working environment of the company D'Sigüenza, of the city of Guayaquil, for it was necessary to request the appropriate permissions to their managers, with which access is enabled to address the issue is analyzed and then describe the factors that influence it.

In this research a rapprochement of the literature on the subject of study was conducted by reviewing its history, origins and definitions that were important to have prior knowledge of the subject.

In a survey process as a basic tool was used to collect the necessary information therefore it proceeded to the development of a questionnaire with objective questions, the same as it was addressed to company employees. The data collected were sorted and tabulated. Following this, a general analysis, referring both to Bibliographically investigated as well as the information gathered during the field work he was presented.

¹ Ingeniero Comercial. Jefe de Recursos Humanos Constructora Sigüenza. Email: kaisersiguenz@hotmail.com

² PhD en Marketing. Profesor Universidad Nacional de Colombia. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

Key words

working environment, enterprise, factors, employees, SME

Clasificación JEL
JEL Classification

M12

INTRODUCCIÓN

El clima laboral, es uno de los factores de mayor incidencia en el mercado nacional e internacional, pues en él están inmersos una serie de factores que hacen que en una organización las cosas se desarrollen de manera correcta y para ello es importante vincular a todos los individuos que conforman la organización.

Las características que encierran el ambiente de una empresa u organización, se sitúan entre la competencia y el mercado comercial que es tan fluctuante en este sentido. El clima entonces es un aliado para lograr la competitividad que toda empresa persigue independientemente de su posición dentro del campo ocupacional.

Para las organizaciones mantener el clima laboral satisfactorio significa, que la estructura que se maneja internamente está muy bien organizada y direccionada a la cristalización de sus objetivos, además de mostrar un alto compromiso con las metas propuestas en cada año, donde no solo intervienen los altos directivos sino también todo el potencial humano con el que cuenta la organización, es así que se convierte en un accionar en conjunto donde se suman esfuerzos por un resultado efectivo.

Sin embargo no todos los procesos organizativos direccionados a establecer un buen clima laboral, dan los resultados esperados, es ahí donde se desarrolla una constante problemática que no solo invade al departamento vinculado, sino en general a toda la empresa, donde la conducta, condición o postura de los trabajadores referente al clima es exteriorizada a la competencia, dejando notar las deficiencias que se tienen internamente.

La falta de un clima laboral saludable puede ser causal para el fracaso constante y colectivo de los departamentos lo que al final dará como resultado una empresa desorientada, sin metas ni propósitos a seguir [CITATION Pér15 \l 12298].

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Clima laboral: Origen, definición

Cerca de los años 80, el clima laboral empieza a hacerse notar, y se vincula a la sociedad como factor estratégico en las empresas u organizaciones.

Bordas [CITATION Bor16 \l 12298], afirma que el clima laboral surge como una necesidad de los dueños de las empresas y organizaciones, para mejorar las

condiciones de trabajo, ya que en la época de los 70 las empresas estaban enfrentando una serie de problemas a nivel interno, tales como bajo rendimiento, falta de comunicación, falta de liderazgo entre otros.

Frente a esa necesidad, deciden aplicar estrategias que les permitan descubrir los factores que inciden mayormente en el problema, concluyendo que la base de la organización es cuidar el factor humano y para lograrlo deberán conseguir que el ambiente en el que se desarrollan las actividades sean óptimas. El ambiente, las condiciones físicas y la percepción del estado frente a la organización, es lo que se convierte en el clima laboral, que posteriormente se llega a conceptualizar.

Existe una relación directa entre el objeto de estudio y su elaboración conceptual, cuando de construcción se trata. Esto quiere decir que el concepto y la definición del tema se forman a la par, lo cual quiere decir que el resultado de este proceso no solo hace alusión a definiciones encontradas en el diccionario sino que el investigador se permite profundizar en el objeto partiendo desde el intelecto [CITATION Flo11 \l 3082].

Dicho de otro modo, se analizarán diferentes conceptos y términos que se usarán en la elaboración de la presente investigación, con la finalidad de facilitar al lector la comprensión del tema. Uno de los principales conceptos a conocer es propiamente el de clima laboral.

El clima laboral, afirma Chiang, Martín & Núñez (2010), es una manifestación objetiva de la estructura de la organización que los individuos encuentran y perciben. Por tanto, es el resultado de las percepciones comunes de los miembros que tienen en contacto con una estructura organizacional común.

En una investigación sobre clima laboral, Llana [CITATION Lla07 \l 2058], añade que aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas de la calidad de sus condiciones de trabajo, como las siguientes: condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales de la tarea, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimiento profesional, salario, criterios de equidad, entre otros.

Paz [CITATION Paz07 \n \t \l 12298], establece una relación sobre este mismo tema, creando un vínculo entre las variables ambientales internas que afectan al comportamiento de los individuos en la organización, y la percepción que tienen los mismos acerca de las variables. Según este autor, las variables que se mencionan a continuación corresponden a diversos tipos entre los cuales se encuentran: ambiente físico.- espacio físico, condiciones de ruido, calor y contaminación, instalaciones, máquinas etc; estructura.- tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección; ambiente social.- compañerismo, conflictos interpersonales, interdepartamentales, comunicaciones; personales.- aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas entre otras.

Por otra parte Varela [CITATION Var15 \n \t \l 12298], realiza la medición del clima organizacional para indagar sobre la satisfacción laboral, detectando las siguientes variables: flexibilidad, responsabilidad, recompensas, metas, entorno físico y sentido de pertenencia.

2.2. Organización

Para Thompson [CITATION Tho071 \n \t \l 12298], una organización, es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no. Ejemplo son las grandes corporaciones, medianas y pequeñas empresas (pymes) y microempresas que son organizaciones con fines de lucro; en cambio, las ONG e instituciones públicas (pertenecientes al Estado) son, en la mayoría de los casos, organizaciones sin fines de lucro.

Otros autores definen este término como un espacio físico conceptual donde existe interacción entre diversos recursos y agentes, siempre orientada hacia la consecución de un fin, estos agentes se posicionan en él espacio y tiempo a través de una estructura que le permita manejarse de manera coordinada y permita el intercambio de bienes, servicios dinero, información. Con la finalidad de satisfacer necesidades y aspiraciones de quienes proveen los recursos necesarios para que la organización pueda subsistir [CITATION Mar14 \t \l 3082].

Uno de los grandes desafíos de las empresas es no solo conseguir el talento más adecuado para generar ventajas competitivas, además de gente que pueda llevar la estrategia de la organización adelante, sino también crear las condiciones para que esa gente quiera quedarse [CITATION And09 \l 2058].

La organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperar con otras personas para alcanzar metas que individualmente no se podrían conseguir. Esta cooperación hace que la actividad personal sea más productiva o menos costosa, pero para conseguir estos resultados, necesita hacerse de forma organizada. La organización tiene, por lo tanto, un marcado carácter instrumental: es una ayuda o una herramienta para hacer efectivo el trabajo de un grupo de personas que aspiran a conseguir un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir un fin. Desde este punto de vista, la organización aparece como una de las funciones directivas por excelencia en la gestión de organizaciones de toda índole [CITATION Nek10 \l 2058].

2.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. Existen cinco mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo. Según Hutt & Marmioli [CITATION Gab08 \n \t \l 2058], estos mecanismos coordinadores corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control:

- 1) Ajuste mutuo: Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples y en las organizaciones más complejas.
- 2) Supervisión directa: Una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
- 3) Estandarización de procesos de trabajo: Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades).
- 4) Estandarización de producción o de resultados: Consiste en un conjunto de

normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o actividad.

5) Estandarización de destrezas o conocimientos: Consiste en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto.

Las organizaciones pueden estructurarse siguiendo tres modalidades básicas, de acuerdo a Bernárdez [CITATION Mar09 \n \t \l 2058]:

a. Organización escalar o funcional: Descritas por Henri Fayol, tomando en cuenta las organizaciones industriales de la Primera Guerra Mundial, donde predominaba el modelo militar o escalar. Está basada en tres principios: especialización, cada trabajador se especializa en una parte del trabajo requerido y los trabajadores se agrupan en departamentos por funciones afines; unidad de mando, cada trabajador reporta a un único supervisor que le da dirección; y alcance del control, cada supervisor controla un máximo de 10 trabajadores. Por encima de este último nivel, se delega en un nivel inferior de supervisión.

b. Organización divisional: Este tipo de estructura permite atender mercados segmentados y múltiples, dedicando recursos especializados por diferentes criterios: clientes, productos o mercados. El enfoque de organización por clientes y mercados es muy frecuente en organizaciones dedicadas a la distribución de productos y manejo de canales de comercialización, como los supermercados, couriers, vivienda y sistemas de comercio electrónico.

c. Organización matricial: En este tipo de organización un responsable de proyecto (Project manager) dirige componentes de la estructura departamental en función de un proyecto y productos determinados. El Project manager no tiene autoridad permanente sobre los recursos humanos, pero puede dirigir y coordinar a diferentes departamento para servir a su cliente. Esta estructura se ha difundido ampliamente a casi todas las organizaciones.

