



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**La caracterización del Clima Organizacional de la Empresa
comercializadora de Geosintéticos, ciudad de Guayaquil**

AUTORAS:

**Liliana Alexis Luna Merchán
Bella Lissette Villacís Carpio**

**Previo a la obtención del grado de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

Eco. Lapo Maza, María del Carmen, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ing. Liliana Luna Merchán e Ing. Lissette Villacís Carpio** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Eco. María del Carmen Lapo Maza, Mgs.

REVISORAS

Eco. Glenda Mariana Gutiérrez Candela, Mgs.

CPA. Laura Guadalupe Vera Salas, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Eco. María del Carmen Lapo Maza, Mgs.

Guayaquil, a los 30 días del mes de noviembre del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Liliana Alexis Luna Merchán** y
Bella Lissette Villacís Carpio

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de investigación **La caracterización del Clima Organizacional de la Empresa comercializadora de Geosintéticos, ciudad de Guayaquil** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes de noviembre del año 2016

LAS AUTORAS

Ing. Liliana Alexis Luna Merchán

Ing. Bella Lissette Villacís Carpio



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

**Nosotras, Ing. Liliana Alexis Luna Merchán e
Ing. Bella Lissette Villacís Carpio**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magíster en Administración de Empresa** titulada: **La caracterización del Clima Organizacional de la Empresa comercializadora de Geosintéticos, ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de noviembre del año 2016

LAS AUTORAS

Ing. Liliana Alexis Luna Merchán

Ing. Bella Lissette Villacís Carpio

AGRADECIMIENTO

Agradecemos infinitamente a Dios por guiarnos y darnos fuerzas para culminar el presente trabajo, a nuestros maestros(as) que impartieron sus conocimientos con dedicación y profesionalismo, y muy especialmente a nuestra tutora quien prestó su valiosa colaboración y tiempo para la realización de este proyecto de investigación.

Liliana Luna Merchán y Lisette Villacís Carpio

DEDICATORIA

“Vive como si fueras a morir mañana. Aprende como si fueras a vivir para siempre“ Mahatma Gandhi.

Dedicamos todo nuestro esfuerzo, sacrificio y esmero en la realización de esta investigación, a nuestras familias quienes siempre han inculcado en nosotros el amor a Dios, al prójimo y a sí mismo.

Liliana Luna Merchán y Lisette Villacís Carpio

CONTENIDO

Resumen	xvi
Abstract.....	xvii
Introducción.....	1
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema	5
Justificación del Problema	5
Preguntas de la Investigación.....	6
Objetivos	6
Objetivo general.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Capítulo I: Fundamentación teórica.....	8
1. 1 Marco Teórico.....	8
1.1.1 Clima Organizacional.	8
1.1.2 Variables que influyen en el Clima Organizacional.	12
1.1.2.1 Motivación en las organizaciones.....	16
1.1.2.2 Toma de decisiones.....	20
1.1.2.3 Comunicación Organizacional.	23
1.1.2.4 La satisfacción en el trabajo.	29
1.1.2.5 Trabajo en equipo.....	30
1.1.2.6 Infraestructura.....	31
1.1.3 Herramientas o métodos de diagnóstico del Clima Organizacional.....	31

1.2 Marco conceptual.....	33
1.3 Marco referencial	36
1.3.1 Organizaciones internacionales exitosas en el clima laboral.....	36
1.3.2 Wal-Mart México.	38
1.3.3 Las mejores empresas enfocadas en el clima laboral en Ecuador.	39
1.3.3.1 Bayer.	39
1.3.3.2 Toni.....	40
1.4 Marco legal	41
1.4.1 Constitución del Ecuador 2008.	42
1.4.2 Plan Nacional del Buen Vivir.	42
1.4.3 Código del trabajo.	44
Capítulo II: Comercializadora de Geosintéticos	46
2.1 Breve reseña histórica	46
2.2 Misión	46
2.3 Visión.....	47
2.4 Valores.....	47
2.5 Política de calidad.....	47
2.6 Talento humano.....	47
2.7 Estructura organizacional	48
2.7.1 Funciones generales.	49

2.8 Productos.....	50
2.9 Objetivos Estratégicos	51
2.10 Análisis situacional Interno – externo	51
2.10.1 Análisis FODA.....	51
2.10.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	54
Capítulo III: Marco Metodológico	58
3.1 Objetivo de la investigación	58
3.2 Tipo de investigación	58
3.3 Enfoque de la investigación	58
3.4 Herramientas de recolección de datos.....	58
3.5 Técnicas de procesamiento de información.....	59
3.6 Población	59
3.7 Diseño De Instrumentos De Investigación	60
3.7.1 Tipo de entrevista.....	61
3.7.2 Cuestionario aplicado a los empleados.....	61
3.7.3 Cuestionario aplicado a los clientes.	61
3.8 Análisis e interpretación de resultados	61
3.8.1 Entrevista.	62
3.8.2 Encuesta a los empleados.	64
3.8.2.1 Análisis por ítem.	65
3.8.2.2 Análisis por criterio.	95
3.8.2.3 Encuesta a los clientes.	103

Capítulo IV: Plan de comunicación interna y trabajo en equipo	
de la empresa comercializadora de geosintéticos.....	111
4.1 Objetivos del programa.....	111
4.1.1 Objetivo general.	111
4.1.2 Objetivos específicos.	112
4.2 Grupo objetivo	112
4.3 Recursos.....	113
4.3.1 Materiales.....	113
4.3.2 Económicos.....	113
4.3.3 Humanos.....	113
4.4 Beneficios	113
4.5 Estrategia.....	114
4.5.1 Título del programa de comunicación: geosintéticos te informa.....	114
4.5.2 Título del programa de comunicación: tu voz se escucha en geosintéticos.....	127
4.5.3 Título del programa de comunicación: todos somos geosintéticos.	129
4.5.4 Título del programa de trabajo en equipo: la familia geosintéticos.	138
4.6 Planificación.....	147
4.7 Presupuesto.....	152

Conclusiones.....	153
Recomendaciones.....	154
Referencias	155
Apéndices	160

Índice de tablas

Tabla 1. Detalle de la población.....	60
Tabla 2. Criterio Satisfacción con la empresa.....	95
Tabla 3. Criterio Mejoramiento Continuo y Calidad.....	95
Tabla 4. Criterio Materiales de Trabajo.....	97
Tabla 5. Criterio Satisfacción con el Trabajo	98
Tabla 6. Criterio Trabajo en Equipo	99
Tabla 7. Criterio Relación con supervisores	100
Tabla 8. Criterio Beneficios de la Organización	101
Tabla 9. Criterio Comunicación.....	102
Tabla 10. Tipos de calamidades cubiertas por el Fondo de Solidaridad	142
Tabla 11. Paseos de distracción.....	146
Tabla 12. Planificación Programa Geosintéticos te Informa	148
Tabla 13. Planificación Programa Tu voz se escucha en Geosintéticos	149
Tabla 14. Planificación Programa Todos somos Geosintéticos	150
Tabla 15. Planificación Programa La Familia Geosintéticos	151
Tabla 16. Presupuesto.....	152

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Sucursal Guayaquil	48
Figura 2. Matriz de Diagnóstico FODA - DAFO	52
Figura 3. Cuota de mercado de Geosintéticos.....	57
Figura 4. Gusto por la empresa	65
Figura 5. Integración en la empresa	66
Figura 6. Aporte del trabajo individual en la empresa	67
Figura 7. Recepción de críticas constructivas.....	68
Figura 8. Identificación de archivos.....	69
Figura 9. Informaciones disponibles	70
Figura 10. Realización de trabajos eficaces	71
Figura 11. Conocimiento de objetivos y resultados de la organización...	72
Figura 12. Disposición de equipos y materiales de trabajo.....	73
Figura 13. Condiciones de los materiales de trabajo	74
Figura 14. Equipamiento de protección personal.....	75
Figura 15. Instrucción para el uso de equipos de protección personal ...	76
Figura 16. Libertad para organizar el trabajo	77
Figura 17. Desempeño proactivo	78
Figura 18. Reglas y Planes de Trabajo.....	79
Figura 19. Cooperación y Trabajo en Equipo.....	80
Figura 20. Solidaridad en el trabajo	81
Figura 21. Relaciones con superiores.....	82
Figura 22. Coordinación de tareas.....	83
Figura 23. Interés de los jefes por el personal	84
Figura 24. Jefe informado	85

Figura 25. Jefe escucha a los subordinados.....	86
Figura 26. Jefe comunicativo	87
Figura 27. Jefe justo	88
Figura 28. Reconocimientos en la Organización.....	89
Figura 29. Formación y Capacitación	90
Figura 30. Expresiones libres, espontáneas y sin temor.....	91
Figura 31. El personal en la toma de decisiones	92
Figura 32. Comunicación Informal entre el personal.....	93
Figura 33. Canales de Comunicación	94
Figura 34. Satisfacción de productos adquiridos	103
Figura 35. Servicio de Instalación Recibido	104
Figura 36. Tiempo de Respuesta al pedido	105
Figura 37. Despacho puntual.....	106
Figura 38. Atención recibida personalmente.....	107
Figura 39. Atención recibida telefónicamente	108
Figura 40. Modelo Propuesto para la Cartelera Informativa	115
Figura 41. Modelo Propuesto para Convocatoria a Reunión de Trabajo	116
Figura 42. Modelo Propuesto para Acta de Reunión de Trabajo	117
Figura 43. Modelo Propuesto para Memorando.....	118
Figura 44. Interfaz del programa Microsoft Outlook	120
Figura 45. Activación de la casilla de Confirmación de entrega y lectura de correo electrónico del Programa Microsoft Outlook.....	121
Figura 46. Modelo de Instalación de Programa WhatsApp.....	123
Figura 47. Modelo de Programa para Videoconferencia.....	124

Figura 48. Modelo de página de Facebook.....	125
Figura 49. Modelo de Portada del Boletín Digital.....	126
Figura 50. Buzón de sugerencias, quejas o felicitaciones	127
Figura 51. Presentación de queja, sugerencia, felicitación	128
Figura 52. Modelo de Tarjeta de Presentación	130
Figura 53. Modelo de Credencial del personal	131
Figura 54. Hoja membretada	132
Figura 55. Modelo de Anverso de Sobre	133
Figura 56. Modelo de Calendario.....	134
Figura 57. Modelo de Bolígrafos	135
Figura 58. Modelo de uniformes	136
Figura 59. Modelo de fondo de pantalla motivacional.....	137
Figura 60. Invitación a desayuno empresarial	139
Figura 61. Invitación a Taller.....	141
Figura 62. Afiche de ahorro de energía	144

Resumen

El presente trabajo se ha enfocado en la identificación de los factores característicos del clima organizacional existente en la empresa comercializadora de Geosintéticos de la ciudad de Guayaquil que a través de la recopilación bibliográfica de información, la aplicación de técnicas y herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas permitan proponer alternativas que fortalezcan los factores más débiles. Las técnicas que se utilizaron para esta investigación fueron: análisis situacional de la empresa a través del FODA, entrevista a la autoridad principal y las encuestas tanto a los empleados como a los clientes. De acuerdo con los datos obtenidos por la investigación de campo, se pudo identificar que es necesario mejorar los sistemas de comunicación interna y trabajo de equipo existentes, por tal razón se presenta la propuesta de plan de comunicación y trabajo de equipo que a través del uso de canales de comunicación formales e informales tales como: convocatorias y acta de reuniones de trabajo, memorándums, boletines, redes sociales, entre otros, impulsarán el intercambio de información confiable y a tiempo; asimismo se fomentará el trabajo en equipo con la creación de talleres de relaciones interpersonales, paseos fuera de oficina, celebraciones de fechas especiales, desayunos empresariales entre otros, tales herramientas ayudarán al desarrollo de la cohesión de los integrantes de la organización, mejorando su ambiente de trabajo y su desempeño laboral.

Palabras Clave: clima organizacional, variables del clima organizacional, comunicación interna, trabajo en equipo, comunicación formal, comunicación informal.

Abstract

This research has focused on identifying the characteristic factors of the existing organizational climate in the marketing company Geosynthetics city of Guayaquil that through bibliographic information gathering, the application of techniques and research tools qualitative and quantitative allow to propose alternatives that strengthen the weakest factors. The techniques used for this research were: situational analysis of the company through SWOT, interviews the leading authority and surveys both employees and customers. According to the data obtained by field research, it was identified the need to improve the systems of internal communication and work of existing equipment, for that reason the proposed plan of communication and teamwork is presented that through the use of formal and informal channels of communication such as: area meetings, memorandums, newsletters, social networks, among others, promote the exchange of reliable and timely information; Likewise teamwork with the creation of workshops interpersonal relationships, walks out of office, celebrations of special dates, business breakfasts including such tools will help the development of the cohesion of the members of the organization will be encouraged by improving their environment work and job performance.

Key words: organizational climate, organizational climate variables, internal communication, teamwork, formal communication, informal communication.

Introducción

El desarrollo de un buen clima o atmósfera laboral es de vital importancia para cualquier organización, permite que exista un mejor desarrollo de la empresa a través de sus empleados. En la actualidad el desarrollo del clima laboral está íntimamente ligado al desarrollo organizacional, las empresas de Latinoamérica están considerando que el buen clima laboral es la base fundamental para que sus empleados se sientan cómodos y comprometidos en sus labores, dejando de lado antiguas formas de ver al personal como un grupo de personas reunidas en un centro de trabajo dispuestas a acatar órdenes sin tener opción a contradecir a sus superiores, en el Ecuador con la leyes laborales que se han implementado, se busca no sólo el beneficio de la empresa sino también del talento humano.

Una empresa puede tener la mejor estructura organizacional o un desarrollado sistema de trabajo, pero si no se tienen un adecuado sistema de comunicación interna y un fuerte equipo de trabajo, difícilmente se podrán obtener los resultados deseados. Crear relaciones humanas adecuadas propias de un clima laboral motivador es necesario para generar grupos y equipos de trabajo comprometidos con los objetivos técnicos y productivos de la organización.

El presente trabajo se la ha realizado en base a la necesidad de conocer la caracterización del clima organizacional, y de esta manera fortalecer los aspectos que no permiten el desarrollo esperado del personal de la empresa comercializadora de geosintéticos ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Si bien es cierto las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, también lo hacen por el desarrollo personal, es por ello que influyen diferentes factores como: la satisfacción de la empresa, mejoramiento continuo y calidad, materiales de trabajo, satisfacción con el trabajo, trabajo en equipo, relación con supervisores, beneficios de la organización y la comunicación.

El presente estudio tiene como objetivo principal identificar los factores característicos del clima organizacional de la empresa comercializadora de geosintéticos. Como bien se sabe el factor humano juega un rol indispensable en las empresas, por esta misma razón los empresarios deben tener presente que una buena comunicación interna en conjunto con un personal motivado y comprometido, forjará un clima organizacional satisfactorio con relaciones duraderas entre la alta gerencia y los demás departamentos, conllevando al aumento de productividad y generación de mayores ganancias. El estudio contempla el siguiente esquema:

Abarca el tema de la investigación, plantea el problema, la contextualización en el entorno, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación.

Capítulo I.- Encuentra los antecedentes investigativos, marco teórico, conceptual, legal y referencial, necesarios para el entendimiento de la problemática.

Capítulo II.- Se presenta un breve resumen de las actividades principales de la empresa comercializadora de geosintéticos, su misión, visión, valores corporativos, se realiza un análisis de la situación actual

aplicando un análisis FODA y las 5 fuerzas de Porter.

Capítulo III.- Trata la metodología de la investigación, señalando la población, técnicas e instrumentos así como tabulación de resultados.

En este capítulo se detalla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el levantamiento de la información, se emiten conclusiones y recomendaciones con base al análisis e interpretaciones del resultado del estudio.

Capitulo IV.- Se expone el desarrollo de la propuesta que consiste en el diseño de un Plan de Comunicación para mejora del clima organizacional de la empresa comercializadora de geosintéticos.

Planteamiento del Problema

La empresa comercializadora de geosintéticos ubicada en la ciudad de Guayaquil comercializa materiales para estabilización de suelos cuenta con la infraestructura tecnológica y el recurso humano idóneo para operar y administrar sus actividades; sin embargo, se ha podido evidenciar la presencia de un inadecuado clima organizacional, manifestándose en unas deficientes relaciones interpersonales y una falta de comunicación, motivación y compromiso con las actividades propias de la Institución, creando un malestar laboral y con ello afectando directamente al desarrollo de la organización.

A pesar de ser una empresa pequeña de solo 10 miembros se observa que los mensajes que se envían por correo electrónico no son leídos en el tiempo prudencial, *todos los días se debe revisar el correo*, en ocasiones el gerente pide algún informe o trabajo y los empleados entregan algo que él expresa no es lo que solicitó y eso genera

descontento porque los empleados se molestan al decir que han hecho lo que se les pidió pero no se les dijo con exactitud todas las directrices del trabajo. Por otro lado existen ocasiones en que el mensaje se entrega de forma verbal y escrita para reforzar cualquier inquietud y aun así no llevan a cabo lo solicitado; este tipo de sucesos crean un ambiente laboral tenso y no permite al personal desarrollar al máximo su potencial.

Debido a las situaciones antes planteadas es fundamental conocer cuáles son las particularidades del Clima Organizacional, (Great Place To Work, 2014), mantener un buen clima laboral no solo repercute en un reconocimiento de la compañía a nivel social, también genera beneficios cómo:

- Si la compañía pasa por tiempos difíciles, los colaboradores demuestran su fortaleza para atravesar el mal momento y son ellos quienes trabajan por la pronta recuperación de su empresa.
- El impacto del buen clima laboral se manifiesta también en las utilidades, por ejemplo Scripps Health pasó por pérdidas financieras, rotación de su personal y despido de los mismos. La gerencia se enfocó en modificar el ambiente laboral, lo cual dio como resultado un mejor rendimiento de sus finanzas, menor rotación y mayor compromiso de parte de los empleados; sus utilidades se incrementaron en un 1.200%.
- La tasa de rotación laboral voluntaria de las compañías con buenos climas laborales es considerablemente menor que la de sus competidores, *se reduce a la mitad*, ahorrando así dinero en la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Formulación del Problema

¿Cuáles son las características del clima organizacional de la empresa comercializadora de geosintéticos Guayaquil que no permiten un desempeño eficiente y eficaz de los colaboradores?

Justificación del Problema

La necesidad del estudio del clima laboral surge a raíz de conocer si los trabajadores se sienten conformes con respecto al bienestar psicológico-físico-material y, si están satisfechos en gran medida, estarán satisfechos también los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante porque posibilita la estabilidad del personal y su alineación con la misión de la organización.

La investigación que se realizará, pretende ayudar a la empresa para identificar las perspectivas que tienen los empleados que trabajan en la organización, comportamiento y grado de compromiso con la empresa.

Existen tres razones fundamentales que justifican este tema de investigación:

- El interés profesional por desarrollar una investigación que permita identificar los factores característicos del clima organizacional de una empresa comercializadora de geosintéticos.
- Contribuir con la realización de un trabajo de investigación que sirva como apoyo y guía para estudiantes de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Diseñar una propuesta o plan de mejora que permita aplicar los conocimientos adquiridos durante la maestría.

Preguntas de la Investigación

1.- ¿Cuáles son los conceptos administrativos que se deben estudiar para identificar las características del clima organizacional de la empresa en estudio?

2.- ¿Cómo se encuentra actualmente el clima organizacional de la empresa en estudio?

3.- ¿Qué problemas relacionados con el tema de investigación se presentan entre las unidades departamentales de la empresa?

4.- ¿Cuáles serían las posibles acciones que optimicen el clima organizacional?

Objetivos

Objetivo general

1. Identificar los factores característicos del clima organizacional de la empresa comercializadora de Geosintéticos de Guayaquil a través del desarrollo de un estudio cualitativo y cuantitativo.

Objetivos Específicos

1. Sustentar teóricamente los factores vinculados al clima organizacional a través de la recopilación bibliográfica de información.

2. Aplicar técnicas y herramientas de investigación a los colaboradores de la empresa comercializadora de Geosintéticos a través de formularios y cuestionarios con la finalidad de conocer los factores más débiles del clima organizacional.

3. Diseñar un plan de mejora, que permita fortalecer los factores más débiles del clima organizacional de la empresa comercializadora de

geosintéticos de Guayaquil que se hayan identificado dentro de la investigación.

Capítulo I: Fundamentación teórica

1. 1 Marco Teórico

La forma como se perciban cada una de los elementos que conforman la generación del clima laboral en las empresas, produce en los individuos, una variada gama de actitudes positivas y negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el clima Laboral refleja la interacción entre característica personales y organizacionales.

El clima organizacional es la atmósfera bajo la cual se desarrollan las actividades e interrelaciones de los miembros de la organización, en efecto las relaciones humanas positivas están afirmadas en un excelente ambiente laboral. Para enmarcar el estudio, primero se definirán algunos conceptos:

1.1.1 Clima Organizacional.

Se define el término de clima organizacional como el conjunto de percepciones que tiene el individuo acerca de los términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura de la organización para la cual trabaja. Los cinco componentes generales del clima laboral son una organización bien estructurada, independencia en las labores, estricta supervisión igualitaria para todos, ambiente motivador y enfoque en el personal (Dessler, 1976).

En un estudio de Sudarsky (como se citó en García, 2011) se encontró que el clima organizacional es una percepción integral que logra identificar la forma en que los factores administrativos, tecnológicos, de procesos y otros influyen en el rendimiento de los equipos de labores y

demás empleados por medio del clima y la motivación.

De acuerdo con Chiavenato (2000) el clima organizacional son las percepciones que tienen los empleados de la empresa sobre su ambiente de trabajo, lo cual tiene incidencia en el comportamiento de los mismos. Por consiguiente las anteriores definiciones estipulan que el clima organizacional permite identificar la opinión que tiene cada individuo y su percepción dentro del contexto organizacional.

Si se orienta hacia el logro de un *mal clima*, se destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflictos y de bajo rendimiento. La generación de un adecuado ambiente organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo de la empresa, los líderes cercanos que motiven y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

Otros autores como Forehand y Von Gilmer en 1964 (como se citó en Mejía, 2014) señalaron al clima organizacional como un factor de diferenciación ya que este es una caracterización de lo que es la empresa internamente, además indicaron que este clima es sostenible en el tiempo e incide en la forma en que se comportan los empleados en su trabajo. Luego de 4 años Taguiri en su obra de 1968 (como se citó en Mejía, 2014) indicó que el clima de la organización es una característica sostenible en la mayoría de ocasiones y que los empleados perciben éste, influyendo directamente en su motivación y forma de trabajo, además se lo relaciona con los valores organizacionales y demás atributos de la empresa.

También están Likert y Gibson en su obra de 1986 (como se citó en

García, 2011) quienes plantearon que las organizaciones tienen una personalidad e incluyó el término de estructura psicológica para describir al clima de la organización, estos autores también indicaron que este clima es perdurable y que tiene bastante influencia entre los colaboradores de la organización.

Según Pérez de Maldonado (como se citó en Williams, 2013, p. 28) el clima de la organización se crea desde las interacciones entre el empleado, equipos de trabajo y ambiente laboral, es decir nace desde la sociedad, lo cual genera expectativa de los empleados y grupos que deben ser alcanzadas.

Los autores enfatizan que todos los atributos de la atmósfera bajo la cual el talento humano realiza sus labores, son distintos de una organización a otra, y estos atributos son capaces de prevalecer en el tiempo, pero sobre todo son los grandes influyentes en el comportamiento de las personas, lo cual permite inferir que si estas características son las apropiadas el desarrollo del personal dentro de la organización será el deseado por la gerencia.

Un concepto diferente presenta Payne en 1990 (como se citó en Williams, 2013) argumentando que cada colaborador de la empresa experimenta de diferente forma a la organización, es decir esta experiencia no es compartida de manera general, a pesar de que si pueda ser consensuada en equipos pequeños, esto no puede ser declarado como el clima organizacional global; el autor introdujo aquí el término de clima departamental.

Según el autor, las percepciones no pueden ser compartidas por

absolutamente todos los miembros de la organización, sino más bien se puede llegar al consenso por departamentos, demostrando así que es posible determinar el clima departamental más no el clima organizacional, sin embargo, comparte con los autores anteriores que las percepciones de los miembros de la empresa son las que definen la personalidad de la organización. Rousseau (como se citó en Mejía, 2014), recopiló las definiciones más relevantes del Clima Organizacional, que se detallan a continuación:

Ferehand y Gilmer en 1964. Características que 1.- distinguen a una organización de otra; 2.- perduran en el tiempo, y 3.- influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.

Findlater y Margulies en 1969. Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.

Cambell et al., 1970. Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resueltos

Schneider y Hall en 1972. Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas.

James y Jones en 1974. Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepción.

Schneider en 1975. Percepciones o interpretaciones de significado

que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.

Payne et al. en 1978. Son las experiencias que tienen los empleados sobre de su empresa.

Litwin y Stringer en 1978. Estructura psicológica que influye en los colaboradores de la organización.

Glick en 1985. Lo describe como la suma de variables que caracterizan a la organización, teniendo incidencia en el comportamiento de los colaboradores.

A través del tiempo, el Clima Organizacional ha sido conceptualizado como la suma de las percepciones que tienen los miembros de la organización de su lugar de trabajo, la misma que es propia de cada institución y que influye en el comportamiento y desempeño laboral de cada uno de los empleados.

1.1.2 Variables que influyen en el Clima Organizacional.

Las empresas están formadas por seres humanos, el éxito o fracaso de la organización está directamente relacionado con las personas que en ella trabajan, cada individuo tiene una perspectiva que por su naturaleza es subjetiva e influenciada por muchas variables. Según Bowers y Taylor (como se citó en Saborit & Ravelo, 2010) existen cinco factores para analizar el clima organizacional, tales como:

- La apertura a los cambios tecnológicos: se trata de la disponibilidad que muestran los directivos a obtener nuevos equipos que faciliten y mejoren la calidad de trabajo de sus empleados.

- Los recursos humanos: se basa en el interés de los directivos por garantizar y mantener el bienestar de sus empleados.
- La comunicación: basada en las redes de comunicación existentes en la empresa y la facilidad que tienen los empleados de ser escuchados y atendidos.
- La motivación: se refiere a las situaciones y condiciones que generan en los empleados deseos de trabajar más o menos intensamente en la empresa.
- La toma de decisiones: mide el uso de la información existente para la toma de decisiones y el papel desempeñado por los empleados dentro de la organización

Por otro lado, Litwin y Stringer (como se citó en Williams, 2013) proponen seis dimensiones para analizar el clima organizacional, tales como:

- Estructura: percepción de obligaciones, reglas y políticas que se dan en la organización
- Responsabilidad individual: sentimiento de autonomía, empoderarse de su puesto de trabajo
- Remuneración: sensación de un pago justo por el trabajo realizado
- Riesgo y toma de decisiones: percepción del nivel de reto y capacidad para decidir con la información que se tiene.
- Apoyo: sentimientos que experimenta el empleado en el trabajo con sus compañeros.
- Tolerancia al conflicto: capacidad que tiene el individuo para aceptar la diferencia de opiniones.

Otro aporte es dado por Pritchard y Karasick (como se citó en Williams, 2013) donde destacan 11 dimensiones:

- **Autonomía.** Se refiere al grado de libertad que tiene el individuo para tomar decisiones y así solucionar inconvenientes
- **Conflicto y Cooperación.** Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo, en los apoyos materiales y humanos que se reciben de la organización.
- **Relaciones sociales.** Tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- **Estructura.** Esta dimensión cubre las directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración.** Es la manera en que se retribuye a los trabajadores.
- **Rendimiento.** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- **Motivación.** Aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Estatus.** Diferencias jerárquicas, *superiores/subordinados*, y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
- **Flexibilidad e Innovación.** Cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- **Centralización y toma de decisiones.** Analiza de qué manera delega la organización el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

- Apoyo. Se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Además, Gibson y Colbs (como se citó en Williams, 2013) argumentaron que el clima organizacional tiene relación con la conducta humana, estructura y los procesos de organización y esto a su vez resulta en un impacto directo del desempeño ya sea a nivel individual, grupal u organizacional. Los tres componentes que impactan en el Clima Organizacional según los autores fueron:

Conducta, esta puede ser *Individual* donde se incluyen actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje; *Grupal e intergrupala* compuesta por la estructura, procesos, cohesividad, normas y funciones; además, la *Motivación* que son los motivos, necesidades, esfuerzo y reforzamiento; y el *Liderazgo* constituido por el poder, política, influencia, estilo.

Estructura, se la percibe a través de *Macrodimensiones* es decir su anatomía o las diversas partes que componen la organización, y las *Microdimensiones* que se encuentra ligado a la calidad de vida laboral de los empleados.

Procesos, encierra las técnicas utilizadas en la empresa para la evaluación del desempeño, los sistemas de recompensas, las comunicaciones y la toma de decisiones.

Estos tres componentes dan forma al clima organizacional que se percibe en la empresa e impactan en la manera que se desempeñan los miembros de la organización en sus actividades laborales, obteniendo tres tipos de desempeño:

Desempeño individual, definido por las metas, la satisfacción con el puesto, la satisfacción con la carrera y la calidad de trabajo.

Desempeño grupal, determinado por las metas, la moral, la producción y la cohesividad.

Desempeño organizacional, caracterizado por la producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad, desarrollo y la supervivencia.

De acuerdo al criterio del autor, cualquier modificación que se realice en los componentes conducta, estructuras o procesos afectará positiva o negativamente al clima organizacional y estas afectaciones se verán reflejadas en el desempeño del personal a nivel individual, grupal y organizacional; por tanto, la alta gerencia debe manejar con mucho cuidado estos componentes que son de gran sensibilidad para la atmósfera de trabajo.

Según las teorías mencionadas se concluye que los autores concuerdan en que el diagnóstico de un clima organizacional se basa fundamentalmente en el estudio de las siguientes variables: riesgo y toma de decisiones, motivación, comunicación, remuneración y satisfacción en el trabajo. Las dimensiones que han de considerarse como objeto para el presente estudio son las siguientes: motivación, toma de decisiones, comunicación, satisfacción en el trabajo, trabajo en equipo, infraestructura.

1.1.2.1 Motivación en las organizaciones.

La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor, cuando tienen una gran motivación, se eleva el ambiente y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la

motivación es escasa, el ambiente organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontentos hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa.

Hoang (2014) expresó que la motivación genera beneficios en el personal, por ejemplo: mejora su estado de ánimo y la satisfacción laboral, mejora las relaciones laborales, reduce el absentismo, disminuye la rotación laboral, mejora la imagen corporativa, incrementa la rentabilidad. También afirmó que la falta o pobre motivación genera consecuencias negativas en el personal, tales como: alta tasa de absentismo, alta tasa de rotación laboral, alto nivel de desperdicio, aumento del número de quejas de los clientes, productos finales de baja calidad, escasa puntualidad, problemas disciplinarios. El autor afirmó que la motivación es clave para que las actividades realizadas por el personal sean eficientes y eficaces lo que produce un impacto positivo en el desarrollo y gestión del producto o servicio que la compañía entrega al cliente final, siendo éste último quién goza de los beneficios generados y los devuelve a la empresa a través de su compra incrementando la rentabilidad de la organización.

La teoría de La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, (Maslow, 1943) aseguró que los individuos tienen necesidades básicas o de orden inferior que van desde las necesidades fisiológicas hasta las de seguridad, y luego de que estas son satisfechas se pasan a las necesidades de orden superior como las sociales, de

autoestima y autorrealización.

Aquí es donde se vincula la gerencia, que debe ser capaz de comprender en qué nivel de necesidad de la jerarquía se encuentran y motivarlos a hacer las cosas que las satisfagan. Dado que un personal altamente motivado es clave para el desarrollo de las actividades de la empresa es vital comprender que es lo que necesitan para así motivarlos acertadamente y no desperdiciar recursos en necesidades que quizás son solo criterio personal de la gerencia y no del empleado (Robbins & Coulter, 2010).

La teoría de Maslow es bastante sencilla de contrastar en el entorno empresarial, una persona que no pueda abastecer sus necesidades fisiológicas como comer, beber o tener acceso a servicios higiénicos en ambientes y horas adecuadas provoca el deterioro de su salud, por tanto su motivación se vería también afectada negativamente; continuando con la seguridad, la estabilidad laboral es un factor que impacta en el desempeño del personal, cuando la tasa de rotación es alta se vive con incertidumbre por la permanencia en el puesto de trabajo lo que podría desviar los esfuerzos de los empleados en buscar otras alternativas laborales.

Después de satisfacer las necesidades consideradas básicas, se pasan a las necesidades consideradas de orden superior como las sociales, estima y autorrealización que se centran en la relación que tiene el individuo con las personas que lo rodean y de la forma en que este percibe su crecimiento personal y profesional. Luego Frederick Herzberg en 1959 (como se citó en Williams, 2013) expuso su teoría de Los

Factores Higiénicos basada en dos aspectos:

Factores de mantenimiento: para Herzberg el sueldo, la vida personal, las condiciones de trabajo, la seguridad en el puesto, las relaciones interpersonales, la política, administración, la calidad y la supervisión son variables indispensables en la organización y aunque sus existencias no motiven al personal, su ausencia si es desmotivadora.

Factores Motivadores: el progreso, reconocimiento, status, el trabajo desafiante, logros, crecimiento y la responsabilidad son factores que, si motivan al personal, les otorga autonomía y empoderamiento de su puesto de trabajo acompañado de las recompensas.

Esta teoría que surge después de la pirámide de Maslow discrepa en que las necesidades fisiológicas sean factores motivadores, sin embargo, coinciden en que la insatisfacción de estos aspectos las convierte en desmotivadoras, además clasifica las necesidades de orden superior en factores motivadores.

Por otro lado, la Teoría de la Equidad desarrollada en 1963 por J. Stacey Adams, establece que el empleado compara su esfuerzo y compensaciones con un referente, que es otro empleado o individuo que participa de las mismas o similares actividades y las compara con su resultado y las gratificaciones recibidas (Robbins & Coulter, 2010). Es necesario entonces compartir abiertamente la información de cómo se toman las decisiones en la empresa para así cumplir con procesos justos que motiven al empleado a hacer su trabajo con eficiencia y eficacia.

En la actualidad, existe mucha desmotivación en los empleados cuando comparan su trabajo y sus resultados con otros que reciben

mayores compensaciones por esfuerzos mínimos a la vista, por tanto, es necesario dejar clara la forma en que se evalúan y gratifican a los empleados, para que estos tengan conocimiento de causa en cada uno de los procesos y se los motive a superarse a sí mismo en una atmosfera de justicia.

La Teoría X y Teoría Y de McGregor, donde se proponen dos supuestos sobre la naturaleza humana, primero que la Teoría X es una visión negativa de las personas, asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no les gusta su empleo, evitan responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para así trabajar efectivamente. Por otro lado, la Teoría Y es una visión positiva, que supone que los empleados disfrutan su trabajo, buscan y aceptan sus responsabilidades y utilizan su autodirección. Por tanto, McGregor creía que los supuestos de la Teoría Y eran quienes debían guiar la práctica gerencial (Robbins & Coulter, 2010).

Actualmente, en las organizaciones se encuentran personificados los supuestos de la Teoría X y la Teoría Y de McGregor, sin embargo, es necesario resaltar que todos los empleados deben ser motivados para desempeñar apropiadamente las labores encomendadas, incluso, debe existir equilibrio entre lo que se cree que puede motivar y lo que realmente motiva, por ejemplo: si se le da mayores responsabilidades a un miembro que se ha caracterizado por ser parte del supuesto Y sin tener en cuenta que se le está sobrecargando de responsabilidades que podrían llegar a afectar su eficiente desempeño.

1.1.2.2 Toma de decisiones.

La toma de decisiones dentro de las organizaciones es un proceso

tanto objetivo como subjetivo. Por un lado, comprende la identificación de las metas y la formulación de un proceso eficiente y ordenado para alcanzarlas. Por el otro se tienen las características humanas del encargado de tomar las decisiones, que promueven la rapidez, los atajos y la aceptación de alternativas (Hodgetts y Altman, 1984, p 303).

De acuerdo con los autores, la toma de decisiones es un proceso que se ejecuta con el objetivo de buscar la solución a un problema, y para obtener resultados favorables se debe de realizar un análisis de las alternativas existentes que considere lo positivo y negativo de cada opción. Por tanto, la toma de decisiones dentro de la empresa es un factor de alto impacto en el clima organizacional debido a que todos los miembros de la compañía son afectados de alguna manera cuando se toman decisiones empresariales generando cambios en la atmósfera de trabajo, sin embargo, estas afectaciones deberían ser positivas todo el tiempo con el fin de solucionar los problemas existentes y evitar la creación de nuevos problemas a partir de la ejecución de la alternativa escogida.