Esta estructura organizativa responde al conjunto de características que pueden ser medibles y que se vinculan al personal de la empresa de manera directa, donde cada uno de sus componentes están ligados a la acción que consecutivamente busca mantener controlado el clima en general. Cuando se habla de un ligamiento, se refiere básicamente a que todos los elementos tienen connotación con el

empleado, y donde se involucran de una u otra forma para alcanzar el mismo objetivo que es; mantener un buen clima organizacional.

La estructura organizativa está representada por medio de normas, reglas y procedimientos que regulan los flujos de actividad, comunicación y trabajo que vinculan los subsistemas técnico y humano de toda la organización. El departamento de recursos humanos (RR.HH.) es uno de los que más encajan de cuantos pueden incluirse en esta definición. Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, incluso indiferentemente de la misma existencia o no de un departamento de personal o RR.HH., en todas las organizaciones se relacionan una serie de funciones especializadas en relación con las personas que trabajan en ellas [CITATION Por07 \l 12298].

La administración de recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en administración de los recursos humanos (ARH). Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una ARH eficaz. Las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes, una revolución tecnológica importante, entre otros [CITATION Mon05 \l 12298].

Las funciones del departamento de Recursos Humanos son varias, de acuerdo a Puchol [CITATION Puc12 \n \t \l 12298]. En ellas se encuentran:

- La función de empleo. Tiene el objetivo de proporcionar a la organización, en todo momento, el personal necesario, tanto en sentido cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o servicios, y esto con un criterio de rentabilidad económica.
- La función de administración de personal. Se refiere al manejo burocrático en relación con la persona de la empresa. Desde que una persona ingresa en una organización hasta que cesa de prestar su servicio en ella, se originan una gran cantidad de estos trámites administrativos.
- La función de compensación. Trata de conseguir el establecimiento de una estructura de salarios que idealmente debe cumplir el triple objetivo de ser internamente

equitativa, externamente competitiva y motivadora.

- La función de dirección y desarrollo de recursos humanos. Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos con mayores responsabilidades.

- La función de relaciones laborales. Tiene que ver con el tratamiento del conflicto individual (trabajador disconforme con su retribución, sancionado o despedido; descontento por los más variados motivos) y del conflicto colectivo, que, a su vez, puede ser parcial (de una parte de trabajadores de la empresa) o total.

- La función de comunicación interna. Dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propia persona, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento.

Satisfacción laboral

Del mismo modo como se ha establecido cierta relación entre el clima y otros factores como liderazgo, cambios y estructuras, no puede quedar sin ser analizada la satisfacción laboral dentro de una organización. Esta cualidad es considerada como una reacción o resultado dentro del clima organizacional, debido a que la satisfacción en general, corresponde al buen desarrollo de un proceso y a una adecuada estructura organizativa, donde se establezca una plataforma estrictamente relacionada al campo empresarial y en donde cada uno de los procesos implicados conduzcan a que el empleado se sienta satisfecho, no solo del trabajo que realiza de manera independiente, sino también de aquellos que son realizados en equipo y donde el fin es alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

Por lo antes expuesto es conveniente definir el campo de la satisfacción laboral, para ello habrá que tomarse en cuenta tres elementos que según Gamboa [CITATION Gam10 \n \t \l 2058] son:

- La referencia a la satisfacción laboral como un estado emocional implica que contiene un componente afectivo.
- La referencia acerca de que es un proceso resultante implica que hay un componente cognitivo o evaluativo.

- El enfoque al trabajo y las experiencias y diferenciarlos de otras formas de satisfacción.

Con estos tres factores se ha construido las siguientes definiciones:

“La satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo”, afirmó Wright y Bonett [CITATION Wri07 \n \t \l 2058].

Spector [CITATION Spe07 \n \t \l 2058], señala que “la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo”.

Andresen, Domsch y Cascorbi [CITATION And07 \n \t \l 2058], definen la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”.

Existen algunas teorías que pretenden explicar la satisfacción laboral, desde varios puntos, por ello es necesaria que sean consideradas para esta investigación ya que son elementos claves para el desarrollo de nuevas estrategias aplicables al clima organizacional de una empresa.

a. La teoría de los dos factores: motivación-higiene de Herzberg, Mausner y Synderman

Esta teoría establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes [CITATION And12 \l 2058].

Según la concepción de esta teoría, no todos los factores laborales motivan a los empleados. La presencia o ausencia de ciertas características en el trabajo, o los factores de higiene, tal vez aplaquen a los empleados pero no los conducen a la satisfacción o a la motivación. Los factores que las personas encuentran intrínsecamente gratificante, por ejemplo, los logros, el reconocimiento, la responsabilidad o el crecimiento, actúan como motivadores y conducen a la

satisfacción laboral [CITATION Ste08 \t \l 2058].

Los factores de motivación son aquellos que influyen en el individuo haciendo que su labor sea ejecutada eficazmente, por lo tanto el trabajador estará contento con su trabajo. Dentro de ellos podemos encontrar: logro, responsabilidad, promoción, entre otros. Con estos factores se satisfacen las necesidades de autorrealización [CITATION Man06 \l 2058].

Los factores de higiene satisfacen las necesidades biológicas primarias. Los trabajadores se sienten insatisfechos porque estos factores no les motivan para la ejecución de sus tareas, aunque si pueden ayudar en la eliminación de algunas de las preocupaciones de los sujetos. Entre ellos se encuentran las remuneraciones, la planificación organizacional, el ambiente laboral, la seguridad, el status [CITATION Man06 \l 12298].

b. Teoría de la jerarquía de necesidades básicas de Abraham Maslow

Es la teoría más conocida de la motivación. Se basa en dos supuestos fundamentales. En primer lugar, las diferentes necesidades que los humanos experimentan se muestran activas en momentos distintos y únicamente las necesidades insatisfechas influyen en la conducta. En segundo lugar, las necesidades se clasifican siguiendo un cierto orden de importancia denominado jerarquía [CITATION Fer101 \l 12298].

Esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está "razonablemente" satisfecha, se disparará una nueva necesidad [CITATION Jos07 \l 2058].

Comunicación

Durante muchos años por no decir desde siempre, la comunicación ha formado parte de la sociedad de manera indispensable y está aliada a todos los elementos capaces de transformarse, por tales motivos no puede quedar exenta de este trabajo de investigación, donde se liga sin mucho

esfuerzo al clima organizacional de una empresa y se establece en un nivel importante, sin comunicación no hay entendimiento y sin entendimiento no puede existir comunicación, mucho menos un clima organizacional favorable que es lo que toda empresa ansia mantener.

Dentro de la vida de las organizaciones la comunicación es esencial, gracias a este proceso, se ponen en común las experiencias y vivencias del ser humano, es posible que las personas realicen acciones conjuntas, generen acuerdos, compromisos y participen en el cambio organizacional [CITATION Ana08 \l 2058].

Existen diversas definiciones de comunicación organizacional, que son indispensables definir para una mejor comprensión del tema. Para Soria (2008), es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Una definición adicional la señala como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre ésta y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

La comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa, lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hagan más productivo [CITATION Rig08 \t \l 2058].

Las funciones de la comunicación organizacional según Carretón [CITATION Car07 \n \t \l 2058] son las siguientes:

- Coordinar y canalizar el plan estratégico de comunicación de la organización.
- Gestionar, en coordinación con la alta dirección, acciones encaminadas a mejorar su imagen corporativa.
- Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación.
- Conseguir que la comunicación sea clara, transparente, rápida y veraz.
- Mantener estrecha y eficaz relación con los medios de comunicación.

- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación.

La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivo y empleados, explica Enrique [CITATION Enr08 \n \t \ 2058]. Según esta autora, existen cuatro tipos de comunicación interna, desde dos perspectivas: formal e informal; y según la jerarquía, ascendente y descendente.

Díez [CITATION Sar06 \n \t \ 2058], que la comunicación ascendente es la que surge de la base de la organización (los trabajadores) y llega hasta la alta dirección, pasando por niveles intermedios. Se refiere a datos, informes, resultados, situaciones conflictivas, reivindicaciones, entre otros. En tanto que la comunicación descendente, por lo contrario, se origina desde la alta dirección. Se refiere a las políticas de empresa, estrategias, normativas, directrices, delegación, coordinación, asignación de tareas, entre otros.

Rodríguez [CITATION Ver08 \n \t \ 2058], menciona dos tipos más de comunicación: la horizontal, la cual fluye entre las áreas, pero dentro de la franja de un mismo nivel (entre directores de área, de departamento, de servicio), y es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones. Finalmente, está la comunicación transversal o diagonal, la que transcurre entre distintas áreas y niveles, al mismo tiempo. Los anteriores tipos de comunicación interna conforman la comunicación formal de la empresa. Mientras que la comunicación informal es la que se da de persona a persona.