Tomar en cuenta al personal genera en ellos un sentimiento de estima, consideración y respeto que se traduce en la satisfacción de una necesidad de orden superior según la teoría de Abraham Maslow, lo que genera en el individuo el impulso y la motivación necesaria para continuar trabajando de la manera deseada y comprometida por la organización. Para Robbins & Coulter (2010) el proceso de toma de decisiones consiste en la secuencia de ocho pasos que son:

- Identificación de un problema: el individuo reconoce que existen una disconformidad entre una condición actual y una deseada, y para resolver dicha situación debe tener la autoridad, la información y los recursos necesarios.
- Identificación de los criterios de decisión: son los factores relevantes para resolver un problema, como: los costos en los que se incurrirá, los riesgos o posibilidad de fracaso y los resultados que se desean.
- Ponderación de criterios: Los criterios de decisión deben ser ordenados según su importancia dentro del proceso de la toma de decisiones.
- Desarrollo de las alternativas: se realiza una lista de todas las posibles alternativas de solución sin evaluarlas aún.
- Análisis de las alternativas: se evalúan las alternativas según las fortalezas y debilidades que tengan basándose en su capacidad de resolver los pasos dos y tres
- Selección de una alternativa: se elige la alternativa con mayor peso según el análisis del paso cinco.
- Implementación de la alternativa: la puesta en marcha de la alternativa elegida, para lo cual se comunica la decisión y se genera el compromiso en quienes deben ejecutarla.
- Evaluación de la efectividad de la decisión: se juzgan los resultados obtenidos, se verifica si la alternativa elegida solucionó de manera eficaz el problema, y de lo contrario se buscan respuestas si el inconveniente persiste.

1.1.2.3 Comunicación Organizacional.

La comunicación es algo que se ha necesitado siempre, desde que el hombre llegó al mundo, tenía necesidad de comunicar sus sentimientos, necesidades, ideales, etc. La comunicación es un círculo: lo que dice y hace uno influye en lo que las demás personas hagan o digan también en respuesta.

Chiavenato, (1992) define la comunicación como una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales: proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas; y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.

Según Dalton, la importancia de la comunicación radica en que el mundo moderno es la sociedad de la información y todos los avances tecnológicos parecen ponernos en contacto con un número mayor de personas. Pasamos la mayor parte de tiempo comunicándonos de una otra manera. Las habilidades comunicativas eficaces se han convertido en una ventaja en todos los aspectos de la vida. Por ser la comunicación el elemento más importante de las relaciones humanas, la capacidad de interactuar eficazmente con quienes trabajan con nosotros mejora nuestra experiencia laboral. Cuanto más se conozca la comunicación y cuanto más sensible sea a ella, más sólidas serán sus relaciones humanas. (Como se citó en Guato, 2013, p.22)

Según Andrade (2010) en los últimos 30 años la Comunicación Organizacional se ha establecido como un tema de enorme importancia

académica y funcional en las empresas, por lo que es una característica vital en las organizaciones. De acuerdo a los autores se infiere que el manejo de una comunicación clara entre compañeros de trabajo es primordial para formar un excelente equipo de trabajo y resolver conflictos administrativos. En efecto las relaciones humanas positivas están afirmadas en una excelente comunicación, por lo mismo los empleados deben ser capaces de transmitir sus sugerencias, quejas y hacerles ver a la gerencia que tiene algo más que decir.

Muchas veces en la comunicación se asume que el mensaje dado o recibido fue entendido y puede que no sea así, ya que el mensaje puede llegar distorsionado, perdido o incompleto de una persona a otra. Por lo tanto, es importante entender algunas cosas acerca del proceso de la comunicación con las demás personas. Para tener una buena comunicación es necesario adoptar comportamientos de oyentes activos, actitudes que mejoran el proceso y garantizan que el mensaje sea recibido de la forma apropiada. (Robbins & Coulter, 2010)

Es fundamental reconocer que el proceso de comunicación es complejo y bastante exigente pues demanda de comportamientos apropiados entre el emisor y el receptor, el no realizar juicios de valor antes de escuchar todo el mensaje es vital para que el proceso se lleve a cabo de manera exitosa, la empatía genera mayor confianza entre los integrantes, parafrasear, hacer preguntas, y la coherencia de nuestras expresiones corporales ayuda a mostrar no solo interés en lo que se está escuchando sino también, demuestra si el mensaje se está recibiendo de la manera deseada.

El proceso de la comunicación es indispensable en la empresa, lugar donde adopta un concepto propio como Comunicación Organizacional, la misma que se desarrolla de manera Interna *entre sus miembros* y de manera externa *con el entorno que los rodea*. Para Andrade (2010), la comunicación interna es la herramienta que permite a los miembros de la organización lograr las metas empresariales a través del uso apropiado de la información y al mismo tiempo refuerza el buen concepto que el empleado tiene del lugar en el que trabaja.

Es importante la comunicación interna porque le permite a los integrantes de la compañía encontrar la sinergia necesaria para trabajar por el logro de los objetivos planteados, crea relaciones firmes entre las unidades departamentales lo que repercute en el engranaje de todos los procesos que apuntan hacia una misma meta que subordine los intereses personales a los empresariales.

Los miembros de la organización internamente se comunican de diversas maneras tanto con sus jefes, con sus pares y con sus subordinados, de acuerdo a la forma en que se lleve a cabo este proceso se clasificará el tipo de comunicación interna en formal, informal, descendente, ascendente, y horizontal.

La comunicación formal (Balarezo & DT, 2014) se rige a formatos establecidos en la Compañía que pueden ser informes, memorandos, entre otros, los cuales contienen información únicamente del trabajo y que se elaboran de acuerdo a las normas y reglamentos empresariales, suelen ser demorados por el cuidado que se le debe prestar a su elaboración.

Por otro lado, la comunicación informal se caracteriza por la cotidianidad y espontaneidad, es la que se manifiesta de manera natural entre los individuos que se interrelacionan durante ocho horas diarias aproximadamente durante cinco días a la semana, donde los temas laborales toman un aspecto menos ceremonioso pero que de manera adecuada ayudan a generar cohesión entre sus miembros y a su vez esto se refleja en un ambiente más amigable en la organización (Balarezo & Cerón, 2014).

Las vías o direcciones en que se realice la comunicación entre los miembros de la empresa también se clasifica, por ejemplo, Sanz (2011) infiere que la comunicación descendente es la que realizan los jefes para con sus subordinados, esta vía surge desde arriba del organigrama hacia abajo, razón por la que se denomina descendente, y tiene como objetivo transmitir la retroalimentación de los procesos, órdenes y demás explicaciones que necesitan los subordinados para ejecutar las tareas.

Además, la comunicación ascendente es aplicada por los subordinados para con sus jefes, los empleados siempre tienen algo que decir, ya sea reportar el avance de sus labores, las dudas presentadas en el proceso, su agrado o descontento con alguna actividad; es sumamente importante para la gerencia conocer que piensa y siente el trabajador, quien mejor que él para exponer los aciertos o desavenencias presentadas en el trabajo, es fundamental su opinión debido a que luego de su proceso, el cliente final será quien califique el producto o servicio ofrecido por la empresa (Sanz, 2011). Finalmente, la comunicación surge también entre los miembros que gozan de un mismo nivel jerárquico

obteniendo así:

La comunicación horizontal permite que individuos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico también se comuniquen, persigan los mismos fines organizacionales y compartan experiencias, ideas, entre otras situaciones que les permita enriquecerse el uno del otro y generar mayores fortalezas que benefician el trabajo de toda la compañía (Sanz, 2011).

Elementos de la comunicación: Según Berges (2011) la transmisión de datos o cualquier tipo de información entre dos personas o máquinas miembros de una organización se le llama comunicación organizacional. Los componentes de esta interacción son el emisor que es el que envía o transmite los datos; el receptor, que es al que se le envían los datos o información y la recoge; el código, que es la forma en que se codifica o caracteriza la información; el canal, es la plataforma o componente físico por el cual fluyen los datos, puede ser natural o técnico; el mensaje, son los datos o la información; el contexto, es la variable de tiempo, espacio y sociedad que enmarca el proceso de la comunicación. Martin (2010) adiciona un par de componentes adicionales a la comunicación interna: la retroalimentación, que señala la eficacia y eficiencia en la transmisión del mensaje y el ruido que son diversos factores que influyen de manera negativa en la transmisión o recepción del mensaje.

De acuerdo a lo expresado por los autores se puede concluir en que el proceso de la comunicación tiene un flujo circular, ya que para tener éxito en la comunicación, el emisor debe pasar a ser receptor y

viceversa con la finalidad de comprobar si el mensaje fue recibido de la manera apropiada gracias a la retroalimentación, y de observar una situación contraria a la deseada se ejecutan los correctivos pertinentes tomando en cuenta que el comunicar debe ser un evento donde se garantice la coherencia de lo que se dice con lo que corporalmente se refleja, escogiendo los canales y contextos adecuados para minimizar la posibilidad de ruidos que puedan perjudicar la comunicación.

El papel de la comunicación en el servicio al cliente: La comunicación es un proceso natural de todos los seres vivos, en las organizaciones la comunicación se produce de manera interna entre los miembros que la conforman, y también de manera externa con los proveedores y clientes, quienes hacen que el ciclo productivo de la compañía se lleve a cabo. De acuerdo con Robbins y Coulter (2010)

Qué comunicación se lleve a cabo y cómo se lleve a cabo pueden tener un impacto considerable en la satisfacción de un cliente con el servicio y en la probabilidad de convertirse en un cliente cautivo. Los gerentes en las compañías de servicio necesitan asegurarse de que los empleados que interactúan con los clientes se estén comunicando de manera apropiada y efectiva con esos clientes. ¿Cómo? Primero reconociendo los tres componentes en cualquier proceso de prestación de servicios: el cliente, la organización y el proveedor de servicio (p. 330).

Según lo señalado entonces se puede establecer, que la percepción que tenga el cliente sobre su experiencia en la empresa es un indicador clave para determinar si la comunicación interna es la

apropiada, debido a que si la comunicación no fluye de la manera adecuada dentro de la organización esto se vería reflejado en el exterior dando como resultado un servicio al cliente deficiente.

1.1.2.4 La satisfacción en el trabajo.

Siguiendo a Atalaya (como se citó en Hurtado, 2011) existe una diferencia entre satisfacción y motivación del personal, asimismo entre moral y satisfacción de los colaboradores, a pesar de que muchos expertos del tema afirmen que son lo mismo. El autor define la satisfacción como un cambio psicológico del empleado con relación a sus labores, es decir su actitud diaria; esta satisfacción está condicionada de algunos factores como el lugar físico en donde se desenvuelve, si lo llama por el nombre su jefe, el trato del mismo, la importancia de sus conocimientos en la organización, su percepción de realización, desarrollo de nuevas metas, entre otros. Para Blum y Naylor (como se citó en Hurtado, 2011) la satisfacción laboral es la suma de las actitudes del empleado con respecto a sus labores y todo aquello relacionado a la organización.

Los trabajadores se inquietan mucho por el ambiente laboral tanto por las facilidades para realizar un muy buen trabajo, como por su bienestar personal, además tienen preferencia por ambientes físicos ordenados, cómodos, aseados y sin cosas que los distraigan. Por último, los trabajadores no sólo buscan la satisfacción monetaria, sino que muchos de ellos buscan un buen trato, esto tiene mucha relación con la satisfacción de los empleados al obtener amigos y apoyo dentro de la organización. Muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias

para realizar su trabajo, pero tal vez no estén funcionando al máximo de su capacidad por no estar en un ambiente agradable.

1.1.2.5 Trabajo en equipo.

Actualmente el trabajo en las empresas precisa de la colaboración y cooperación de todos sus miembros, “el trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva” (*El Profesorado*, 2011, p. 330). La mezcla perfecta de los miembros de la compañía, transformará a un individuo normal con características diferenciales, en un solo cuerpo dotado de se transfieren múltiples habilidades, destrezas, experiencias, y capacidades que lograrán obtener mejores y mayores resultados a partir de la sinergia creada. Esta es la razón por la cual el trabajo en equipo es fundamental para lograr con los objetivos planteados y crear un ambiente de cooperación, tolerancia y afinidad que motive a los individuos a compartir sus experiencias a través de la retroalimentación que generará una mejora continua.

Según Salas, Cooke y Rosen (como se citó en Alcover, Rico y Gil 2011)

Los equipos se utilizan cuando los errores acarrearán severas consecuencias; cuando la complejidad de las tareas excede la capacidad individual; cuando el contexto de tarea se encuentra poco definido, es ambiguo o muy estresante; cuando se requieren decisiones múltiples y rápidas; o cuando la vida de otras personas depende de la percepción colectiva de individuos expertos (p. 7-8).

De acuerdo a lo expuesto por los autores, el trabajo en equipo no solo se basa en fortalecer las características individuales del empleado,

también busca disminuir el nivel de presión que las labores ejercen sobre los trabajadores, transformar situaciones complejas en sencillas, evitar los sesgos producidos por la subjetividad y de esa manera disminuir errores en la gestión.

1.1.2.6 Infraestructura.

La *Norma ISO 9001 2008* respecto a la infraestructura establece que:

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) equipo para los procesos, tanto hardware como software, y
- c) servicios de apoyo tales como transporte, comunicación o sistemas de información.

De acuerdo a la Norma ISO, la infraestructura es el lugar o espacio físico que está dotado de todos los materiales necesarios para que los empleados realicen sus labores y que es entregado y cuidado por la empresa, el objetivo es que los trabajadores cuenten con todas las herramientas necesarias para la eficiente y eficaz ejecución de sus actividades. La infraestructura constituye el medio ambiente tangible en el que se desarrolla el clima laboral, interfiere en el cómo y dónde hacer las cosas, aquí se desarrollan los procesos que se convierten en el servicio o producto final que se entrega al cliente.

1.1.3 Herramientas o métodos de diagnóstico del Clima Organizacional.

En un estudio realizado en Colombia en 1997 por García y Bedoya donde se buscaba diagnosticar el clima del departamento de admisiones y registro de la academia en la Universidad del Valle, con el objetivo de mejorar el ambiente midieron el clima mediante las actitudes y desenvolvimiento de los colaboradores, también por medio de la entrevista a empleados y encuestando a los mismos (como se citó en García, 2011).

Por su parte Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer quienes en 1968 consideraron que los factores que deben ser analizados en el clima organizacional comprende los siguientes aspectos: 1. estructura organizacional, 2. remuneraciones, 3. responsabilidad, 4. riesgos y toma de decisiones, 5. apoyo y 6. conflicto. Según Brunet quien en el 2004 realizó un estudio en México sobre el clima de trabajo en las organizaciones afirmó que la principal forma de medición del clima laboral es por medio de un cuestionario en donde se presentan escenarios típicos de la empresa, en donde los empleados deben decidir si les parece acertado o no la descripción del hecho; la encuesta busca medir la percepción de los colaboradores con su trabajo actual y el deseado bajo el contexto de la organización (como se citó en García, 2011).

En Medellín, Colombia en 1987, Octavio García diseñó un modelo para el autodiagnóstico del clima organizacional, en donde se preguntaba a los empleados sobre sus pensamientos y sentimientos en temas como el reconocimiento recibido en su organización, la estructura de la misma y sus metas, la percepción del ambiente físico y el plan de carrera que tiene

planeado dentro de la organización (como se citó en García, 2011).

Finalmente, en 1992 Fernando Toro en la segunda edición de su libro *Desempeño y Productividad*, publicado en Colombia considera que el clima organizacional son los sentimientos o percepciones de los empleados para con sus labores, no necesariamente las condiciones reales, sino más bien las percibidas, ya que se crean una imagen mental de la organización, esta representación gráfica en sus mentes va a depender de las relaciones que se establezcan con otros empleados dentro de la empresa especialmente sus jefes. En el país colombiano la encuesta ECO es muy utilizada y mide factores psicológicos y psicosociales, la cual consta de 49 preguntas en donde se miden 7 variables con respecto al clima laboral individual y una octava variable que mide el apoyo, responsabilidad y consideración (como se citó en García, 2011).

De los modelos expuestos por los autores se evidencia que existen dimensiones que varían de un autor a otro, de la misma forma se encuentran también dimensiones comunes para la medición del clima organizacional, por tal motivo, esta información servirá de referencia para la elaboración del cuestionario que se aplicará a la empresa en estudio ya que se adaptará según sus propias necesidades.

1.2 Marco conceptual

En el desarrollo del presente trabajo se incluyen diversos conceptos que están relacionados con el tema de investigación como es el caso de los factores que conforman el clima organizacional que se detallan a continuación:

Clima Organizacional: Es la caracterización del medio de trabajo por medio de variables medibles acerca de la percepción de los empleados y sus actitudes con respecto a su ambiente laboral (Méndez, 2010).

Motivación: “La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta” (Robbins & Coulter, 2010, p.341).

La Toma de Decisiones: Para Robbins & Coulter (2010) el proceso de toma de decisiones inicia con una problemática que debe ser solucionada, debido a que existe una discrepancia entre la condición existente y una deseada, sin embargo, este es un proceso que siempre se verá alterado según los valores y creencias que tenga el individuo que ejecuta el proceso.

Comunicación Organizacional: Es el flujo de información entre la organización y sus públicos objetivos; esta puede ser interna, externa entre organizaciones o externa a sus clientes finales (Castro, 2012).

Comunicación Organizacional Interna: Su principal meta es lograr la consecución de resultados empresariales por medio del intercambio de información entre departamentos, empoderando al empleado con información oportuna y necesaria, consiguiendo una cohesión organizacional y brindando valor a los empleados (Andrade, 2010).

Objetivo de la comunicación interna: Que exista una cohesión o alineamiento de los empleados para lograr los objetivos estratégicos. El trabajo de todos los colaboradores con un mismo fin es el objetivo

principal de esta comunicación (Chiang, 2012).

Comunicación formal: Comunicación escrita dentro de la organización, está muy relacionada con la burocracia (Balarezo & Cerón, 2014).

Comunicación informal: Comunicación laboral pero fuera de los lugares tradicionales, por ejemplo conversaciones a la hora del almuerzo (Balarezo & Cerón, 2014).

Comunicación descendente: Es la comunicación entre jefes y empleados para delegar tareas, informar objetivos, políticas, retroalimentación, etc. También puede ser entre empleados de un mismo nivel pero en donde la comunicación sea mayoritariamente unidireccional (Sanz, 2011).

Comunicación ascendente: Es la que tradicionalmente se da de los empleados hacia los jefes y tiene fines informativos o de control sobre sus labores realizadas (Sanz, 2011).

Comunicación horizontal: Es la comunicación entre empleados de un mismo nivel y es muy importante para la coordinación y trabajo en equipo (Sanz, 2011).

La Satisfacción Laboral: Es la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias (Robbins & Coulter, 2010).