La comunicación entonces llegaría a ser el canal por donde se desarrolla la productividad y así como se mantiene la comunicación como base, para el desarrollo de los procesos, esa misma actividad es la que define el aspecto general productivo de la organización, por ello citamos varios autores que mencionan datos más acertados acerca de la productividad, que es donde las empresas comúnmente enfocan todas sus energías. Tanto la comunicación como la productividad son factores influyentes en la estabilidad de la organización.

Productividad

La productividad se revela como una de las variables clave para medir la eficiencia y la evolución de los sectores económicos, o de la economía en su

conjunto, ya que sus mejoras pueden dar lugar a la elevación del nivel de vida de las sociedades [CITATION Col07 \ 2058].

Colmenares agrega que la productividad tiene, en general, dos significados: la productividad física y la productividad del valor. La primera se refiere a la productividad como unidad básica cuantitativa y la segunda al valor económico creado a través de una serie de actividades. La productividad física como unidad base puede aplicarse a una industria particular o a un proceso específico de operación. Este tipo de medición aunque importante tiene limitaciones cuando se trata de hacer evaluaciones intertemporales.

Por otro lado, la productividad entendida como el valor creado en una empresa puede compararse con la de otra empresa y entre sectores industriales, a pesar de sus diferencias, ya que en el valor de los bienes o servicios quedan incorporados los cambios en el cuerpo del producto o el servicio. El valor de estos cambios se revela por el reconocimiento que el consumidor realiza a través del precio que paga.

Existe en la actualidad una preocupación muy acentuada por todo lo referente a la mejora de la productividad y los sistemas o relación de los bienes o servicios producidos y factores utilizados. Esta productividad se logra y mejora organizando y gestionando adecuadamente todos los procesos de la empresa. Cuando se habla de calidad hay que prestar atención a los tres clientes clave propios de cualquier empresa:

- El cliente final que paga por los productos
- A la sociedad en su conjunto mediante la gestión medio ambiental
- A sus propios trabajadores, mediante la gestión de la prevención de los riesgos laborales

La productividad del trabajo avanza cuando el crecimiento del producto es mayor que el crecimiento de las horas de trabajo realizadas en su producción. Aunque se interprete con frecuencia en términos de mejoras en la eficiencia, es solo una primera aproximación porque este resultado puede alcanzarse por dos vías distintas: mediante el aumento paralelo del capital como resultado de las mejoras en la eficiencia con la que se combinan los factores de producción.

En el primer caso, la productividad aumenta porque los trabajadores combinan su esfuerzo con más medios de producción. En el segundo caso, la productividad aumenta como consecuencia de la introducción o difusión, del progreso técnico de la mejora en la eficiencia o, en realidad, de cualquier factor que aumente la productividad del trabajo, distinta de los dos factores primarios de producción, capital y trabajo [CITATION Jor10 \l 2058].

Dentro del clima organizacional se fijan dos situaciones, la primera corresponde a los procesos que deben ejecutarse, mientras que la segunda está relacionada directamente al modo como se los desarrolla. De cualquiera de las dos formas que se analice el clima de una organización, la existencia de los conflictos es inevitable, sin embargo, no todos son perjudiciales, algunos se convierten el motor para mejorar la toma de decisiones, ayudan salir de la zona de confort y persiguen una visión diferenciadora al resto.

Conflictos

Un conflicto es l.a interacción entre dos o más personas, en la cual cada una de ellas percibe a la otra como una amenaza para conseguir sus objetivos o satisfacer sus necesidades. Es decir, se produce una incompatibilidad entre los fines de cada uno y el mantenimiento de una relación afectiva satisfactoria. Las relaciones humanas son un complejo proceso en el que al menos intervienen factores de cuatro tipos: sociales, culturales, emocionales y cognitivos. Por tanto, el conflicto, como manifestación relacional, ha de ser analizado a la luz de su complejidad [CITATION Cas07 \l 12298].

Los conflictos pueden traer beneficios a la organización, afirma Robbins[CITATION Rob06 \n \t \l 12298]:

- Son un medio para suscitar cambios radicales. Son un medio para que la administración cambie drásticamente la estructura de poder, los esquemas de trato entre las personas y las actitudes arraigadas.
- Facilitan la cohesión de los grupos. Los conflictos aumentan la hostilidad de los grupos, pero las amenazas externas a un grupo hacen que se una más. Los conflictos entre grupos acrecientan la medida en que los miembros se identifican

con su propio grupo e intensifican los sentimientos de solidaridad.

- Mejoran la eficacia del grupo y la organización. La estimulación de los conflictos inicia la búsqueda de nuevos medios y metas y fomenta la innovación. La solución exitosa de un conflicto incrementa la eficacia, la confianza y la franqueza.

- Producen un grado de tensión ligeramente mayor y más constructivo. Cuando hay muy poca tensión, las partes no están suficientemente motivadas para encargarse de los conflictos.

La estimulación del conflicto es especialmente útil para romper con las dinámicas tan propias del comportamiento de los grupos que tienen que tomar decisiones y en los que se produce una polarización de actitudes y la aparición de un pensamiento grupal [CITATION Qui08 \l 12298]. Por ello es frecuente que en dichos grupos se produzca una elevada conformidad entre los miembros, fruto de la alta cohesión, que pensar a los miembros del grupo que han de estar en lo cierto cuando nadie opina de manera distinta.

Sin embargo y pese al cumulo de información que se ha manejado en este trabajo investigativo, quienes conforman una parte no importante, sino indispensable son el talento humano, capaz de comprometerse a un cien por ciento con la organización y buscar las formas necesarias para tener un clima organizacional efectivo, que ayude, contribuya, rescate y mantenga el nivel empresarial propuesto.

Instrumentos de Medición

En todo proceso investigativo, la medición es uno de los factores más importantes, ya sea en los aspectos científicos, naturales o numéricos con la finalidad de operacionalizar las variables. Navas [CITATION Nav10 \n \t \l 12298], menciona que el proceso de medición es fundamental para llevar a cabo el control del fenómeno u objeto de estudio y que se constituye en la base para la toma de decisiones.

Existen varios instrumentos con los que se puede efectuar el proceso de medición, sin embargo la encuesta es uno de los más utilizados, debido a que su formato estándar permite sobre esa misma base recopilar información de grupos independientemente de la magnitud de la muestra[CITATION Uri15 \l 12298].

La herramienta que se aplica en la encuesta es el cuestionario, el cual consta de una serie de preguntas que se plantean con el propósito de obtener la información acerca de un tema concreto. Cundín, Olaeta, & Valle [CITATION Cun12 \n \t \l 12298], menciona que la clave para aplicar un cuestionario radica en el tiempo que se lleve a cabo, mientras más corto sea el cuestionario, mayor será la importancia que le dé el entrevistado, lo cual incide directamente en una mejor respuesta, mucho más espontánea y sincera.

Estudios Empíricos: Análisis de clima laboral

En este proceso investigativo, se hace factible añadir varios estudios empíricos con la finalidad de hacer un aporte significativo a la estructura teórica. Los estudios sobre el clima laboral que se presentan a continuación están basados en características diferenciadas, lo cual permite tener diversas perspectivas acerca del tema.

Perira [CITATION Per14 \n \t \l 12298], realiza un estudio sobre la incidencia del clima laboral, direccionado al cliente y partiendo desde la importancia que tienen las variables sobre el tema, con la finalidad de realizar un alcance hasta el factor humano y potencializarlos, creando un impacto positivo en quienes reciben el servicio. Dentro de esta investigación Pereira, toma como muestra a 30 trabajadores de diferentes áreas hospitalarias y les aplica una encuesta basada en un cuestionario de preguntas, donde de manera descriptiva se consigue la información que posteriormente lleva a las conclusiones.

En la parte final de este trabajo se pudo comprobar, que los trabajadores se sienten satisfechos en sus áreas de trabajo y consideran que su labor es reconocida, lo cual es un punto a favor de la organización, ya que uno de los conflictos más frecuentes en las empresas, se da debido a que no son valorados como talento humano de la misma. La mayor parte de la población encuestada, manifiestan trabajar en armonía, lo cual significa que el clima es positivo. Además, manifestaron sentirse en completa libertad para manifestar su punto de vista directamente al jefe, y tiene la apertura para hacerlo las veces que se a necesario.

En este estudio se detecta un clima laboral saludable, basado en factores de éxito que están representados en la armonía, remuneraciones, experiencia, armonía,

comunicación, colaboración, seguridad e higiene.

Desde una perspectiva comercial Ortiz y Cruz [CITATION Ort08 \n \t \l 12298], estudian el clima laboral y la satisfacción en una empresa comercializadora. Estos autores sostienen que el clima y la satisfacción son factores relacionados y que además son las variables de éxito en una organización. Para adentrarse al tema dividen este proceso investigativo en tres fases. La primera fase analiza el tipo de instrumentos que van a utilizar para la recopilación de datos, en la segunda fase, seleccionan los sujetos objetos de este estudio y en la tercera fase se realiza el análisis que permite llegar a la conclusión del tema.