Trabajo en Equipo: “Trabajo en equipo requiere que los empleados cooperen entre sí, compartan información, confronten diferencias y dejen a un lado intereses personales por el bien del equipo”.

(Robbins & Coulter, 2010, p.247).

1.3 Marco referencial

El marco referencial se toma como base de ejemplos sobre otras empresas que han mejorado e implementado un clima organizacional que las han ubicado entre las mejores tanto en su gestión como productiva a nivel internacional y local.

1.3.1 Organizaciones internacionales exitosas en el clima laboral.

Great place to Work es un centro de investigación y consultoría fundado en 1980 en San Francisco, Estados Unidos de América, su trabajo está orientado a hacer del ambiente laboral una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor de las empresas. Donde los colaboradores confían en las personas que lideran la organización, se sienten orgullosos de lo que hacen y disfrutan con las personas con las cuales trabajan (Ekos, s.f.).

Great Place to Work realiza una medición anual entre miles de empresas a nivel mundial. En el 2013, se tomaron en cuenta 2.200 compañías en América Latina y se realizaron más de un millón de encuestas. Tras las encuestas, el ranking realiza un análisis global de los cinco factores fundamentales que impactan en la construcción de un excelente lugar de trabajo: credibilidad, imparcialidad, respeto, orgullo y compañerismo, confirmó la gerente de Comunicación y Relaciones Institucionales de Movistar Costa Rica (La Fragua, 2013).

Los resultados para las empresas multinacionales coronaron a Google como la mejor empresa para trabajar en América Latina. La mejor

empresa con operaciones Kimberly Clark. Telefónica, precisamente, está en cuarto lugar. Especialistas en materia laboral de las consultoras Deloitte y Manpower coincidieron en que un factor que genera confianza es construir relaciones sostenibles de largo plazo y no coyunturales. No basta con hacer esfuerzos aislados para mantener al personal motivado, requiere mostrar congruencia en cada una de las decisiones que se toman en la organización (La Fragua, 2013).

Otra acción que aumenta la confianza mutua es generar oportunidades de desarrollo profesional, tanto para empleados como para jefes. McDonald's, por ejemplo, ocupa la sexta posición en el ranking. En la compañía se ofrecen oportunidades de empleo para jóvenes sin experiencia, con opciones de horarios flexibles para que puedan continuar con sus estudios mientras trabajan. Beneficios complementarios, ofrece bonificaciones según la posición y cumplimiento de objetivos, concursos internos, alimentación dentro de su horario laboral, paseos anuales y eventos recreativos (La Fragua, 2013).

La consultora comercial de HeadHunting en Manpower group, agregó la importancia de contar con flexibilidad de horarios, planes de capacitación, planes de desarrollo de carrera, asociación solidaria y médico de empresa. Otra vía para mantener la confianza es contar con pocos niveles jerárquicos, de manera que la escala en comunicación no sea complicada. Este es el caso Oracle, que se ubica en el puesto 10 de la medición (La Fragua, 2013).

Pese a todos estos incentivos, es vital que la empresa no olvide cumplir al 100% la legislación del país, especialmente la laboral. La

manera en que la empresa se comporta con los clientes o proveedores, de igual manera la compañía se preocupa por el bienestar de sus empleados. Para las nuevas generaciones es muy importante el balance vida-trabajo, por lo tanto, un beneficio muy apreciado es la flexibilidad de horarios y el teletrabajo (La Fragua, 2013).

Las jefaturas no están exentas de los incentivos y la necesidad de motivación. La consultora comercial de Headhunting consideró que los jefes se ven atraídos por planes de compensación variables según su desempeño *bonos*, participación o facilidad para compra de acciones, seguros médicos para él y su familia, facilidad para compra de automóvil y pago de colegiaturas o maestrías en instituciones reconocidas internacionalmente. Las empresas que participan del ranking se enlistan voluntariamente para ser sometidas a la medición. El resultado representa, además, una especie de certificación internacional de una entidad reconocida, que valida las prácticas de gestión y que ayuda a generar un ambiente de trabajo agradable, retador y con oportunidades de crecimiento (La Fragua, 2013).

1.3.2 Wal-Mart México.

Walmart se ha convertido en un ícono a seguir en cuestiones de Liderazgo y Comunicación Organizacional. La historia de éxito de Wal-Mart se remonta a 1991 cuando realiza el primer Joint Venture entre CIFRA de Jerónimo Arango y Wal-Mart Stores de Sam M. Walton, para posteriormente en el año de 1997; Wal-Mart Stores tomar el control total de cifra e iniciar operaciones (Aramburo, s.f.).

Wal-Mart desde su origen se ha cimentado en 10 reglas básicas

que son de su creador, Sam M. Walton, que es reconocido como uno de los Líderes más influyentes de todos los tiempos comparado con Jack Welch ex CEO de G.E. Estas reglas mantiene la esencia de los principios de la Empresa que se enfocan al servicio al Cliente y desarrollo del Recurso Humano cómo lo más importante para el crecimiento de la Empresa (Aramburo, s.f.).

Wal-Mart mantiene una estrategia constante de comunicación interna y externa, se compromete con la Comunidad y busca todos los días exceder las expectativas del cliente con estrategias y negociaciones para cumplir lo anterior con calidad y servicio. A todos los Empleados de Wal-Mart se les da la oportunidad de un plan de carrera para mantener el crecimiento personal, el liderazgo creador de líderes y ser congruente con sus principios para mantener ese nivel competitivo hacia el consumidor final. Los empleados se sienten orgullosos de trabajar en Walmart donde el respeto por el individuo, el servicio al cliente es una tarea de todos los días (Aramburo, s.f.).

1.3.3 Las mejores empresas enfocadas en el clima laboral en Ecuador.

1.3.3.1 Bayer.

Bayer Ecuador es una empresa que siempre se ha mantenido entre las mejores puntuadas del Great Place to Work. Su oferta de valor se enfoca en utilizar la ciencia para resolver problemas del mundo actual. Entre sus políticas de empresa están la innovación permanente, la perdurabilidad de la organización y la consecución de metas. Las personas que hacen posible estas políticas son sus 190 empleados que

cumplen a cabalidad sus valores organizacionales que son la eficiencia, liderazgo, flexibilidad y liderazgo. Debido a estos valores y la correcta comunicación de la empresa los empleados se encargan de mantener su excelente ambiente de labores, que sumado a los esfuerzos de la empresa por brindar el mejor ambiente posible hacen que esta empresa sea muy exitosa (Ekos, 2014b).

Entre las características de Bayer para ofrecer este ambiente es el brindar un lugar físico acogedor, flexibilidad para los empleados, oportunidades de plan de carrera, se enfocan en conseguir a los mejores talentos para hacer ciencia en el país y poder ayudar a la comunidad en general. La gerencia de talento humano tiene su enfoque en el crecimiento, las finanzas, innovación y el mejor ambiente laboral para sus colaboradores. La gente que trabaja en la empresa se siente respaldada por Bayer y esto genera un compromiso bidireccional entre la organización y los colaboradores. Todo esto ha sido logrado gracias al liderazgo de sus directivos que han creado equipos eficaces de alto rendimiento (Ekos, 2014b).

1.3.3.2 Toni.

Una de las premisas de Toni en su diario accionar es la puesta en práctica de su filosofía basada en las personas, que les inspira a ser responsables cuidando el activo máspreciado para su organización: Colaborador Toni. En esta organización trabajan para que su colaborador sienta orgullo y pasión por lo que hace, apalancado en una cultura de personas, con la fórmula esencial que les distingue: 'activar nuestra Mente como Fuente del conocimiento, pensamiento estratégico e innovación +

Corazón' siendo el motor de la inspiración y la pasión para obtener sus objetivos con 'Un toque de Locura' que los hace creer que lo imposible es posible y les da la valentía para conseguirlo. Y lo que no puede faltar, 'Un toque de Picante' que siempre los impulsa a moverse con bríos hacia la meta. De esta manera, crean un valor único para el colaborador enfocado en el respeto al ser humano (Ekos, 2014a).

Prácticas genuinas: En Toni se llevan a cabo varias prácticas. Dos de las más importantes son el cuidar de la salud del colaborador. A través del Programa *Vive Saludable* se desarrollan valoraciones médicas y nutricionales, se entrega un menú saludable que se ajusta a las necesidades nutricionales de los colaboradores, y hay espacios para desarrollar actividad física como gimnasio, sala de pesas y grupos deportivos. Y el otro es el crecimiento y desarrollo de los colaboradores mediante la participación en diferentes proyectos lo cual les permite aportar, aprender y transferir el aprendizaje, como por ejemplo *Equipos Autodirigidos* (Ekos, 2014a).

Desarrollo y capacitación: Inician el acoplamiento del colaborador nuevo a la empresa con un proceso de inducción inculcando los valores y cultura empresarial. De esta manera, cada año se detecta las necesidades de capacitación de competencias técnicas y organizacionales de acuerdo a los perfiles de los puestos, y se elabora un plan de capacitación por persona y por área (Ekos, 2014a).

1.4 Marco legal

El marco legal está conformado de acuerdo a los principales artículos de la constitución del Código del trabajo, así como los artículos

que rigen la normativa interna de la institución toma los objetivos y lineamientos del Plan Nacional del Buen vivir.

1.4.1 Constitución del Ecuador 2008.

El art. 33 señala que el trabajo es un derecho de los ecuatorianos y que permite la realización individual y económica. El Estado es el encargado de garantizar la justicia en materia de compensaciones, dignidad y trato justo (Constitución del Ecuador, 2008).

El art. 326 sostiene en su numeral 1 y 2 que todos los ecuatorianos tienen el derecho a trabajar en un lugar conveniente y aseado, en donde se cuide su bienestar y salubridad. Además se adopta un enfoque conciliador a través del diálogo en caso de problemas en sus labores. (Constitución del Ecuador, 2008).

1.4.2 Plan Nacional del Buen Vivir.

El proyecto se alinea al siguiente objetivo de acuerdo a lo propuesto por el plan nacional del buen vivir.

Objetivo 9 Garantizar el trabajo digno en todas sus formas La satisfacción en el trabajo es un indicador subjetivo que establece una aproximación del nivel de realización de las personas en sus puestos de trabajo (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, 2013, p. 273).

9.3. Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.

a. Fortalecer la normativa y los mecanismos de control para garantizar condiciones dignas en el trabajo, estabilidad laboral de

los trabajadores y las trabajadoras, así como el estricto cumplimiento de los derechos laborales sin ningún tipo de discriminación.

b. Asegurar el pago de remuneraciones justas y dignas sin discriminación alguna que permitan garantizar la cobertura de las necesidades básicas del trabajador y su familia, y que busquen cerrar las brechas salariales existentes entre la población.

c. Profundizar el acceso a prestaciones de seguridad social eficientes, transparentes, oportunas y de calidad para todas las personas trabajadoras y sus familias, independiente de las formas de trabajo que desempeñen, con énfasis en la población campesina y los grupos vulnerables.

d. Profundizar la seguridad social transnacional, a través de convenios y acuerdos con los Estados de destino en los que se encuentren la población migrante.

e. Establecer mecanismos que aseguren entornos laborales accesibles y que ofrezcan condiciones saludables y seguras, que prevengan y minimicen los riesgos del trabajo.

f. Implementar estrategias que lleven a reducir la informalidad, especialmente mecanismos enfocados a remover barreras de entrada al sector formal, así como a simplificar el pago de impuestos y la aplicación del código tributario.

g. Promover medidas que impulsen la existencia y el funcionamiento de organizaciones de trabajadoras y trabajadores, que permitan garantizar el cumplimiento de los derechos y

obligaciones laborales.

h. Impulsar mecanismos de diálogo y mediación laboral, para garantizar la resolución justa de conflictos.

i. Profundizar y promover las políticas de erradicación de todo tipo de explotación laboral, particularmente el trabajo infantil, el doméstico y de cuidado humano.

j. Implementar mecanismo efectivos de control del trabajo adolescente, para garantizar el derecho a la educación de niñas, niños y jóvenes.

k. Promover políticas y programas que distribuyan de forma más justa la carga de trabajo y que persigan crear más tiempo disponible, para las personas, para las actividades familiares, comunitarias y de recreación. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, 2013, p. 283 - 284)

1.4.3 Código del trabajo.

El código de trabajo en su art. 45 de los literales de la a) a la j) señala que el trabajador debe cumplir sus labores como lo indica el contrato, con una buena actitud; el empleado no tiene responsabilidad por desperfectos o desgaste de equipos o materiales propios del trabajo, incluso si se trata de un evento fortuito; el empleado no debe trabajar en momentos de peligro o predicciones de desastres naturales, pasadas sus horas laborables o cuando exista algún tipo de peligro; en estos casos se puede exigir un aumento del salario según la ley; debe tener un buen comportamiento en la empresa; cumplir con el reglamento de la organización; avisar al jefe encargado en caso de alguna falta con su

respectiva justificación; comunicar en caso de peligros laborales; mantener la confidencialidad sobre los procesos, productos o temas técnicos de la empresa; cumplir con las políticas de aseo y seguridad ocupacional (Código de Trabajo, 2012).

El art. 46 en sus literales a) hasta la i) señalan que el empleado no debe crear situaciones de peligro a él o a otros colaboradores, así como de su lugar de trabajo; llevarse o utilizar materiales, productos o materia prima del trabajo para asuntos fuera de sus labores; llegar ebrio o drogado al trabajo; tener armas en el lugar de trabajo sin el permiso respectivo de parte de la empresa; recoger dinero en horario laboral sin permiso de la empresa; utilizar material de la empresa para otros fines; competir con el empleador y dejar el área de trabajo sin permiso de la empresa o causa legal (Código de Trabajo, 2012).

Capítulo II: Comercializadora de Geosintéticos

En este capítulo se da a conocer a la empresa Comercializadora de Geosintéticos, su estructura organizacional, los procesos que permiten su funcionamiento y cómo ha venido impulsando la utilización de nuevas tecnologías aplicadas al campo de la ingeniería civil, de tal manera que trabaja arduamente en el día a día para lograr introducir en el Ecuador el uso y aplicación de sus principales productos desarrollados.

2.1 Breve reseña histórica

Fundada en 1987. Se inició con la Importación de Pisos de Vinil exportados por Pavco S.A., y con la importación de Válvulas, Hidrantes y Tuberías de Hierro Dúctil, materiales utilizados en obras de Acueductos y Saneamiento Ambiental. Actualmente, por su trayectoria empresarial ha logrado obtener la Representación y Distribución Exclusiva de los principales productores y fabricantes de Geosintéticos en el mundo.

La empresa en estudio se dedica a la Comercialización Geosintéticos tiene como lema fundamental el preservar el medio ambiente, sus recursos naturales y por esa razón están empeñados y convencidos de implantar nuevas metodología de la Ingeniería, la que redundará en beneficio del Ecuador y el mundo.

2.2 Misión

Su misión es Ser la empresa líder del mercado ecuatoriano fomentando la ingeniería de infraestructura, mediante la utilización de Geosintéticos, Tuberías y Accesorios para proyectos de Saneamiento Ambiental; desarrollados con tecnología de punta, importados, comercializados e instalados con capital humano motivado y dispuesto a

satisfacer las necesidades de desarrollo sustentable a través de alianzas estratégicas con nuestros clientes y proveedores.

2.3 Visión

Mantener la excelencia, confianza, crecimiento integral y liderazgo a nivel nacional, adquiridos a través de la experiencia lograda desde su fundación en 1987, aplicando innovaciones en productos geosintéticos, tuberías y accesorios para proyectos de saneamiento ambiental y servicios de ingeniería de infraestructura; con políticas de renovación y desarrollo, maximizando el potencial del recurso humano existente.

2.4 Valores

La empresa comercializadora de Geosintéticos de la ciudad de Guayaquil ha establecido cuatro valores claves en la organización, tales como lealtad, respeto, confianza y relaciones a largo plazo.

2.5 Política de calidad

Comercializar, suministrar e instalar productos y soluciones geosintéticas, para ingeniería de infraestructura, satisfaciendo los requisitos del cliente, manejando un sistema de gestión basado en procesos y objetivos que, a través de un recurso humano comprometido, logre su mejoramiento continuo.

2.6 Talento humano

La empresa comercializadora de Geosintéticos cuenta dentro de su Staff de Ejecutivos, Técnicos, e Instaladores con personal selecto y altamente calificado e idóneo en sus respectivas áreas, lo que garantiza a sus clientes, la prestación de servicios con altos estándares de Calidad y

Profesionalismo.

Además, cuenta con el respaldo, servicio y asistencia técnica de los Departamentos de Diseño e Ingeniería de sus representados internacionales, brindando a los clientes soluciones integrales y acordes a las más exigentes necesidades técnicas, cubriendo todo el territorio ecuatoriano.

2.7 Estructura organizacional

La empresa comercializadora de Geosintéticos en la sucursal de Guayaquil cuenta con 10 colaboradores, los mismos que están distribuidos de la siguiente forma:

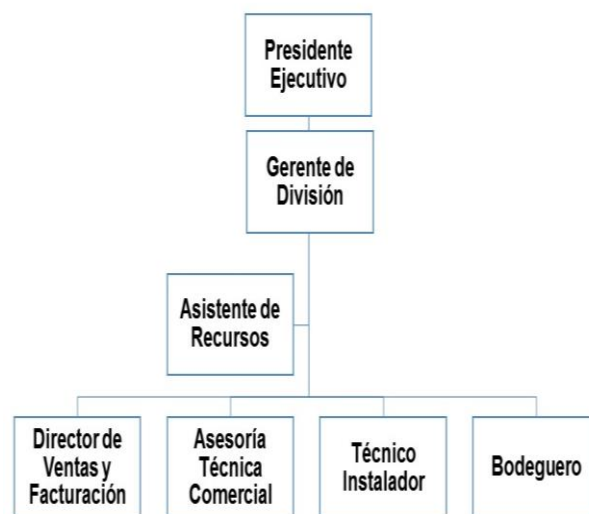


Figura 1. Organigrama Sucursal Guayaquil

Fuente: Adaptado de Departamento Recursos

El Organigrama muestra la estructura definida por la empresa para las gestiones de la sucursal de Guayaquil, dejando claro que las decisiones de mayor envergadura provienen de la matriz en la ciudad de Quito dadas por su Presidente Ejecutivo. Las funciones de cada miembro de la organización en Guayaquil están directamente supervisadas por el

Gerente de División quién es la máxima autoridad en su localidad.

2.7.1 Funciones generales.

Gerente de división

Reporta a la gerencia general.

Debe planificar, controlar, dirigir las actividades referentes a ventas, comercialización, instalación, bodegaje y otras; que permitan un adecuado servicio al cliente en su región, y además será responsable del desempeño de la organización en el área designada.