Durante el proceso, se tomó como muestra 30 trabajadores de la empresa Comercial Mexicana, de los cuales 14 son de sexo femenino y 16 del sexo masculino, con edades aproximadas entre los 25 y 35 años, a los cuales se les aplicó un cuestionario 47 ítems, en los que se midieron factores como; sentirse parte de la empresa, la relación entre trabajador y jefe, conocimiento del área de trabajo, satisfacción con el área de trabajo, satisfacción con el trabajo que desempeña, trabajo en equipo, si cuenta con la información necesaria sobre su área de trabajo, para así determinar el nivel de satisfacción de los mismos.

Esta investigación permitió constatar que en la Empresa Comercial Mexicana Mega Jiutepec, existe un clima laboral favorable y que quienes integran sus equipos de trabajo se encuentran satisfechos con la política empresarial que manejan.

Olaz y Ortiz [CITATION Ola14 \n \t \l 12298], analizan el clima laboral, desde la óptica de una empresa familiar. En este estudio participaron 282 organizaciones con similar estructura y su análisis es fundamentado en la escala F-PEC de Astracan, Klien y Smyrnios, el cual se aplicó con la finalidad de medir la influencia de la familia en la toma de decisiones de la empresa.

Este estudio se planteó bajo dos aspectos: las características de las empresas familiares y la conexión del clima con otras variables, por lo cual se aplicó un cuestionario estructurado el cual constó de 18 preguntas referidas a la situación de políticas fiscales, recursos humanos e innovación.

Los resultados de este proceso de análisis determinaron que existe una gran dificultad

para examinar el clima laboral en una empresa cuando su característica principal es que es de tipo familiar. Sin embargo, la información que se recopiló evidencia que la preocupación de los integrantes es masiva, todos muestran interés por alcanzar las metas y mejorar cada vez más su visión. A pesar de que en ese aspecto el clima es positivo, al momento de definir ciertos temas hay confrontaciones entre los miembros de la familia por la diversidad de criterios y es allí donde se mezcla la parte familiar con la laboral y los problemas tardan en resolverse o se terminan tomando medidas alternativas.

A modo de conclusión Olaz y Ortiz [CITATION Ola14 \n \t \l 12298], concluyeron que no es malo emprender un negocio de tipo familiar, muy acertada.

El proceso de cambio en una organización se puede efectuar en varias etapas, sin embargo, una de las más complicadas es el proceso de cambio de la estructura organizativa donde están inmersas todas las actividades para adaptarse a los nuevos procesos. Es justamente aquí donde Duliep [CITATION Dul11 \n \t \l 12298], empieza su proceso de investigación direccionado al clima laboral en pleno proceso de cambio, tomando en consideración, las variables de ambiente físico, que pueden ser: ruido, calor, maquinarias, contaminación entre otras. Además de las variables estructurales, que están relacionadas con el espacio físico; las de ambiente social, que se relacionan al compañerismo, comunicación y conflictos; las personales, que se relacionan a la conducta, motivación y expectativas; y las del comportamiento humano que son: productividad, rotación, satisfacción laboral, ausentismo, estrés y motivación.

El análisis se estableció mediante la observación directa de los involucrados y haciendo una lista básica de los objetos estudiados, con la diferencia que mayormente se consideró el comportamiento humano (conducta, aptitud, motivación entre otras).

El resultado de la observación durante el proceso determinó lo siguiente: el cambio no debe ser espontáneo, debe llevarse mediante un proceso de planeación, en el cual de a poco se vayan efectuando los cambios pertinentes. Dentro de este proceso, también se determinó que incluir al personal en el cambio fue indispensable para que se involucren en el mismo y muestren una aptitud de positiva y colaboradora.

Como parte fundamental de este exitoso proceso de cambio fue la comunicación entre los miembros de la organización, gracias a la efectividad de los comunicados el personal no mostro resistencia al proceso.

METODOLOGÍA

Cegarra [CITATION Ceg11 \n \t \l 12298], señala que investigar significa efectuar diligencias para esclarecer una cosa, constituyendo la investigación el proceso empleado durante el esclarecimiento del objeto a investigar. En esencia, la investigación busca el conocimiento de la verdad.

Para conducir una investigación se requiere seguir una metodología. Cegarra, se refiere al método hipotético-deductivo, el cual es el más empleado en la investigación científica. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si éstos están de acuerdo con aquellas.

Por otro lado está el método, inductivo, utilizado en la ciencia experimental. Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como las descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. Bajo estas pautas, surgen dos tipos de investigaciones:

La investigación cuantitativa se asocia principalmente con las encuestas o los

experimentos y se considera mayormente fundamental para las investigaciones de marketing [CITATION Pub081 \l 12298]. Aquí se destaca primordialmente el recurso a preguntas formales normalizadas y opciones de respuesta predeterminada en cuestionarios o encuestas aplicadas a muy numerosos entrevistados.

El principal objetivo de esta investigación es analizar el clima organizacional para conocer de manera más profunda cuales son los factores incidentes para que se genere la problemática que se ha detallado anteriormente y así poder validar o replantear la hipótesis sugerida en este trabajo de investigación, donde además se sugieren cambios dentro del mismo cuidando que dichos datos tengan un mínimo margen de error.

Por otro lado, la investigación cualitativa es el conjunto de pasos para encontrar los rasgos que distinguen a las personas (consumidores, organizaciones) y a las cosas (productos, bienes, servicios), sus

propiedades, atributos, y relaciones entre ellos (Báez, 2009). En otras palabras, es la comprensión de las interacciones que se dan en la realidad y de los mecanismos que intervienen en ellas. Por lo tanto, el objeto del método cualitativo es el conocimiento de la realidad. Y es habitual acceder a ella a través del discurso y la entrevista.

La entrevista es una conversación sistemática para tratar de entender los temas centrales que afectan a los sujetos de estudio. El entrevistador registra e interpreta los significados registra e interpreta lo significados de lo que se dice y además de cómo se dice. Para ello debe tener conocimientos sobre el asunto de la entrevista [CITATION Kva11 \l 12298].

Esta investigación se desarrolla teniendo como base el estudio del clima laboral aplicado en este proyecto, donde se han analizado aspectos referentes al clima en una organización, los mismos que son abordados desde la aplicación del método cualitativo, el mismo que permite comprender la importancia del clima en una empresa, donde se indaga en la conducta y los factores que contribuyen al estado del clima dentro de la organización.

Se utilizará la investigación exploratoria, con la que se indagará la suficiente información para centrarse en los aspectos claves del problema a investigar, utilizando la observación como método indispensable para conocer todo lo que al criterio del investigador sean relevantes y que luego serán sometidos al proceso de análisis y síntesis de donde se extraerá lo más relevante.

Para este trabajo se han de incorporar técnicas de enfoque cualitativo donde la observación tiene relevancia absoluta ya que permite inmiscuirse en el fenómeno e interactuar de manera espontánea, analizando de manera más cercana y veraz las conductas de los implicados y los factores que los indican a las mismas, pudiendo predecir situaciones reales.

Dentro de este mismo proceso la observación también es importante, mientras que el entrevistado refiere su punto de vista frente al fenómeno, el entrevistador está captando a través de este método cada una de las percepciones físicas dentro del contexto general y las relaciona con un fin específico de acuerdo a su criterio.

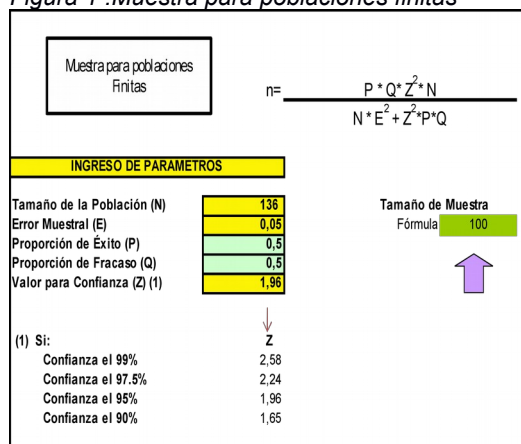
En cuanto a la investigación documental se ha caracterizado por profundizar en aspectos del pasado e indagar en la visión

de otros autores, debido a que incorpora nuevos elementos donde la interpretación es fundamental.

Por tal motivo no se indaga superficialmente sino por el contrario se hace un análisis a profundidad de los aspectos internos y externos, donde se evalúan las conductas, el criterio, las causas y las consecuencias que produce el fenómeno estudiado.

D´ Siguenza, es una empresa constructora de tipo familiar, con aproximadamente cinco años en el mercado ecuatoriano. Se ha destacado por la calidad y cumplimiento de trabajos con la más alta tecnología y materiales de construcción. La población a estudiar se centra en el personal de dicha empresa, el cual esta conformado por una nómina de 136 trabajadores. Para la selección de la muestra se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, con la cual se llegó a determinar que 100 empleados formarían parte de este estudio.

Figura 1 .Muestra para poblaciones finitas



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Distribución de la población por áreas

AREA	# EMPLEADOS GUAYAQUIL
Gerencia General	1
Legal	1
Contabilidad	1
Recursos Humanos	3
Administrativo	3
Jefatura de	2

Infraestructura y Soporte	
Jefatura Técnica	12
Jefatura PMO	8
Personal operativo	69
Total Empleados	100

Fuente: El autor

Para realizar la evaluación del clima laboral se aplicará una encuesta de satisfacción del clima que para Alvira [CITATION Alv11 \n \t \l 12298], es la técnica propicia que permite obtener información de masas de manera más sencilla. La evaluación será tipo diagnóstica, ya que permitirá valorar los conocimientos, contextos y características de los trabajadores de D' Sigüenza, para lograr detectar criterios, necesidades y apreciaciones del entorno.

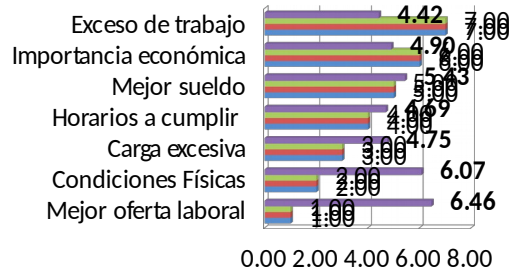
ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este proceso investigativo se aplicó la encuesta como técnica eficaz para recopilar la mayor cantidad de información, referente a varios aspectos que se generan al interior de una empresa u organización. Para adentrarse al trabajo de campo, fue necesario dividir el área general en once sub áreas, en las cuales se permite una evaluación de criterios más específica referente a salarios, capacitación, manejo de recursos entre otros, que son de vital importancia para el desarrollo de los procesos empresariales. Este cuestionario se aplicó a los trabajadores de una empresa constructora.

El cuestionario estuvo dividido en once categorías dentro de las cuales se situaron algunas de las interrogantes reflejadas en el desarrollo de la información bibliográfica tales como: Condiciones Físicas / Higiene y Seguridad, Remuneración y Enriquecimiento del Puesto y dentro de las Subjetivas: Comunicación, Liderazgo y Participación.

1.- Generales

Figura 2. Generales



Fuente: Encuestas

Esta es una de las categorías que guarda relación a siete interrogantes, donde se evalúa el punto de vista del entrevistado con respecto al trabajo que realiza, las condiciones, los horarios y el sueldo. En el rango más alto con un porcentaje de 6, 46 los encuestados respondieron que están de acuerdo con cambiar de trabajo en caso de recibir una mejor oferta laboral, aptitud que es normal dentro del campo laboral ya que la búsqueda de mejores fuentes de trabajo es una constante en la sociedad. Por otra parte en el rango más bajo se sitúa las respuestas con respecto al exceso de trabajo, donde el porcentaje es de 4,42, lo cual indica que no existe inconformidad tanto con la jornada de trabajo como con el volumen del mismo

2.- CLIMA NUEVA CLOB PROPÓSITOS U OBJETIVOS

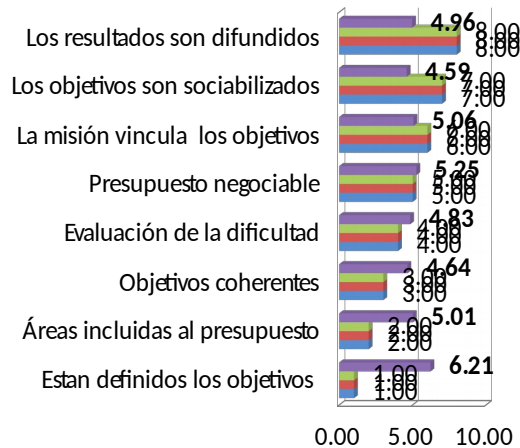
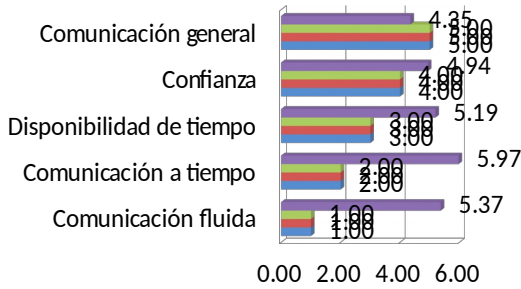


Figura 3. Clima nueva Fuente: Encuestas

Entre los propósitos y objetivos se han establecido ocho características que ayudan a profundizar en áreas fundamentales de una empresa como son presupuestos, visión, misión y objetivos. El porcentaje más alto se refleja en la definición de los objetivos donde los encuestados respondieron favorablemente dejando como resultado una cifra de 6,21, mientras que el resultado más bajo es de 4,96 y se muestra como desacuerdo con

respecto a la difusión de resultados, lo cual es un indicio para reconocer que hay un cierto grado de insatisfacción por parte del talento humano.

Estos aspectos reflejan que el clima laboral en ciertos puntos es favorable mientras que en otros hay que modificar y trabajar un poco más para lograr la satisfacción de los trabajadores y por consiguiente mejorar en el rendimiento.



3.- CRE RELACION ENTRE MIEMBROS

Figura 4. Relación entre los miembros
Fuente: Encuestas

En las empresas es común realizar evaluaciones con respecto a las relaciones entre los miembros de la organización ya que se considera que el resultado de ciertas aptitudes puede generar efectos tanto a favor como en contra.

El porcentaje más alto de la tabla se refleja en la comunicación a tiempo, donde los miembros han expresado un alto grado de conformidad en un porcentaje de 5,97; por otra parte se hacen notar ciertas afectaciones en la comunicación de manera global, reflejando ciertas falencias en las áreas generales de la organización.

En términos generales la base para que la comunicación se lleve a cabo como un proceso eficaz, es respetar la relación que se tiene entre los miembros, una comunicación oportuna puede servir como método de prevención para eventos futuros, además de contribuir a que las relaciones entre los trabajadores se fortalezca en mayor grado.

4.- CESTR Trato interpersonal

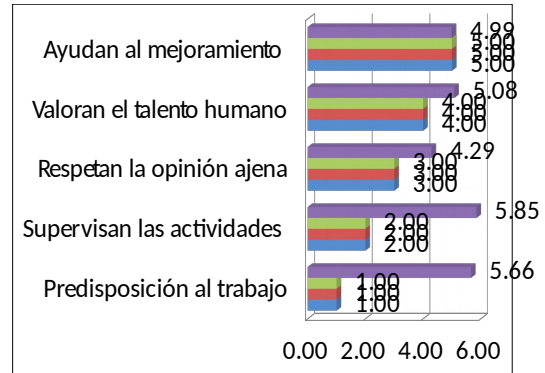
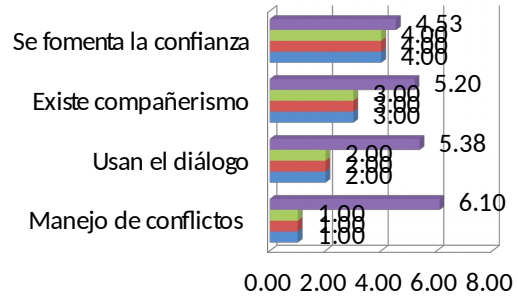


Figura 5. Trato interpersonal
Fuente: Encuestas

El trato interpersonal es una de las causas más frecuentes por las que se generan los conflictos en las empresas. En esta categoría se evaluaron cinco condiciones entre las cuales la predisposición al trabajo se muestra de manera favorable con un porcentaje de 5,66, lo cual es un indicador de que los trabajadores tienen una actitud positiva frente a las actividades que realizan. Por otra parte y como la puntuación más baja se muestra renuencia hasta cierto grado se muestra renuencia con la ayuda al mejoramiento, circunstancia que puede darse debido a la falta de vinculación que realizan los altos mandos de la organización.

5.- CREM Manejo de los conflictos

Figura 6. Manejo de Conflictos



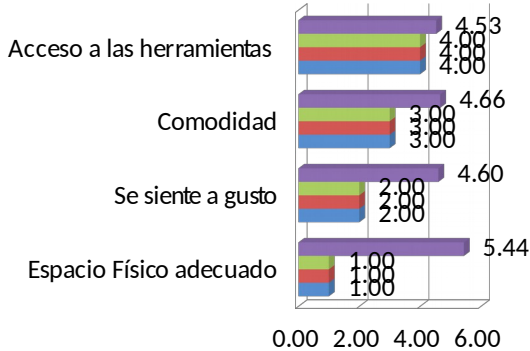
Fuente: Encuestas

Los conflictos son acontecimientos que se efectúan en las organizaciones por la diversidad de criterios que existen frente a un tema específico. En el gráfico superior se muestra un porcentaje de 6,10 en el manejo de conflictos mientras que la cifra menor se sitúa en el nivel de confianza. Estos resultados muestran que los conflictos que se generan al interior de la organización son manejados de manera correcta y en el tiempo indicado, previniendo así que las circunstancias tediosas tengan un alcance mayor y afecten considerablemente a la organización.