Asistente De Recursos

Reporta a la gerencia de división

Obtener información, manejar y guardar la misma sobre el cliente interno. Apoyo a la gerencia general para lograr la satisfacción del cliente interno deseada y posible, promoviendo un ambiente laboral adecuado.

Directora de ventas y facturación

Reporta a la gerencia de división.

Se encarga de la facturación, cobranzas y de brindar al cliente la información necesaria para adquirir los productos. Además, coordina el transporte para la entrega final.

Asesor técnico - comercial

Reporta a la gerencia de división.

Se encarga de verificar y controlar el avance de los proyectos delegados por gerencia técnica, así como de brindar a los clientes toda la información técnica posible acerca del uso de los productos y de solucionar sus problemas. Coordinar con el equipo de ventas, la búsqueda continua de nuevos clientes, brindándoles un producto y

servicio de calidad.

Técnico Instalador

Reporta a la gerencia de división.

Instalar adecuadamente nuestros productos para cumplir con los requisitos del cliente.

Bodeguero

Reporta a la gerencia de división.

Almacenar, clasificar y despachar adecuadamente los productos en nuestra bodega, así como llenar y entregar los documentos asociados a sus actividades dentro de la empresa.

2.8 Productos

Principales Productos Geosintéticos

Geotextil.- Se establece al material textil permeable utilizado en tierra, suelo, roca o cualquier otro material relacionado con la Ingeniería Civil y que forma parte integral de un proyecto, estructura o sistema realizado por el hombre.

Geomallas.- Son plásticos formados en una configuración muy abierta, en forma de malla es decir, con aberturas grandes. Las Geomallas son estiradas para mejorar sus propiedades físicas, o son hechas en máquina de tejer por métodos exclusivos, principalmente están destinadas al refuerzo de suelos.

Geomembranas. - Son láminas delgadas de material plástico o de caucho *impermeables*, utilizadas principalmente como revestimiento y cobertura de dispositivos de almacenamiento de líquidos o sólidos. Así, su función básica es siempre como barrera de líquidos o de vapor.

2.9 Objetivos Estratégicos

Los objetivos a continuación son detallados para el periodo 2014 – 2016.

1. Incrementar el margen actual de rentabilidad.
2. Crecimiento de ventas.
3. Incrementar la percepción del cliente como la primera opción en tiempo y calidad.
4. Incrementar las relaciones con los clientes.
5. Cumplimiento de requisitos del cliente en calidad y entrega.
6. Contar con inteligencia de mercado.
7. Mejorar flexibilidad del proceso.
8. Desarrollo de competencias laborales.
9. Mejorar el clima laboral y la cultura organizacional.
10. Seguridad y Salud Ocupacional.

2.10 Análisis situacional Interno – externo

2.10.1 Análisis FODA.

FODA es el análisis situacional que permite conocer el estado actual en el que se encuentra la empresa a nivel interno fortalezas y debilidades, y externo oportunidades y amenazas, lo cual permite a la organización reconocerse a sí misma y generar planes de acción que le permita maximizar los puntos que le favorecen dentro de su gestión y minimizar los desfavorables.

MATRIZ FODA	Oportunidades 1. Conocimiento de la tecnología 2. Obras de infraestructura del Gobierno.	Amenazas 1. Precios del petróleo 2. Crisis políticas 3. Dependencia de la inversión de los gobiernos
Fortalezas 1. 25 años de Experiencia en el mercado de geosintéticos 2. Personal Comercial especializado en el exterior 3. Atención personalizada al cliente 4. servicio y asistencia técnica de los Departamentos de Diseño e Ingeniería de nuestros representados. 5. Portafolio de productos 6. Solidez Financiera 7. Posicionamiento de la marca 8. Baja rotación del personal 9. Certificación ISO 9001:2008	Capacitación trimestral del personal sobre avances tecnológicos de nuestros productos para ofrecer una atención personalizada en obra a nuestros clientes. (F3,F4-O1) Constante seguimiento del portal de compras públicas para participar en todas las obras relacionadas a nuestra industria. (F1,F5,F9,02)	Negociación con nuestros proveedores en fijación de precios por un periodo determinado de tiempo (F1,F5-A1,A2)
Debilidades 1. Poca difusión de la empresa y sus marcas 2. Empresa centralizada(decisiones tomadas por la matriz) 3. Falta de espacio físico en bodegas de Gye para mejor manipulación de producto 4. Exceso de funciones en los empleados de Gye 5. Maquinaria de instalación obsoleta 6. Desactualización de conocimientos eléctricos del personal técnico para uso de maquinaria 7. No contar con el servicio de entrega a domicilio en Guayaquil	Fortalecer el plan de mercadeo, a través de distintos canales de difusión como: conferencias, talleres, universidades, ferias de construcción y medios de comunicación (D1-O2)	Alquiler de bodegas de mayor capacidad y realizar un alza en las importaciones de nuestros productos en un 10% para tener el stock suficiente en caso de alguna eventualidad (D3-A1,A2,A3)

Figura 2. Matriz de Diagnóstico FODA - DAFO

Fuente: Adaptado de Departamento Recursos Humanos (2014). Guayaquil

De acuerdo a la matriz de diagnóstico FODA, la empresa presenta planes de acción que les va a permitir enfrentar exitosamente las condiciones externas negativas para su administración, sin embargo, es preciso desvanecer aquellas debilidades que la hacen vulnerable al mercado.

La empresa además considera el análisis de sus cuatro áreas fundamentales:

Marketing Y Ventas: La compañía posee una sólida imagen en cuanto a los productos que ofrece como lo son: Geotextiles, Geomallas, Geomembranas, entre otras. Cuenta dentro de su Staff de Ejecutivos, Técnicos, e Instaladores con personal selecto y altamente calificado e idóneo en sus respectivas áreas, algunos con Maestrías y Especialidades en el exterior, lo que garantiza a sus clientes, la prestación de nuestros servicios, cumpliendo los más altos estándares de Calidad y Profesionalismo. Se ofrece garantías, tanto en el producto como en su instalación, *cinco y un año respectivamente*.

Operaciones El costo del producto es altamente beneficioso, debido a que, por ser Representantes Exclusivos de las marcas extranjeras, se cuenta con los beneficios propios de exclusividad. A nivel tecnológico, se encuentra pendiente de los procesos de sus principales proveedores y exige contar con productos innovadores. Cuentan con la certificación: ISO 9001: 2008

Administración Se trabaja continuamente para difundir entre los colaboradores los valores que han sido establecidos a nivel de compañía, para esto se realizan anualmente reuniones entre las dos sucursales

integración, y mensualmente reuniones en cada ciudad. Anualmente se realiza un análisis de cargos y funciones actuales, para reestructurar procesos, y de esa manera sacar ventaja de las destrezas y talentos de cada individuo.

Finanzas En este aspecto, se procura en lo posible evitar la rotación de personal, se podría decir que muy rara vez sucede un acontecimiento de estos. Por otro lado, se exige que el nivel de ventas no decaiga en cierto rango, ya que esto asegura que el flujo de efectivo no se vea afectado. A nivel de préstamos, no ha existido hasta el momento la necesidad de contar con ello.

2.10.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Amenaza de entrantes potenciales: Geomatrix es una empresa colombiana con visión empresarial internacional. Es una empresa especializada en el desarrollo, producción y comercialización de geosintéticos de alto desempeño para aplicaciones en proyectos de infraestructura. La principal amenaza es que constituyan una unidad de negocio en el Ecuador, ya que, al ser fabricantes directos, pueden ofrecer un mejor precio que la compañía en estudio. Son una potencial amenaza por su proyección internacional. Geomatrix, es actualmente proveedor de la competencia Ingeniería & Geosintéticos.

Poder de negociación de los compradores: Los principales compradores de la compañía, son empresas estatales como Municipios, Ministerio de Obras Públicas, Petroecuador, etc., también empresas constructoras como: Norberto Odebrecht, Hidalgo Hidalgo, Etinar, etc.

En el caso de las compañías estatales, se ingresa al concurso de

compras públicas, donde solicitan cumplir al 100% con las especificaciones técnicas requeridas, lo que lo diferencia de la competencia debido a la calidad de sus productos, que cumplen en su totalidad con los requerimientos del estado. En el caso de las empresas privadas, está orientado mayormente al precio de los productos ofertados, que a la calidad de los mismos.

Poder de negociación de los suplidores: la empresa depende de los precios y disponibilidad de productos de nuestros principales proveedores como:

- Pavco, Geotextil, Colombia.
- Tensar, Geomallas, USA.
- Polytex, geomembranas, Chile.

En caso de que sus proveedores aumenten el costo del producto, se ven obligados a incrementar el precio para no afectar el margen de rentabilidad, y en el caso de que se necesite rollos adicionales a los normalmente solicitados, y estos no se puedan producir, lastimosamente se pierde la venta, dando lugar a que la competencia gane este cliente fácilmente.

Amenaza de productos sustitutos: Como producto sustituto a mediano plazo tienen el *Bonote*, que es un material ampliamente utilizado para superar el problema de la erosión. El bonote, es la más gruesa y resistente de todas las fibras naturales comerciales, es una fibra basta y corta extraída de la corteza exterior del coco. Sus bajas tasas de descomposición constituyen una ventaja fundamental para hacer geotextiles duraderos.

El bonote se utiliza en textiles gruesos que se aplican como mantas sobre el terreno de zonas expuestas a la erosión. Los geotextiles hechos con malla de bonote son duraderos, absorben el agua, resisten la luz solar, facilitan la germinación de semillas, y son un 100% biodegradable. Estas mantas tienen una gran resistencia y un ritmo lento de degradación que las hace durar varios años en las aplicaciones sobre el terreno.

Competencia entre firmas existentes: El uso de los Geosintéticos en América Latina ha tenido en los últimos años un gran incremento respondiendo a una necesidad que cada vez toma más valor en los proyectos de ingeniería, lo cual consiste en la ejecución de obras civiles con una alta calidad técnica, buscando un equilibrio económico y disminuyendo el impacto ambiental con productos o sistemas que promuevan la protección del Medio Ambiente.

Hasta el momento no se tiene competidores que ofrezcan el mismo producto en niveles de calidad, la empresa tiene como ventaja la representación exclusiva de geotextiles Pavco y geomallas Tensar brindando al mercado ecuatoriano confianza en sus productos mediante garantías y certificados de calidad avalados por sus proveedores.

Sus principales competencias por precios, más no en calidad son las siguientes:

- I & G.
- Getcosynconst.
- Maccaferri.

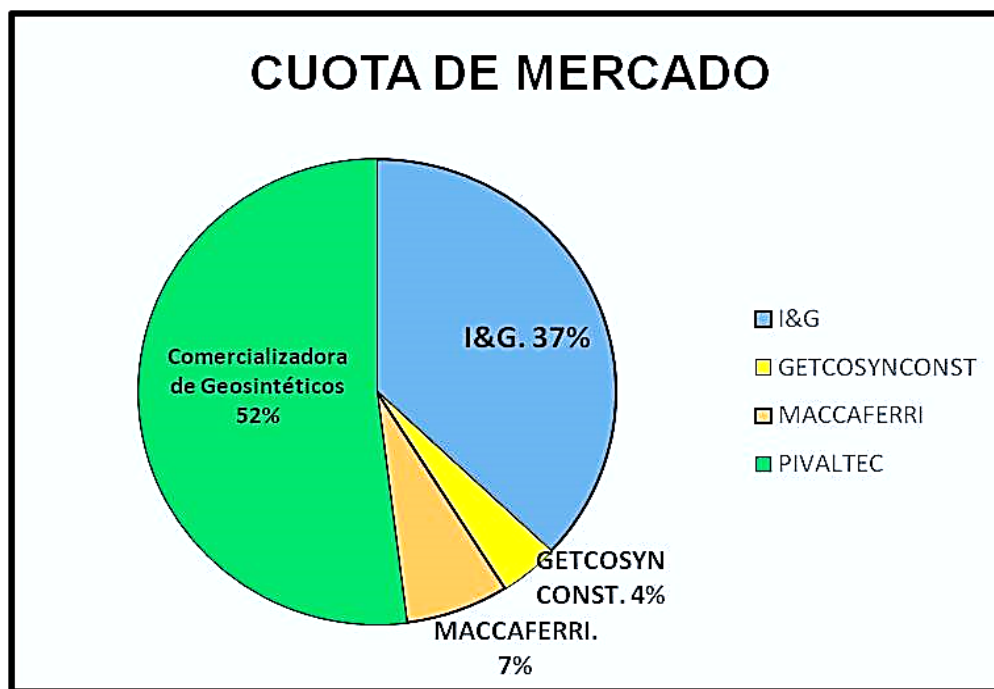


Figura 3. Cuota de mercado de Geosintéticos

Fuente: Adaptado de Departamento de Marketing & Ventas (2015). Guayaquil

El gráfico muestra la distribución del mercado de Geosintéticos con sus respectivas compañías y pesos, la compañía en estudio posee el 52% de la cuota del mercado a diferencia de su principal competencia I &G que registra un 37%.

Capítulo III: Marco Metodológico

En la presente investigación se realizó un diagnóstico actual del clima organizacional, para lo cual se ha evaluado mediante cuestionarios tanto al factor interno de la empresa, sus trabajadores; y al factor externo en este caso los clientes, este último con el fin de observar de qué manera repercute el clima organizacional en la satisfacción de los usuarios.

3.1 Objetivo de la investigación

Evaluar las formas de comunicación interna, su incidencia en el clima laboral a través de la aplicación de entrevista, encuestas y la observación de campo con la finalidad de identificar los factores que afectan el clima laboral.

3.2 Tipo de investigación

La investigación desarrollada fue de tipo descriptivo ya que se describe el objeto de estudio, es decir se caracteriza para poder medir variables o factores relevantes del fenómeno estudiado en este caso el clima laboral en la empresa Geosintéticos.

3.3 Enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo ya que se realizó una entrevista al Gerente de División y cuantitativo porque a partir de las encuestas realizadas al personal y a los clientes se procedió a la recolección de la información empírica, para establecer porcentajes, elaboración de gráficos y tablas simples.

3.4 Herramientas de recolección de datos

Las técnicas de investigación empleadas en este trabajo son

principalmente:

- La observación de campo, en donde se analizó el lugar de estudio, la infraestructura y el comportamiento de quienes conforman la organización.
- Realización de encuestas a los empleados, con preguntas cerradas que permitieron obtener datos cuantitativos, dando como resultado la obtención de información representativa de la situación de la organización.
- Realización de encuestas a los clientes, con preguntas cerradas para obtener datos que indiquen como la comunicación interna afecta al cliente externo.
- Entrevistas, con los altos mandos de la organización para conocer su apertura a esta propuesta y cuál es su percepción de la comunicación y el clima laboral actual.

3.5 Técnicas de procesamiento de información

La información fue tabulada y procesada mediante el programa informático Microsoft Excel.

3.6 Población

Se determinó dos tipos de clientes: clientes internos y clientes externos. Para los clientes internos se ha considerado el número de empleados con los que cuenta la Institución, siendo un total de 10, los mismos que de acuerdo a la nueva estructura organizacional se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1
Detalle de la población

Cargo	Cantidad
Gerente de División	1
Asistente Gestión de Recursos	1
Asesores Comerciales	2
Servicio al cliente y Facturación	1
Bodega y Mensajería	1
Equipo de instalaciones	4
Total	10

Fuente: Adaptado de Departamento de Recursos Humanos (2015).
Detalle de la Población. Guayaquil

Dado el tamaño de la población no amerita recurrir a calcular una muestra, absolutamente todos los funcionarios y trabajadores son incluidos en el estudio.

El cliente externo es la persona que tiene diferentes necesidades y cultura, que recibe un producto el mismo que es el resultado de un conjunto de actividades relacionadas. La satisfacción del cliente indica el grado de cumplimiento de una necesidad o deseo, además de la percepción de placer o gusto que sintió al tener contacto con el personal de la empresa, por esta razón se encuestará el 100% de los clientes que suman 51 entre compañías y personas naturales.

3.7 Diseño De Instrumentos De Investigación

El diseño del proyecto de investigación, según la naturaleza es un diseño mixto, ya que se ha combinado la investigación bibliográfica y de campo; únicamente se analizará y se describirá las variables, sin

manipularlas, se observarán los fenómenos tal como se dan en su ambiente natural, los mismos que serán analizados.

3.7.1 Tipo de entrevista.

Se aplicó una entrevista estructurada de preguntas abiertas y dirigida al Gerente de División, con el objetivo de conocer la percepción que tiene del clima organizacional y cómo este afecta positiva o negativamente en el desempeño de las personas que dirige.

3.7.2 Cuestionario aplicado a los empleados.

Se aplicó una encuesta cuantitativa, realizada al 100% de la población, basada en las referencias del cuestionario de los autores Litwin y Stringer (como fue citado en Toro, 2009).

3.7.3 Cuestionario aplicado a los clientes.

La comunicación interna es un proceso que se transmite al exterior de la empresa, los clientes son parte del proceso de comunicación externo y se ven afectados positiva o negativamente del entorno que se vive puertas adentro, por lo tanto conocer la forma en que los empleados se comunican con ellos es importante para el análisis cualitativo de la investigación por lo que se les ha realizado una encuesta de satisfacción. Este cuestionario consta de siete preguntas que miden principalmente los siguientes factores: productos recibidos, servicio de instalación, lapso de tiempo de la respuesta o el pedido, despacho del material a tiempo, atención personal y atención telefónica

3.8 Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se presentan los resultados más relevantes que

fueron obtenidos en la investigación a través del uso de las herramientas entrevista y encuestas.

3.8.1 Entrevista.

La entrevista aplicada al Gerente de División mostró la siguiente información:

En su criterio, el clima organizacional se refiere al ambiente que se experimenta en la compañía, un trato de cordialidad y respeto entre los miembros de la empresa que permite que las actividades cotidianas se efectúen de manera sencilla. Expresa además que es muy importante para él el clima laboral debido a que considera que mientras sea mejor el ambiente, mayores serán los logros obtenidos a través de sus colaboradores.

Respecto a la motivación enfatiza que los vendedores reciben El pago de sus comisiones por las ventas realizadas, pero no existe ningún otro tipo de sistema de motivación que contemple al personal fuera de esa área de trabajo.

Se realizan reuniones semanales con el personal técnico y vendedores para la coordinación de las diferentes actividades, en estas reuniones se les otorga espacio para que comenten situaciones o preocupaciones tanto personales como laborables. Las reuniones con la asistente de recursos se manejan sin horario establecido, debido a que el Gerente de División considera que es su mano derecha y la mayor parte de las decisiones las discute con su asistente.

La forma de comunicarse más utilizada es la verbal, *persona a persona o vía telefónica*, aunque en los 3 últimos años se han visto

forzados a utilizar los correos electrónicos institucionales y las carteleras.

En cuanto a las novedades empresariales, el Gerente de División manifiesta que dependiendo del nivel de importancia se decide en notificarlas personalmente si es de alto impacto, o por correo electrónico si amerita el caso, *es lo más recurrente*.

También considera que lo más importante dentro de la empresa es cuidar la salud de los empleados, se muestra muy enfático en precisar que el bienestar de los empleados es un tema que no tiene discusión, reconoce que una persona que no se siente bien no puede trabajar bien. Fuera de eso, las ventas de los materiales ofrecidos al público y la respectiva instalación es un tema que le apasiona.

Sobre la percepción que tiene de los mensajes enviados por él a sus subordinados, comenta que prefiere comunicarse cara a cara, ya que en ocasiones ha tenido inconvenientes por solicitar tareas vía electrónica, y recibir poco o nada de lo que esperaba, citó un ejemplo en el que necesitaba un reporte de cuentas por cobrar elaborado por uno de sus vendedores, y recibió una nómina de clientes con los respectivos saldos pendientes; recalando que lo que realmente esperaba era un detalle completo de fechas, número de factura, productos y abonos parciales de cada cliente. En esta ocasión tuvo que llamar la atención del vendedor, y explicarle verbalmente lo que esperaba de él.

Comenta también que cuando recibe algún tipo de información se preocupa por hacer las preguntas pertinentes al emisor y así corroborar que ha comprendido el mensaje que le están enviando, incluso parafrasea para estar seguro y poder actuar pertinentemente.

Considera que para mejorar la comunicación en la empresa se debe enviar a cursos de capacitación al personal para que se interrelacionen adecuadamente y no existan malos entendidos. Sobre las herramientas entregadas al personal para la ejecución de sus labores, señaló que existe un proceso de requerimientos a Quito, pero que lamentablemente al ser tratadas estas necesidades vía correo electrónico o telefónico, se les resta importancia que probablemente se le daría si se contara con la observación directa de cada caso, sin embargo se procura entregar al empleado todo lo necesario para que realicen su trabajo de manera segura y confortable.

Acerca de las necesidades de su equipo, es consciente que existen necesidades de capacitación al personal, mejoras en las remuneraciones y reconocimientos profesionales; al mismo tiempo expresa, no poder satisfacer a todos, dado que las decisiones de mayor envergadura vienen de Quito y no son de su exclusiva potestad.

3.8.2 Encuesta a los empleados.

Luego de recolectar la información mediante la aplicación de las respectivas encuestas, se procedió a tabular, analizar e interpretar los resultados. La encuesta se dividió en ocho áreas o criterios que se enlistan a continuación:

1. Satisfacción con la empresa.
2. Mejoramiento continuo y calidad.
3. Materiales de trabajo.
4. Satisfacción con el trabajo.
5. Trabajo en equipo.

6. Relación con supervisores.
7. Beneficio de la organización.
8. Comunicación.

3.8.2.1 Análisis por ítem.

1.- ¿Le gusta su empresa?

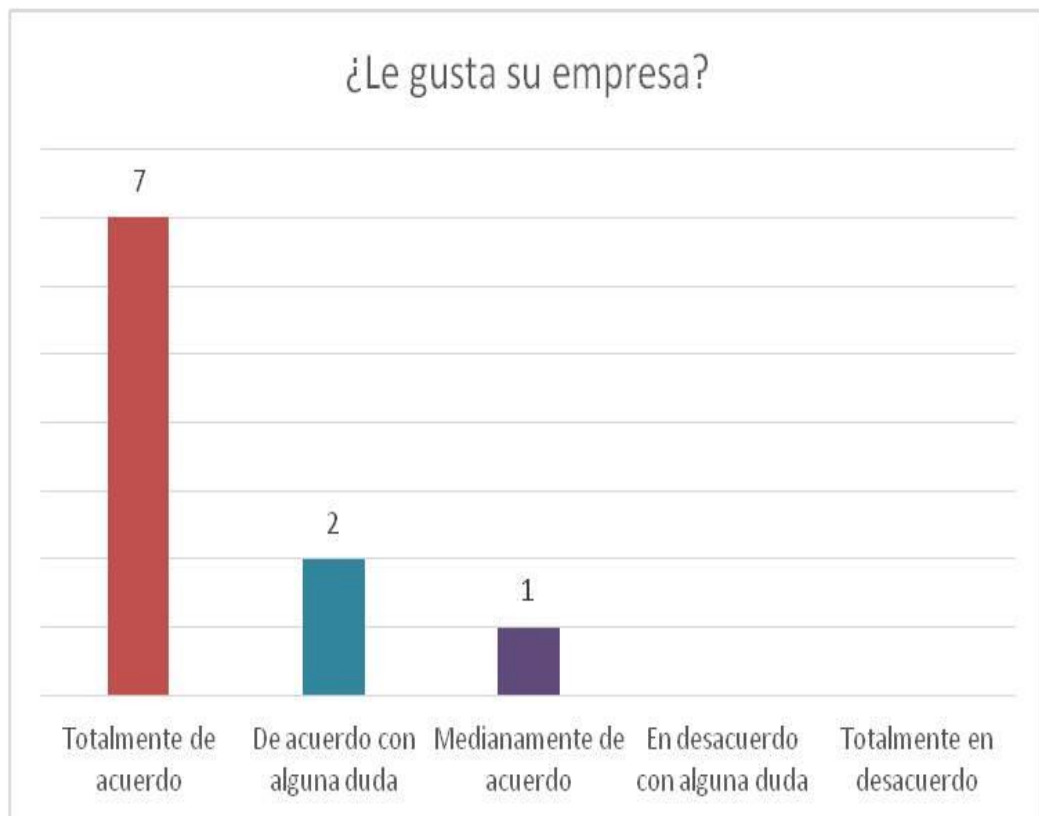


Figura 4. Gusto por la empresa

De las 10 personas encuestadas siete respondieron que están totalmente de acuerdo mientras que dos están de acuerdo con alguna manera y una medianamente de acuerdo. Según los datos, 70% empleados se sienten a gusto con la empresa en que laboran, lo cual es un buen factor para el desarrollo del clima organizacional, debido a que evidencia el agrado de los colaboradores con la entidad para la cual prestan sus servicios.

2.- ¿Se siente integrado en la empresa?

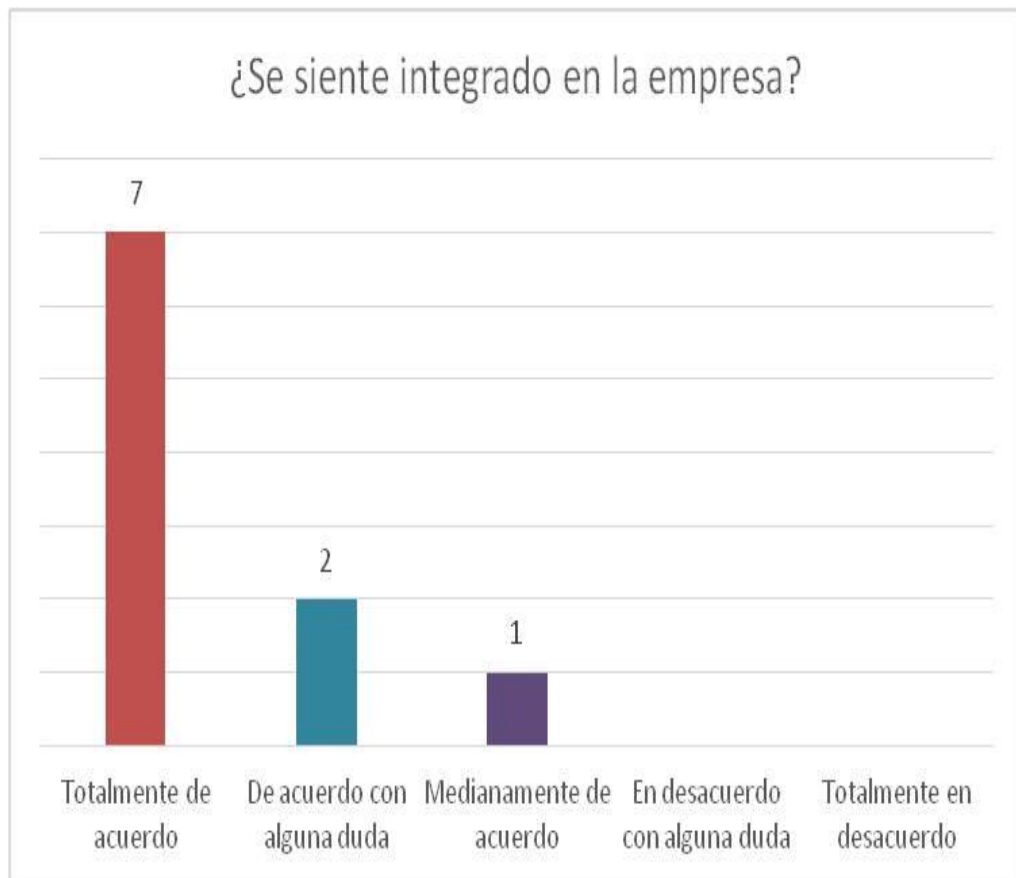


Figura 5. Integración en la empresa

De las 10 personas encuestadas siete respondieron que están totalmente de acuerdo mientras que dos de acuerdo con alguna manera y una medianamente de acuerdo.

Se puede observar que el 70% de las personas están satisfechas laborando en la empresa, lo cual refleja que sus empleados sienten pertenencia hacia la institución, este ítem reafirma el primer numeral, debido a que sentirse integrado es una necesidad de tercer orden de acuerdo a la teoría de Maslow, y al ser satisfecha se motiva al individuo a realizar mejor su trabajo y crear climas laborales más saludables para sus miembros.

3.- ¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?

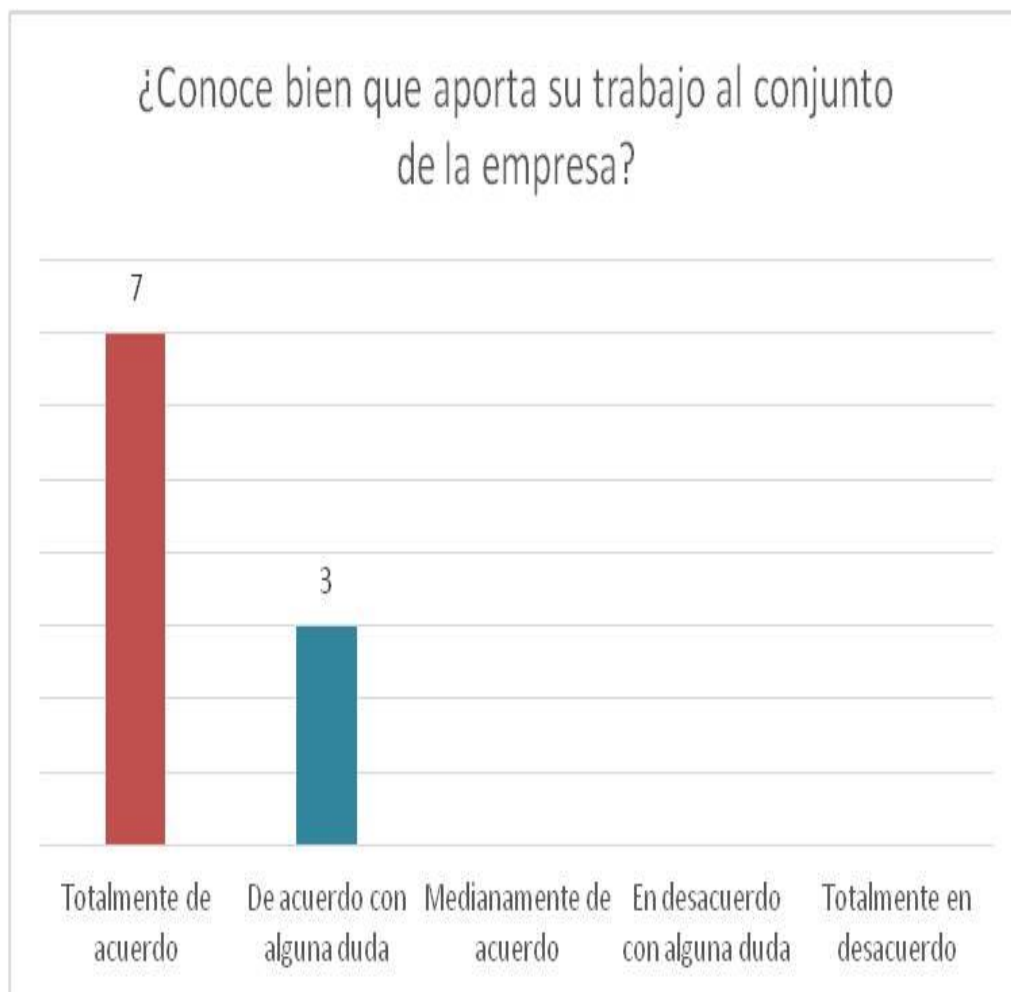


Figura 6. Aporte del trabajo individual en la empresa

De las 10 personas encuestadas siete respondieron que están totalmente de acuerdo con conocer el aporte que su trabajo individual tiene en la empresa, mientras que tres de acuerdo con alguna manera.

Las personas necesitan tener clara cuál es su contribución en el desarrollo de la empresa, para que puedan desarrollar sentido de pertenencia con la organización, el 70% de sus miembros reconoce el impacto de su labor, lo cual significa que se conocen los objetivos de la organización y son conscientes del aporte que su trabajo otorga a la obtención de los mismos.

4.- ¿Recibe críticas constructivas que le ayudan a hacer de una mejor manera su trabajo?

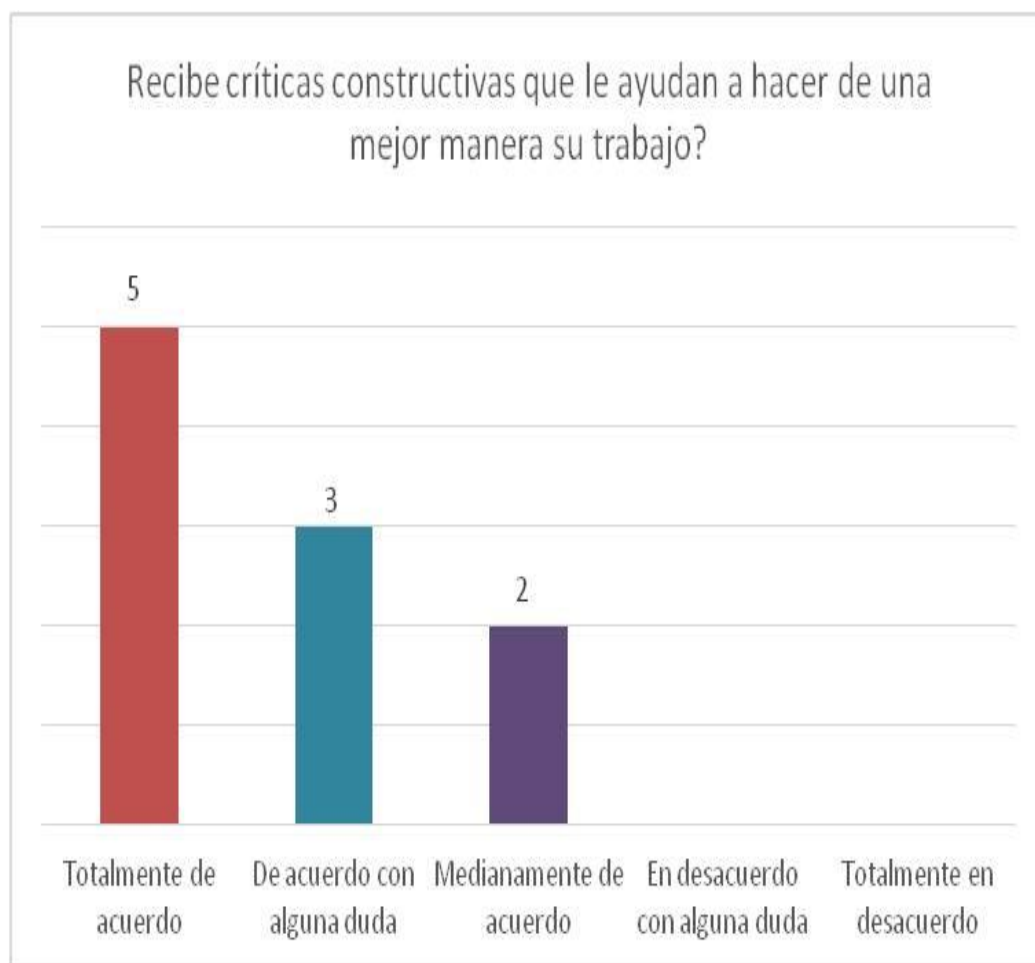


Figura 7. Recepción de críticas constructivas

De las 10 personas encuestadas cinco están totalmente de acuerdo con respecto a recibir críticas constructivas que le ayudan hacer de una mejor manera su trabajo mientras que tres de acuerdo con alguna duda y dos medianamente de acuerdo.

El 50% que no tiene claro si recibe críticas que le ayuden a mejorar, es un factor de preocupación, debido a que las críticas deben ser emitidas de la forma adecuada para que se reciban tolerantemente y así no afectar el clima organizacional, es un proceso clave de la retroalimentación.

5.- ¿Es fácil saber dónde se encuentran las informaciones, documentos, archivos?