6.-CES LA ESTRUCTURA Y MECANISMOS DE SOPORTE DE LA GESTIÓN

CESES. Espacio infraestructura y lugar de trabajo

Figura 7. Mecanismos de soporte

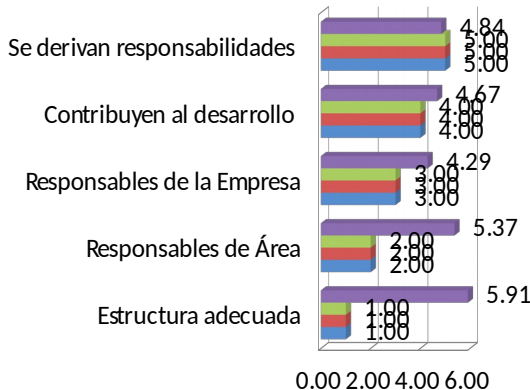


Fuente: Encuestas

El buen clima laboral depende de muchos factores entre ellos el espacio físico donde se desarrollan las actividades cotidianas. Como resultado de esta encuesta se ha obtenido que para los trabajadores la infraestructura de la organización es adecuada para el desarrollo de las actividades que desempeñan, es así que se muestra el rango más alto de la tabla con un 5,44 ; como consecuencia de un mal manejo de los recursos estos mismos trabajadores muestran un alto grado de inconformidad con respecto al acceso de las herramientas de trabajo, lo cual es una de las primeras causales para que ciertas labores se vean interrumpida o afectadas hasta cierto punto.

7.- CESTR Estructura, jerarquía y responsabilidades.

Figura 8. Estructura, jerarquía y responsabilidades



Fuente: Encuestas

Asignar responsabilidades puede convertirse en una de las tareas más complejas dentro de una organización. Los encuestados respondieron a cinco interrogantes dentro de esta característica, haciendo notar un mayor

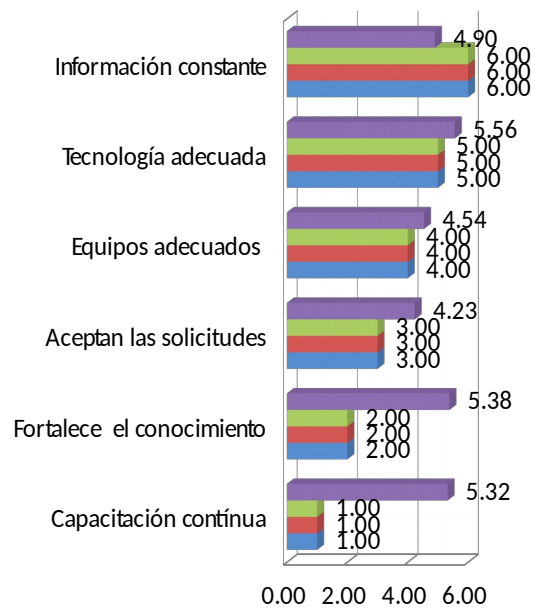
porcentaje de aceptación en el rango de estructura adecuada con un porcentaje de 5,91; mientras que el problema en esta área se ve reflejado en la derivación de responsabilidades con un 4,84 que es uno de los valores más bajos de la tabla.

Estos resultados dejan notar que en la empresa D´Siguenza, la problemática se acentúa en la asignación de rpsnsabilidades en cada una de las áreas, lo cual no permite un buen desenvolvimiento del talento humano.

8.- PROCESOS Y TECNOLOGIA

CESTE Tecnologías de soporte y herramientas tecnológicas

Figura 9. Procesos y tecnología

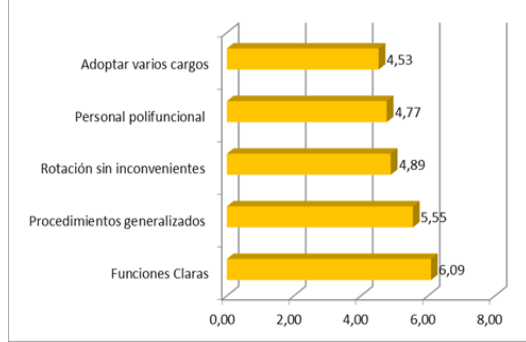


Fuente: Encuestas

Entre los rangos más altos se encuentra la capacitación continua, con un porcentaje de 5,32, mientras que dentro de los promedios más bajos se encuentran la información constante con un porcentaje de 4,90. Dentro del ámbito empresarial la capacitación constante es una de las bases que valida y renuevan el conocimiento de los trabajadores, fortaleciendo áreas específicas o adquiriendo nuevos conocimientos lo cual contribuye a un óptimo desempeño de las actividades. La tecnología por su parte es el complemento que en la práctica garantiza la correcta ejecución de los procesos, por consiguiente es indispensable que este siempre renovada de acuerdo a las nuevas tendencias.

9.- CESPPO Procesos, procedimientos y funciones

Figura 10. Procesos, procedimientos y funciones



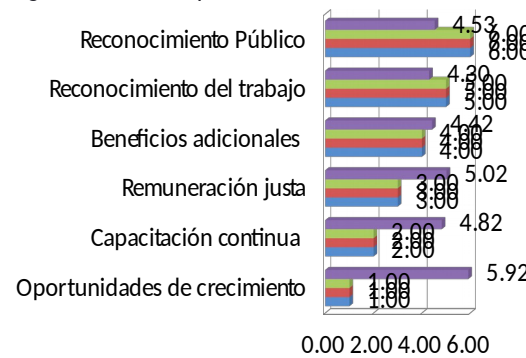
Fuente: Encuestas

Los procesos, procedimientos y funciones tienen un rol importante dentro de la organización ya que de eso depende que se generen buenos o malos resultados. Las funciones deben estar correctamente definidas para que no exista confusión alguna en cuanto a las responsabilidades asignadas.

Dentro de la tabla se muestra un porcentaje favorable de 6,09 en la categoría de funciones lo cual indica que los trabajadores tienen muy claro cuáles son sus responsabilidades dentro de la organización. Por otra parte se anota un 4,53 en la adopción de varios cargos, señalando así un grado de desacuerdo en el asignando de actividades de otras áreas.

10.- CRM RECOMPENSAS

Figura 11- Recompensas



Fuente: Encuestas

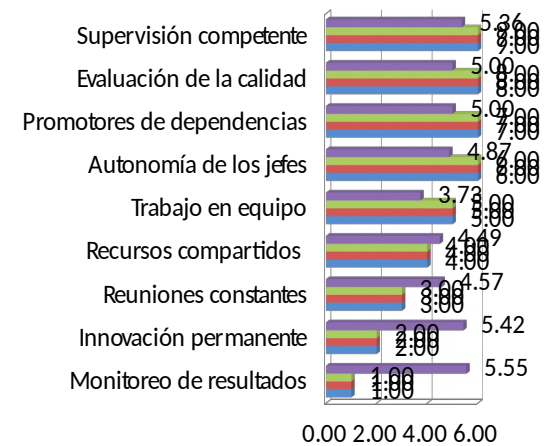
Existen múltiples formas para recompensar el buen trabajo del talento humano, es así que muchas empresas optan por premiar a sus colaboradores con sistemas de recompensas entre las que se incluyen las oportunidades de crecimiento, la capacitación continua, la remuneración justa, beneficios adicionales, reconocimientos del trabajo y reconocimiento público.

Entre los rangos mayores con un 5,92 se sitúa de manera favorable las oportunidades de crecimiento mientras que se hace notorio que el reconocimiento en público es una de

las actividades más escasas dentro de la organización.

11.- CLID EL LIDERAZGO

Figura 12. Liderazgo



Fuente: Encuestas

Fomentar el liderazgo en el entorno laboral es una de las actividades más beneficiosas para la organización, ya que el talento humano tiene la capacidad de tomar decisiones hasta cierto límite y eso ayuda a agilizar los procesos y optimizar el desempeño de las tareas encomendadas.

Dentro de este rango se han manejado nueve interrogantes donde el porcentaje mayor se acentúa en el monitoreo de resultados con un 5,55 mientras que en la supervisión competente se detecta una deficiencia considerable con un valor de 5,36, el cual representa uno de los porcentajes más bajos de la tabla.

ANÁLISIS GENERAL

Una de las principales categorías se denominó general, debido a que en ella se dominan los contenidos de manera más amplia, además son los que tienen influencia directa sobre el trabajador. Una de las preguntas estaba direccionada al abandono del trabajo si se diera la posibilidad de una mejor oferta, donde los encuestados manifestaron una gran predisposición a reaccionar favorablemente ante una nueva propuesta, lo cual es aceptable pues la sociedad en general se encuentra en la búsqueda constante de mejores ingresos. Sin embargo para la empresa si representa un riesgo latente, el cual puede disminuir si trabajan de manera integral con el talento humano, potencializando sus capacidades, que permita mejorar el clima en todos los aspectos.

El clima nueva CLOB Propósitos u Objetivos, es el área donde constan los

objetivos, presupuestos y recursos. Los encuestados respondieron favorablemente, lo cual es un indicador que permite alcanzar el éxito en la organización. Una de las claves para lograr dichas respuestas en los trabajadores es que las áreas funcionales de la empresa son consideradas para realizar la mayor cantidad de actividades, integrando a sus trabajadores y haciéndolos participe de las decisiones en beneficio de la organización. En lo que al presupuesto respecta, existe la posibilidad de negociación, lo cual permite que se manejen bajo una línea flexible con el talento humano, dicha relación fortalece los lazos entre el personal propiciando excelentes resultados en el plano laboral.

La comunicación y la relación entre los miembros es una de los temas claves que permite tener resultados confiables sobre el clima de una organización, por consiguiente, en esta área la comunicación a tiempo es una de las que tuvo mayor puntuación, ya que por lo general el personal está distribuido en varios rangos pero, al fusionar

una comunicación efectiva y cordial entre sus miembros se genera la posibilidad de manifestar ciertas disposiciones de manera directa sin intermediarios lo cual optimiza tiempo y recursos.

Por otra parte el trato interpersonal se va fortaleciendo debido a la relación que mantienen los miembros de la organización, y el personal que se encuentra al mando de ciertas áreas no realiza la función de juez de su personal sino más bien esta siempre vigilante de quienes necesiten apoyo en ciertas actividades y se muestran dispuestos a compartir sus conocimientos para mejorar la calidad del trabajo.

Dentro de cualquier empresa, organización e institución sin distinción alguna se generan ciertos conflictos, más aun cuando el personal es numeroso. En esta encuesta los trabajadores han manifestado que existe un control permanente con el manejo de conflictos, que no son muchos tampoco debido a que existe un alto grado de compañerismo, lo cual permite determinar que no es necesaria la intervención de los superiores puesto que son acontecimientos cotidianos que se resuelven sin mayor problema.

La mayor insatisfacción por parte de los trabajadores se refleja debido a la falta de una cómoda estructura, sin embargo en esta encuesta muestran un alto grado de

aceptación referente al espacio físico donde desarrollan sus actividades. Esto induce a que el ambiente sea placentero entre sus miembros y dicha actitud se ve reflejada en la calidad de trabajo que desempeña, lo cual es favorable para la organización.

La estructura, jerarquía y responsabilidades es otra área necesaria para el proceso evaluativo de una organización, debido a que en esta, radican varias características en función a los niveles, los cargos y las responsabilidades. En cuanto a la estructura de la organización se la puede considerar como uno de los pilares claves, ya que todas las actividades operan en función a ello, fomentando la estabilidad en cuanto a estrategias y evolución, las estructuras funcionales apuntan al logro de metas, objetivos que permitan afianzar el éxito en el mercado.

Los encuestados en su mayoría consideran que la estructura es adecuada y permite lograr los objetivos, a esto se suma una correcta división de áreas y asignación de cargos que hace que cada uno de los procesos se desarrollen con total normalidad y aunque las responsabilidades en algunos casos no son asignadas a la persona correcta y se generan ciertos conflictos, existe el replanteamiento de asignaciones lo cual permite corregir cualquier acción de inmediato.

En cuanto a la capacitación, los encuestados han mostrado un total acuerdo con la organización, manifestando que este es uno de los procesos acertados ya que le permite fomentar sus conocimientos y llevarlos a la práctica mejorando la calidad del trabajo, y permitiendo que las funciones derivadas a otros departamentos se realicen de forma rápida. La adquisición de nuevos conocimientos, permite que ciertas funciones sean realizadas por personal de otra área, sin ninguna complicación.

Adquirir nuevos conocimientos o mejorar los que posee el trabajador es una de las formas de recompensar el buen desempeño del talento humano, por lo tanto como organización visionaria permite el crecimiento profesional de los individuos que aspiran alcanzar una mayor jerarquía dentro de la empresa, y convertirse en líderes y promotores de cambio e innovación.

CONCLUSIONES

Con la presente investigación se ha podido indagar sobre el clima laboral de la empresa constructora D' Sigüenza, para lo cual fue necesario aplicar métodos investigativos que ayuden a proporcionar los resultados ante la problemática generada, la misma que ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

1.- En la empresa D' Sigüenza, existe un grado de inconformidad por parte de los trabajadores, debido a que el manejo de ciertas áreas no se efectúa de manera correcta a consecuencia de una deficiente organización.

2.- Existe una buena estructura organizativa, sin embargo la relación entre los miembros de la organización se ve quebrantada debido a que las asignaciones de responsabilidades no son claras, lo cual representa un gran conflicto entre sus miembros.

3.- Las relaciones interpersonales entre el talento humano es buena, sin embargo se necesita aumentar el nivel participativo de los mismos para que el clima en general mejore.

4.- Dentro de esta investigación se determinó que existe un alto grado de compañerismo, lo cual es una ventaja para la empresa, pues facilita la resolución de conflictos y aumenta considerablemente la productividad de los empleados.

5.- La empresa D' Sigüenza, cuenta con un espacio físico adecuado, lo cual permite a sus trabajadores desempeñarse con total comodidad.

6.- Como desventaja en D' Sigüenza, se detectó que existe poco acceso a las herramientas, lo cual impide al trabajador ser eficiente en su totalidad.

7.- Existen procesos de capacitación continuos pero básicos, por lo tanto el personal no está preparado para desarrollar múltiples funciones.

8.- Una de las ventajas más favorables que posee la empresa D' Sigüenza es la predisposición al cambio y total acuerdo en implementar nuevos procesos innovadores, dicho comportamiento no es muy común en este tipo de empresas, ya que la diversidad de criterios influye en la toma de decisiones, sin embargo sus miembros coinciden en que mejorar el clima en la organización es necesario para la sostenibilidad de la misma.

RECOMENDACIONES

Después de haber establecido las conclusiones sobre la investigación realizada a la empresa D' Sigüenza y el clima laboral de la misma, se plantean las siguientes recomendaciones, con la finalidad de que puedan lograr los cambios que necesitan:

1.- Analizar periódicamente el clima laboral, para entender las razones por las que el talento humano se está viendo afectado y poder tomar los correctivos pertinentes.

2.- Ordenar de manera lógica los procesos organizativos, para conseguir que cada una de las asignaciones se realice de acuerdo a la estructura general y los cargos establecidos.

3.- Fortalecer la comunicación en todas sus áreas, con la finalidad de unir a los miembros de la organización, lo cual les va a permitir mejorar las relaciones interpersonales.

4.- Mejorar la logística de distribución de recursos, mediante la elaboración de un cronograma de asignaciones de tareas en las cuales se brinde las comodidades necesarias para efectuar dicha labor.

5.- Elaborar un plan de capacitación continuo, en el que se determinen de manera organizada, los temas de capacitación, horarios, días y a quienes están dirigidos, lo cual les va a permitir mejorar sus conocimientos en las diversas áreas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, L. (2014). *Procesos de gestión de unidades de información y distribución turística*. Málaga: Ic.
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: Una perspectiva general metodológica*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Andrade, S., Torres, B., Ocampo, G., & Alcalá, E. (2012). *Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg*. Paper, Universidad Simón Bolívar, Caracas.
- Andresen, M., & Domsch, M. &. (2007). *Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: a study of European maritime pilots*. Hamburg: Journal of Labor Research.
- Aramburu, N., & Rivera, O. (2010). *Organización de empresas*. Universidad Deusto: San Sebastián.

- Arras, A., Jáquez, J., & Fierro, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de comunicación social*.
- Aspaza, R. (Diciembre de 2012). *Definición de seguridad ocupacional*. Obtenido de Ruben Aspaza: <http://www.rubenaspaza.com/2012/12/seguridad-y-salud-ocupacional-definicion.html>
- Becker, B., & Gerhart, B. (2006). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 779-801.
- Bernardez, M. L. (2009). *Desempeño humano: Manual De Consultoría*. Indiana: Author House.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Uned.
- Carretón, C. (2007). *Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna de la Banca Española*. La Coruña: Netbiblo.
- Casado, L., & Prat, T. (2007). *El mapa del conflicto: Prevenir y afrontar los conflictos*. Barcelona: Bresca.
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Chávez, C. (2010). *Enfoque estratégico de la seguridad y salud ocupacional*. Riobamba: Eidos.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Colmenares, O. (2007). *Medición de la productividad empresarial*. Bogotá.
- Cortés, J. (2009). *La prevención de riesgos laborales, en las enseñanzas universitarias españolas y su integración en los estudios de ingeniería*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Cundín, M., Olaeta, R., & Valle, M. (2012). *Cuestionario Gramatical*. Vasco: Argitalpen Zerbitzua.
- Díaz, M. (2014). *Implementación de la metodología de Balanced Scorecard en el sector retail*. Bogotá: Grupo exito.
- Díez, S. (2006). *Técnicas de Comunicación*. Vigo: Ideaspropias.
- Dolan, S. (1999). *La gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Domínguez, M. (2014). *Seguridad y salud industrial*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de Mono: <http://www.monografias.com/trabajo-s107/seguridad-salud-e-higiene-industrial-ecuador/seguridad-salud-e-higiene-industrial-ecuador.shtml>
- Duliep, Z. (2011). *Estudio del clima laboral durante un proceso de cambio empresarial*. La Habana: Gestiópolis.
- Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Bellaterra.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. San Vicente: Club Universitario.
- Flores, G. (14 de 02 de 2011). *¿Cómo hacer la conceptualización para un marco teórico?* Obtenido de Formando investigadores: <http://formandoinvestigadores-gft.blogspot.com/2011/02/como-hacer-la-conceptualizacion-para-un.html>
- Flórez, M., & Camacho, A. (18 de Noviembre de 2012). *Factores de riesgo en la construcción*. Obtenido de Factores de riesgos en el sector de la construcción: <http://factoresderiesgosenlaconstruccion.blogspot.com/>
- Flynn, B. (1990). Empirical Research Methods in Operations Management. *Journal of Operations Management*, 250-288.
- Gamboa, E. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Psicología Científica*.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Gaspar, F. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. Malaga: Innova.
- González, N. (2009). *Diseño de gestión en seguridad y salud ocupacional, bajo los requisitos de las normas NTC- OHSAS 18001 en el proceso de fabricación de cosméticos para la empresa Wilcos S.A*. Bogotá: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.
- González, N. (2009). *Diseño del sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, bajo los requisitos de la norma NTC- OHSAS 18001 en el proceso de fabricación de cosméticos para la empresa Wilcos S.A*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Guerrero, E. (2008). *Evaluación del sistema de gestión de seguridad y salud, basado en el modelo Ecuador para la empresa Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador S.A.*