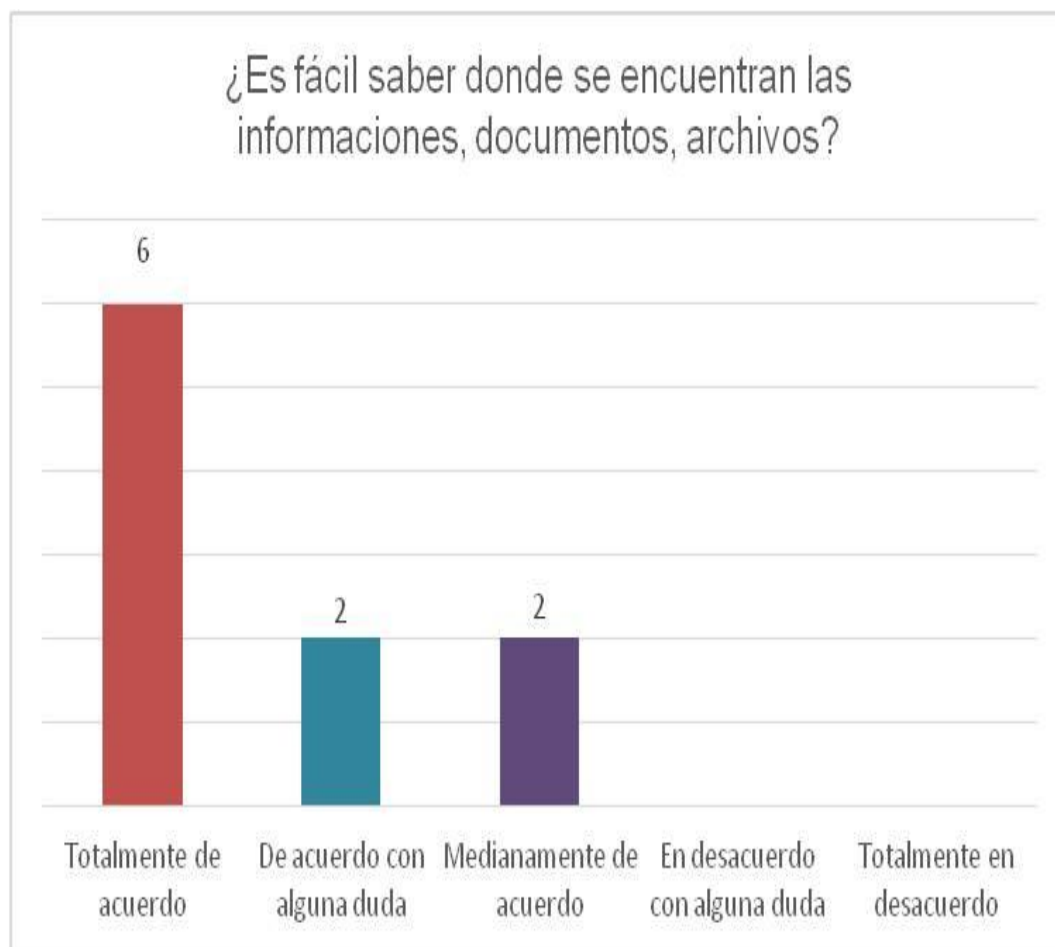


Figura 8. Identificación de archivos

Del total de encuestados 60% están totalmente de acuerdo con conocer los lugares donde se encuentra la información mientras que 20% están de acuerdo en alguna manera y 20% medianamente de acuerdo.

Se concluye que aunque la mayoría de los empleados indiquen que conocen donde encontrar la información pertinente, existe también un número importante de personas que no piensan igual, por tanto se debe dar mayor énfasis a esta situación que afecta de cierta forma a la comunicación interna.

6.- ¿Las informaciones disponibles están completas y llegan a tiempo?

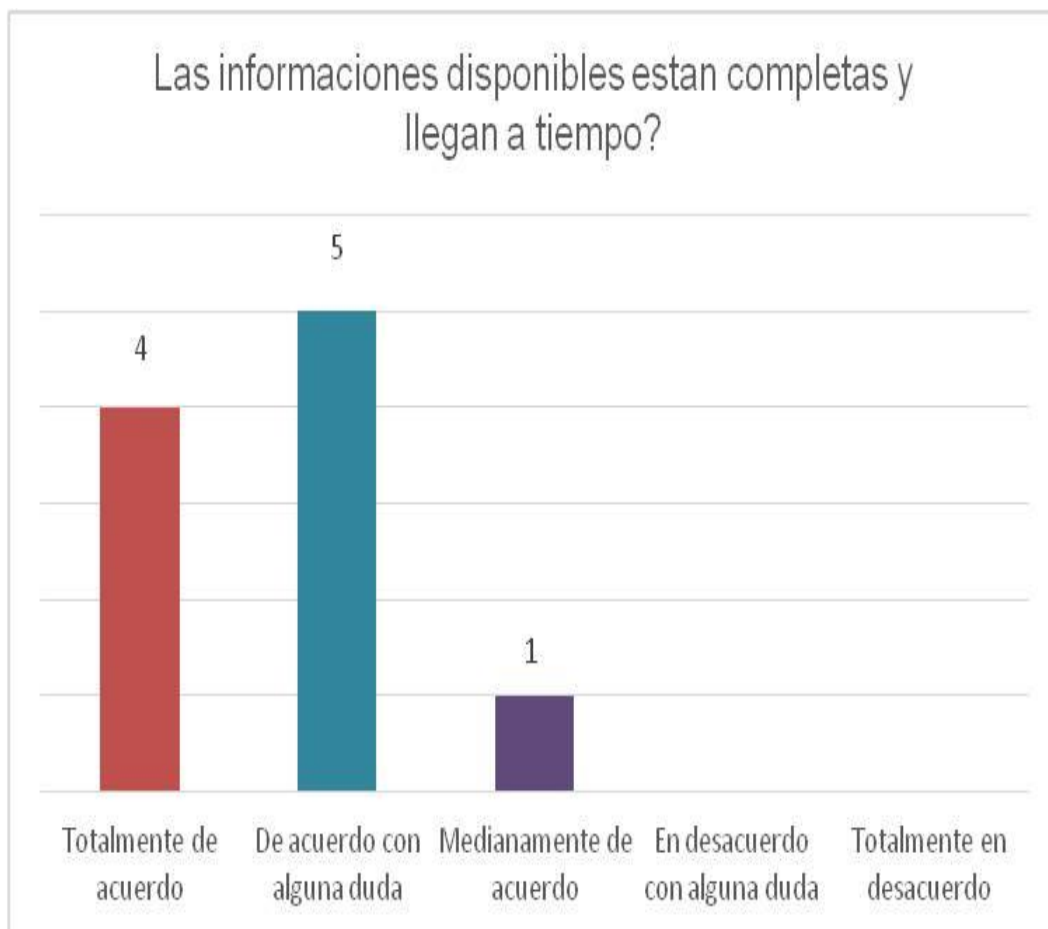


Figura 9. Informaciones disponibles

El 40% de los encuestados expresaron estar totalmente de acuerdo con que la información que solicitan está completa y llega a tiempo mientras que 5 0% respondieron que están de acuerdo con alguna duda y 10% medianamente de acuerdo.

Se pueden apreciar opiniones divididas pues siendo una población tan pequeña es un factor de mucha consideración el hecho de que las informaciones disponibles no estén completas ni en el momento apropiado.

7.- ¿El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos?

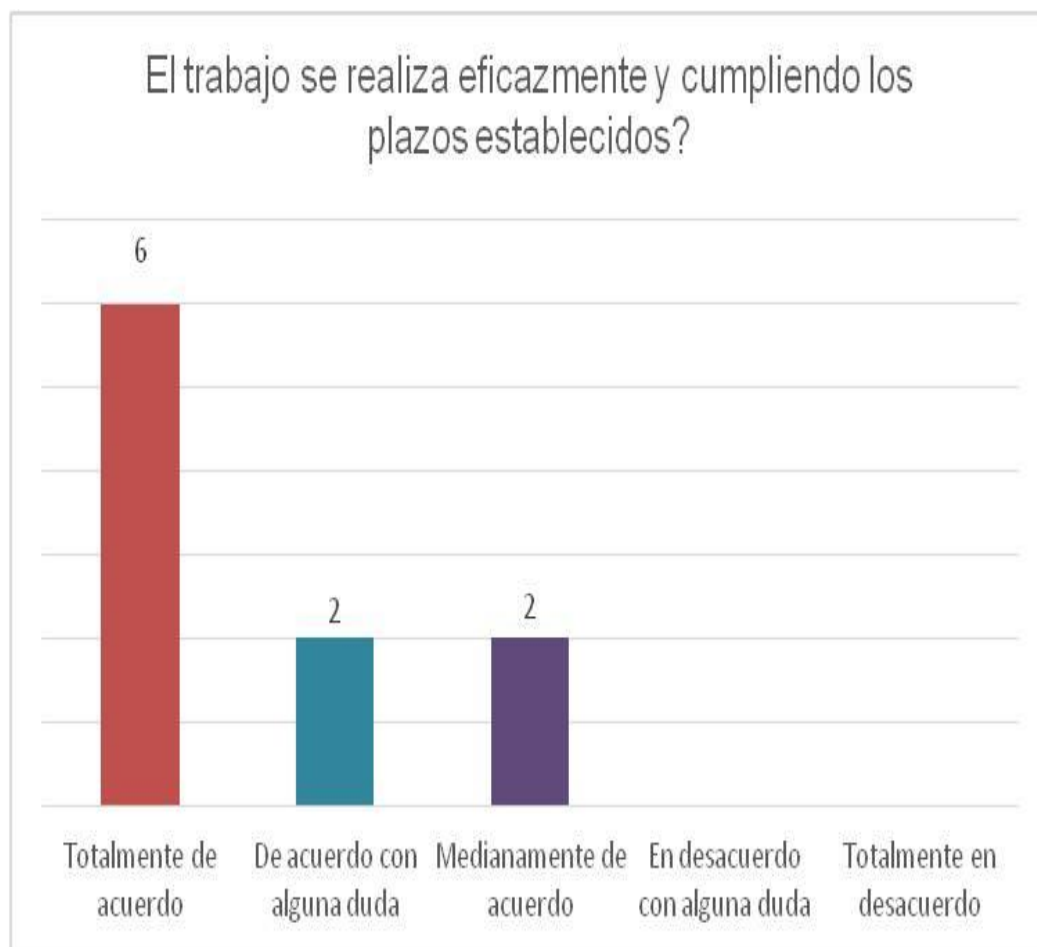


Figura 10. Realización de trabajos eficaces

Del total de encuestados el 60% afirma estar totalmente de acuerdo con que los trabajos se realizan de manera eficaz cumpliendo con los plazos establecidos mientras que 20% respondieron con una duda y 20% medianamente de acuerdo.

Se aprecia que el 40% de los empleados aún necesita mejorar su desempeño laboral para optimizar tiempo y recursos que garanticen el logro de las metas, este factor es muy importante pues se debe observar equidad en el desarrollo de la ocupación para no generar malestar en los demás miembros.

8.- ¿Conoce los objetivos y los resultados de la organización?



Figura 11. Conocimiento de objetivos y resultados de la organización

El 60% de los encuestados reconocieron estar totalmente de acuerdo con respecto a conocer los objetivos y resultados de la organización mientras que el 30% respondieron de acuerdo con alguna duda y 10% medianamente de acuerdo.

El 60% son miembros alineados con los objetivos trazados por la empresa, se debe enfatizar en el 10% que desconoce hacia dónde va la organización, es un indicio claro de que la comunicación tiene falencias pues todos deberían saber hacia dónde se dirigen como empresa, y al ser una compañía con pocos empleados, se debe lograr que el 100% de sus miembros conozcan los resultados de su trabajo.

9.- ¿Dispongo de materiales y equipos desarrollados para realizar mi función?

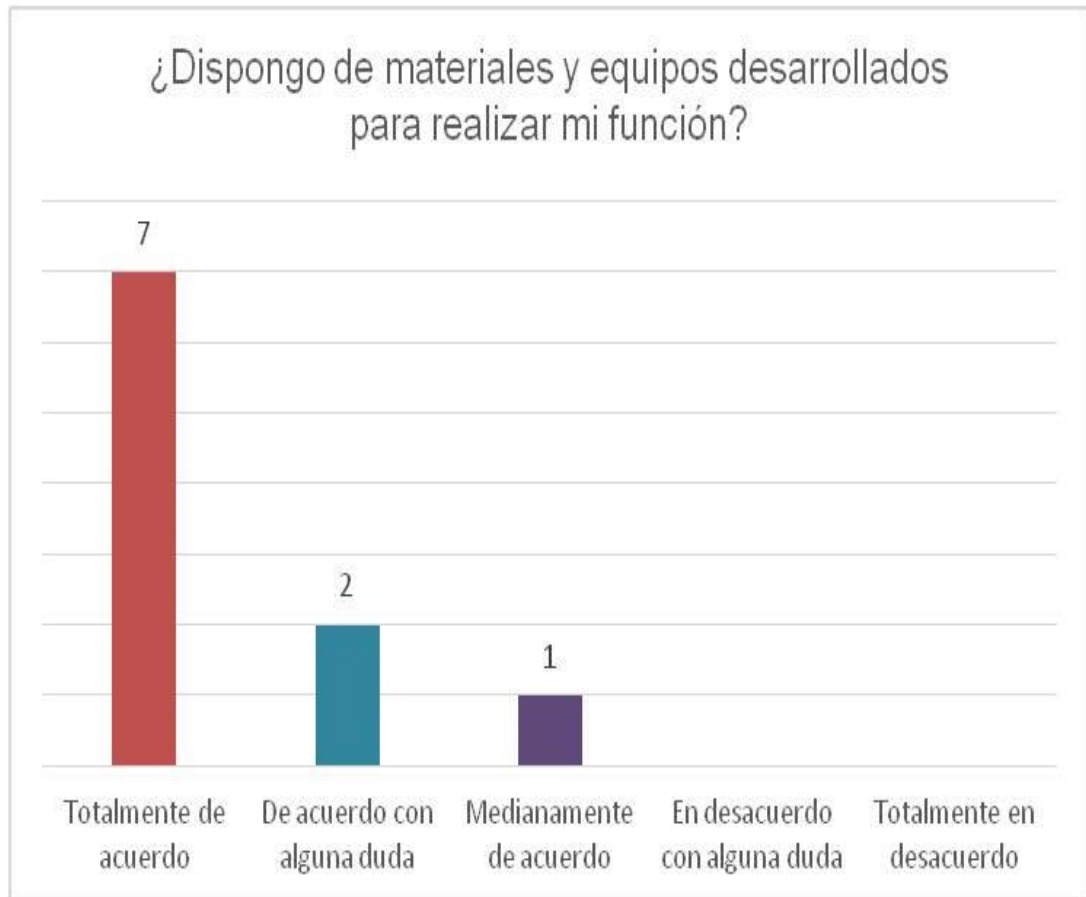


Figura 12. Disposición de equipos y materiales de trabajo

El 70% de los encuestados considera estar totalmente de acuerdo con respecto a la disposición de materiales y equipos para realizar sus trabajos mientras que el 30% tiene dudas.

La gran mayoría posee los recursos necesarios para realizar sus labores, mientras que el 30% no se encuentra del todo seguro, es fundamental para los miembros de la organización sentir que poseen las herramientas necesarias para realizar su trabajo, de lo contrario disminuye la satisfacción laboral.

10.- ¿Las condiciones materiales de trabajo son bastante buenas?

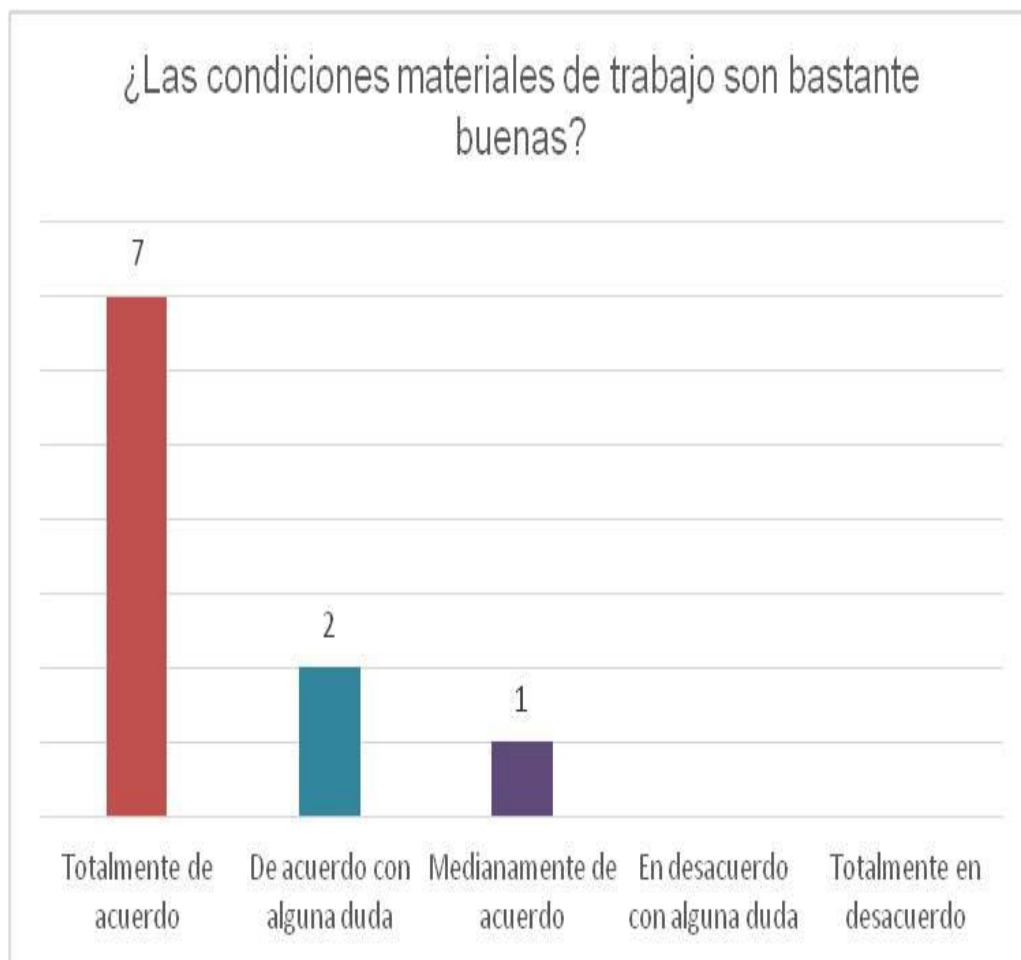


Figura 13. Condiciones de los materiales de trabajo

El 70 % de los encuestados considera que las condiciones en los que se encuentran los materiales de trabajo son bastante buenas, mientras que el 30% restante no comparte la misma opinión.

Se concluye que las condiciones de trabajo son las adecuadas, esto es un factor positivo ya que eleva la satisfacción en el trabajo debido a que se entregan los recursos necesarios al personal para realizar sus labores permitiendo que estas sean realizadas eficientemente, algo que de acuerdo con Herzberg es un factor que de no existir desmotiva al personal.

11.- ¿Le han dotado de Equipo de Protección Personal y/o materiales de trabajo en buenas condiciones?



Figura 14. Equipamiento de protección personal

Del total de encuestados el 80% contestaron que están totalmente de acuerdo con respecto a la dotación y condiciones de equipos de protección y materiales de trabajo que utilizan, mientras que 20% restante tiene dudas acerca del tema.