- como parte de sus sistema de *gestión integral*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Guevara, M. (2015). *La importancia de prevenir riesgos laborales en una organización*. Sana Fé de Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada.
- Hatum, A. (2009). *Alineando la Organización*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Herrera, J. (2013). *Evaluación de proyectos de construcción*. Estados Unidos : Lulú.
- Hutt, G., & Marmioli, B. (2008). *Estructura Organizacional*. Bogotá.
- Jorgenson, D. (2010). *Fuentes del crecimiento y productividad en Europa y América Latina*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Juan, M. I., Coscollar, A. D., Dolz, C. D., & Ortega, C. F. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Madrid: Parainfo.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.
- Linares, M. (02 de Febrero de 2011). *Las obras de infraestructura y su clasificación*. Obtenido de Ingeniero Civil: <http://www.ingenierocivilinfo.com/2011/02/de-las-obras-de-infraestructura-y-su.html>
- Llaneza, J. (2007). *Ergonomía y psicología aplicada*. Valladolid: Lex Nova.
- Medellín, E. (2013). *Construir la innovación*. México: Ingramex.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Montero, M. (2010). *Programa de capacitación y seguridad ocupacional*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Munera, J. (Marzo de 2009). *Historia de la Seguridad Ocupacional*. Obtenido de Jorge Munera: <http://seguridadocupacional-jorgemunera.blogspot.com/2009/03/historia-de-la-seguridad-ocupacional.html>
- Navas, M. (2010). *Métodos, diseños y técnicas de investigación psicológica*. Madrid: UNED.
- Olaz, A., & Ortiz, P. (2014). *El clima laboral en la empresa familiar: Un estudio empírico*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Orozco, B. (2013). *La motivación laboral y su influencia sobre los trabajadores*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Ortega, J. (2016). *Incidencia del Clima Organizacional en la Satisfacción laboral de los empedados: Análisis para una institución superior IES, en Ecuador. Tesis doctoral no publicada, bajo la dirección del profesor Edison Jair Duque Oliva*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ortega, J. (2016). *Incidencia del Clima Organizacional y de la Justicia Laboral de los empleados: Análisis para una Institución de Educación Superior [IES] en Ecuador. Tesis doctoral no publicada, bajo la dirección del profesor Edison Jair*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ortiz, P., & Cruz, L. (2008). *Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora*. Morelos: Universidad Autónoma del estado de Morelos .
- Palomo, M. (2011). *Técnicas de comunicación de restauración*. Madrid: Parainfo.
- Paz, C. (02 de Octubre de 2007). *Gestiópolis*. Obtenido de Escuelas de Clima Organizacional : <http://www.gestio.org/polis.com/definicion-y-escuelas-de-clima-organizacional/>
- Pérez, E. (13 de Febrero de 2015). *Alto Nivel*. Obtenido de La causa de un ambiente laboral negativo: <http://www.altonivel.com.mx/49114-jefes-la-cause-de-un-ambiente-laboral-negativo.html>
- Perira, C. (2014). *Clima laboral y servicio al cliente*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Porret, M. (2007). *Recursos Humanos*. Madrid: Esic.
- Publicaciones Vértice. (2008). *Análisis de mercados*. Editorial Vértice: Madrid.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Séptima ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Quijano, S. (2008). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria.
- Quintanilla, R. (2014). *Prevención Básica de riesgos laborales en construcción*. Cataluña: IC.
- Quintero, J. (2007). *Seminario: Teorías y paradigmas educativos*. Caracas: Universidad Fermin Toro.
- Ramos, D. (2011). *Diseño de un plan de mejoramiento para la empresa*

- Creaciones las dos MM.* Santiago de Calí : Universidad autónoma de occidente.
- Robbins, S. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: Perason Education.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2008). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, V. (2008). *Comunicación corporativa. Un derecho y un deber*. Santiago de Chile: Ril Editores.
- Scott, S. (27 de Junio de 2016). Importancia de la salud laboral y seguridad. *La Voz*, pág. 2.
- Sierra, Y. (2010). *Clima organizacional como factor de riesgo ocupacional* . Cartagena: Universidad El Bosque.
- Solano, A. (2014). *Modelo de gestión de seguridad y salud ocupacional para el contro y reduccion de riesgos laborales en el sector de la cosntrucción Cuenca 2014*. Cuenca : Universidad de Cuenca.
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional en México*. Guadalajara: Red Académica Iberoamericana Local Global.
- Spector, P. (2007). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. California: Sage.
- Thompson, I. (Octubre de 2007). *Promonegocios* . Obtenido de Concepto de organización : <http://www.promonegocios.net/empr esa/concepto-organizacion.html>
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. Coyoacán: Manual Moderno.
- Varela, R. (18 de Junio de 2015). *Joblers*. Obtenido de Indicadores del clima organizacional : <http://blog.joblers.net/indicadores-de-clima-organizacional.html>
- Vértice . (2011). *Prevención de riesgos laborales en una empresa de perfumería y cosmética* . Málaga: Vértice.
- Wright, T., & Bonett, D. (2007). *Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover*. *Journal of Management*.

ANEXOS

Se fomenta la confianza	4,5 3
-------------------------	----------

Fuente: Encuestas

Tabla 1. Generales

Mejor oferta laboral	6,46
Condiciones Físicas	6,07
Carga excesiva	4,75
Horarios a cumplir	4,69
Mejor sueldo	5,43
Importancia económica	4,90
Exceso de trabajo	4,42

Fuente: Encuestas

Tabla 5. Estructura y mecanismos

Espacio Físico adecuado	5,44
Se siente a gusto	4,60
Comodidad	4,66
Acceso a las herramientas	4,53

Fuente: Encuestas

Tabla 2. Clima nueva

Están definidos los objetivos	6,21
Áreas incluidas al presupuesto	5,01
Objetivos coherentes	4,64
Evaluación de la dificultad	4,83
Presupuesto negociable	5,25
La misión vincula los objetivos	5,06
Los objetivos son sociabilizados	4,59
Los resultados son difundidos	4,96

Fuente: Encuestas

Tabla 6. Procesos y tecnología

Capacitación continua	5,32
Fortalece el conocimiento	5,38
Aceptan las solicitudes	4,23
Equipos adecuados	4,54
Tecnología adecuada	5,56
Información constante	4,90

Fuente: Encuestas

Tabla 3. Relación entre miembros

Comunicación fluida	5,37
Comunicación a tiempo	5,97
Disponibilidad de tiempo	5,19
Confianza	4,94
Comunicación general	4,35

Fuente: Encuestas

Tabla 7. Procesos y procedimientos

Funciones Claras	6,09
Procedimientos generalizados	5,55
Rotación sin inconvenientes	4,89
Personal polifuncional	4,77
Adoptar varios cargos	4,53

Fuente: Encuestas

Tabla 4.

Estructura adecuada	5,91
Responsables de Área	5,37
Responsables de la Empresa	4,29
Contribuyen al desarrollo	4,67
Se derivan responsabilidades	4,84

Fuente: Encuestas

Tabla 8. Liderazgo

Monitoreo de resultados	5,55
Innovación permanente	5,42
Reuniones constantes	4,57
Recursos compartidos	4,49
Trabajo en equipo	3,73
Autonomía de los jefes	4,87
Promotores de dependencias	5,00
Evaluación de la calidad	5,00
Supervisión competente	5,36

Fuente: Encuesta

Tabla 4. Manejo de conflictos

Manejo de conflictos	6,1 0
Usan el diálogo	5,3 8
Existe compañerismo	5,2 0