Dotar al personal de los mejores recursos es una forma de expresarles la consideración y estima que se tiene hacia su trabajo y persona, es indispensable entregarles las herramientas necesarias para su gestión, es un buen factor que el 80% de los empleados considere que se le brindan excelentes condiciones para ejecutar su labor.

12.- ¿Le han instruido o capacitado para el uso de equipo de protección personal y/o herramientas de trabajo?

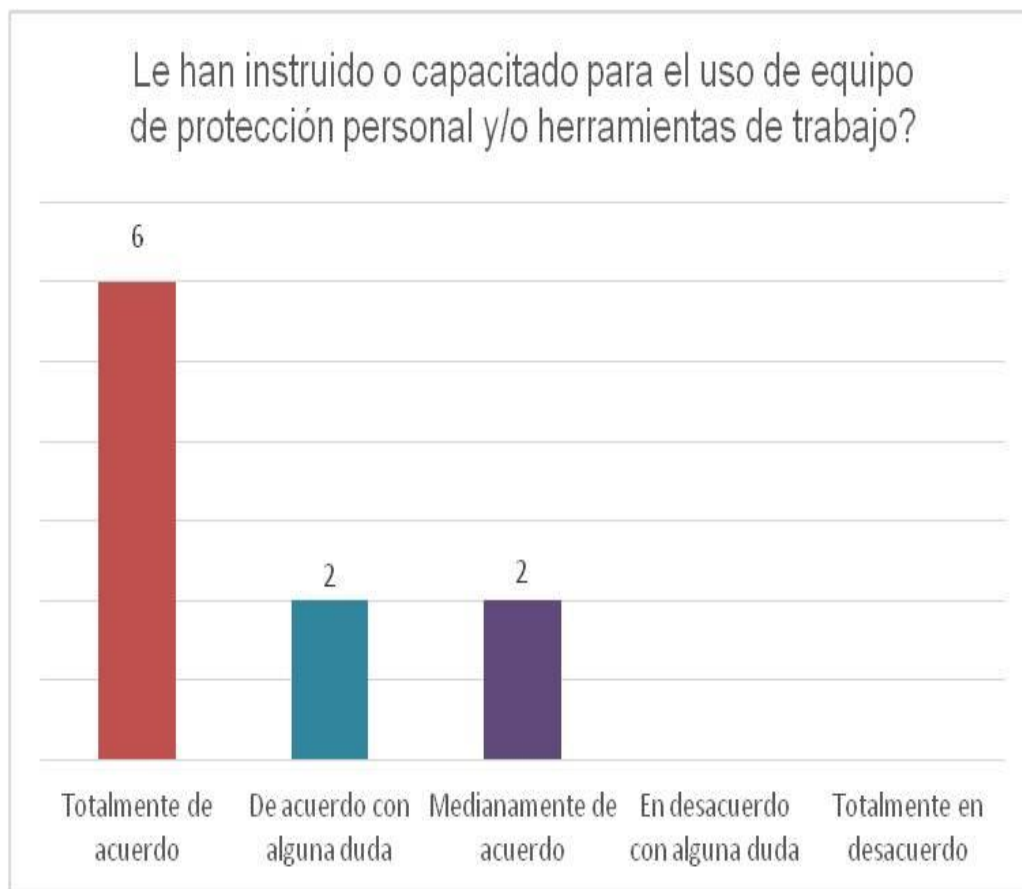


Figura 15. Instrucción para el uso de equipos de protección personal

El 60% de los encuestados afirma que ha sido capacitado para utilizar el equipo de protección personal y las herramientas para realizar su trabajo, mientras que el 40% tiene dudas.

Instruir o capacitar a los empleados es primordial en la empresa, el uso correcto de los equipos de protección personal y los elementos necesarios para realizar el trabajo evita que se desperdicien recursos consiguiendo eficiencia en la gestión de procesos, por tanto es un factor favorable que la mayoría de empleados estén de acuerdo con este ítem porque también refleja la actitud positiva frente a esta situación.

13.- ¿Se me deja bastante libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo?

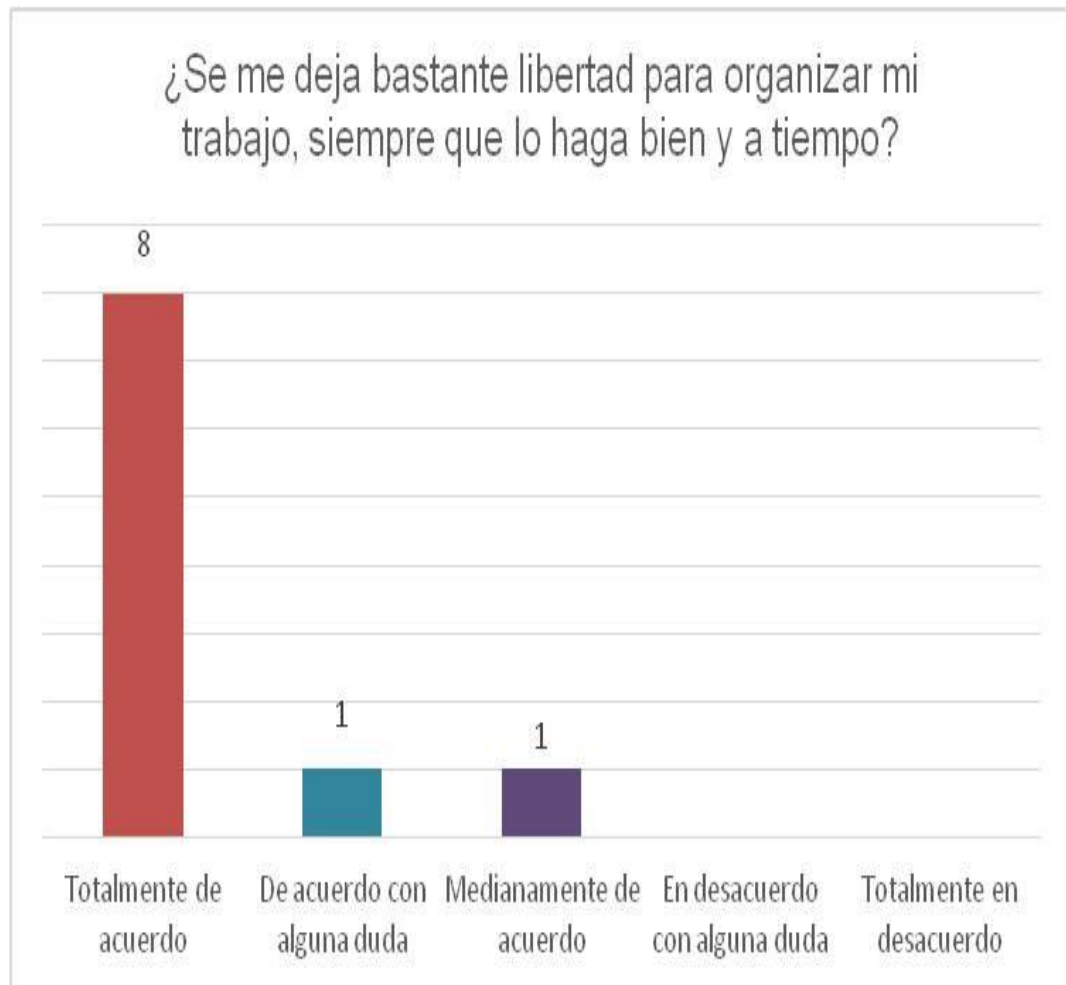


Figura 16. Libertad para organizar el trabajo

De acuerdo a las encuestas el 80% del personal afirma estar totalmente de acuerdo con respecto a la libertad que tienen para organizar su trabajo, lo que es un factor muy positivo ya que dejar que los empleados se auto-dirijan, les permiten organizar su tiempo, priorizar sus actividades y manejar de mejor manera los recursos asignados para su labor, este factor eleva la satisfacción labora ya que le permite empoderarse de su puesto de trabajo.

14.- ¿En general la gente trabaja con empeño y proactividad?

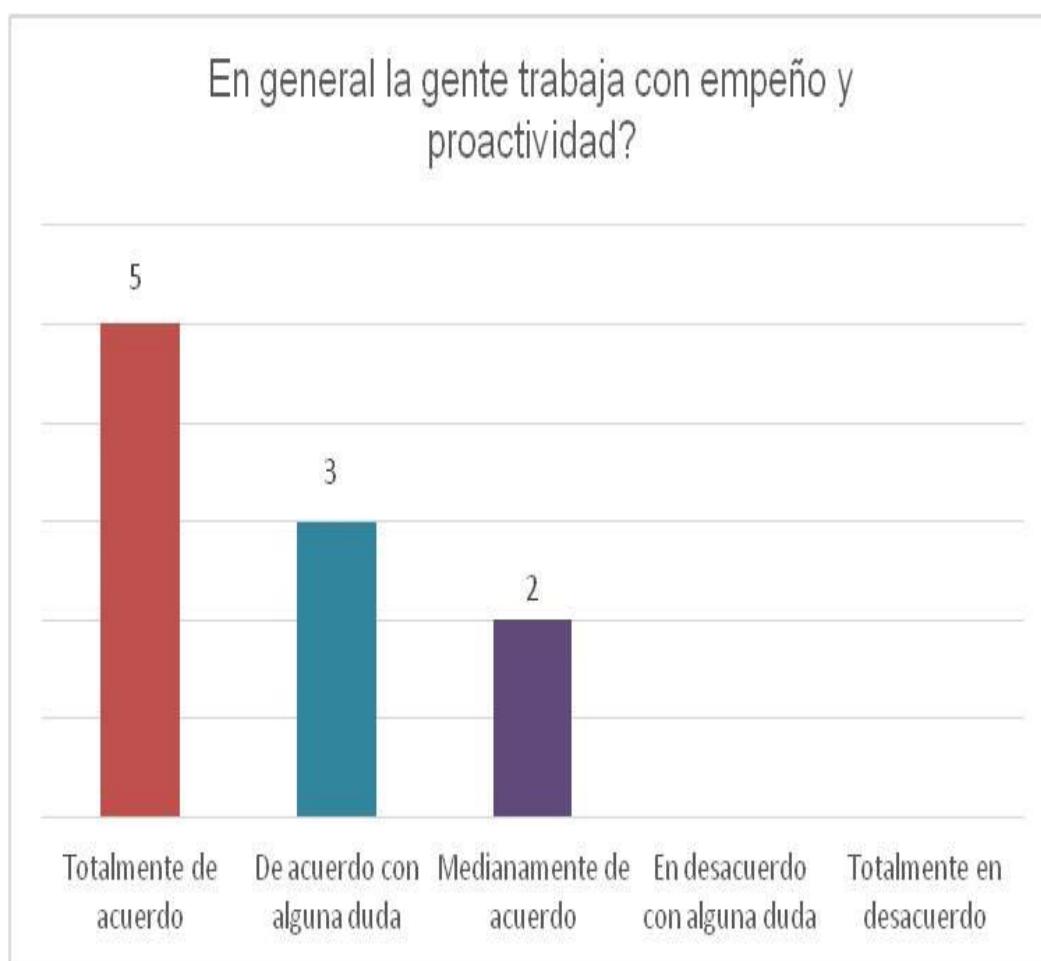


Figura 17. Desempeño proactivo

Del total de encuestados el 50% muestra estar totalmente de acuerdo con respecto al desempeño y proactividad de en el trabajo mientras que 30% respondió de acuerdo con alguna manera y 20% medianamente de acuerdo.

La mitad de los empleados trabaja por voluntad propia y con interés de mejora, lo que muestra que están a gusto en sus respectivas labores, sin embargo es un factor que debe ser analizado para que todos los miembros de la empresa trabajen en la misma sintonía.

15.- ¿Se explican las reglas y planes de trabajo?

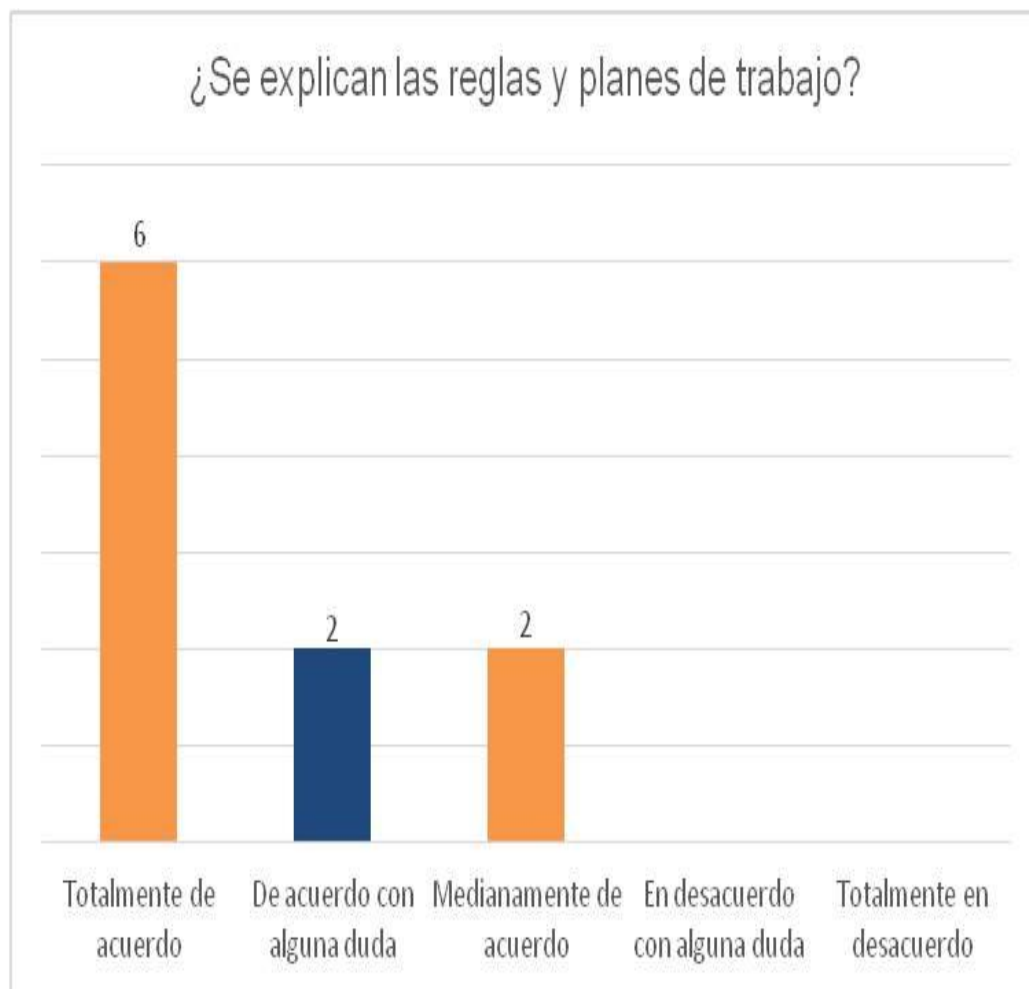


Figura 18. Reglas y Planes de Trabajo

Para el 60% de los encuestados las reglas y los planes de trabajo son explicados de la manera adecuada, sin embargo el 40% no se muestra del todo de acuerdo.

Se concluye que más de la mitad recibe las explicaciones pertinentes acerca de las reglas y los de planes de trabajo, un factor positivo para la satisfacción del empleado en la ejecución de su rol, pues conoce lo que se espera de él y la dirección que debe seguir en su labor, lo que garantiza el alcance de los objetivos empresariales.

16.- ¿Se estimula la cooperación y el trabajo en equipo?

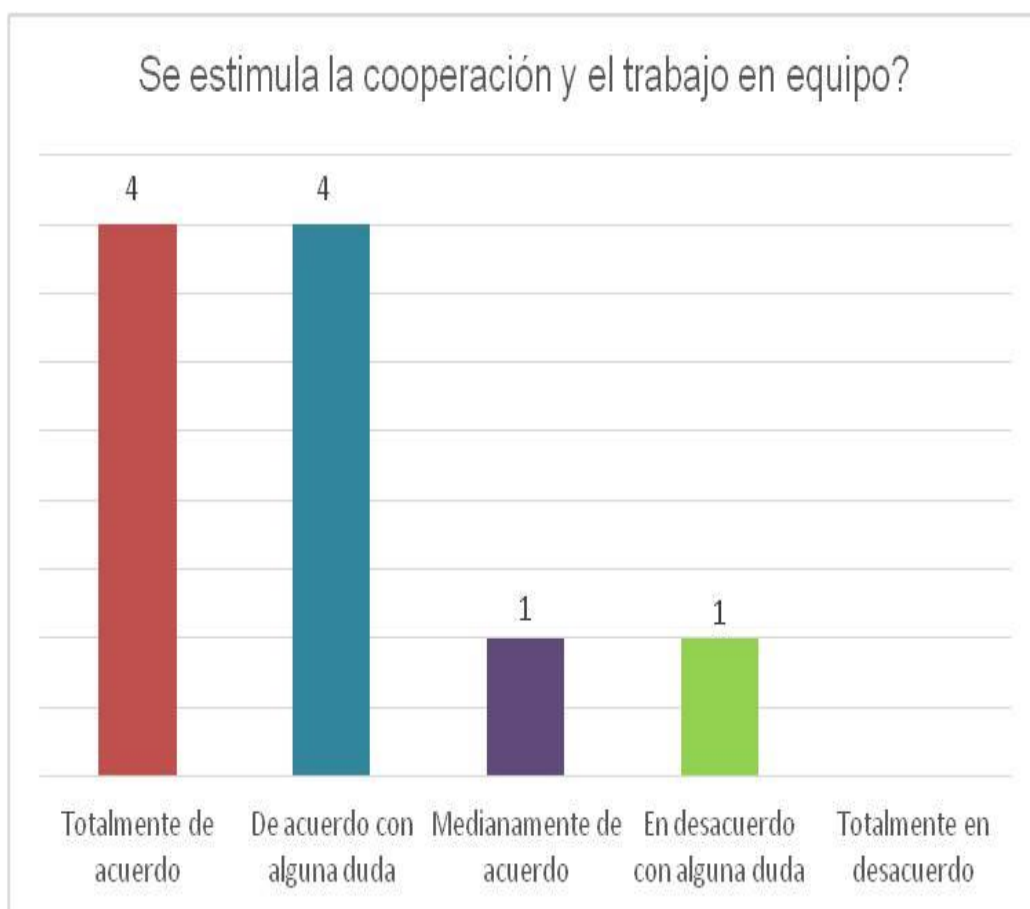


Figura 19. Cooperación y Trabajo en Equipo

De acuerdo a la cooperación y trabajo en equipo el 40% de los encuestados expresan estar totalmente de acuerdo en recibir la estimulación apropiada, mientras que el 60% mantiene dudas.

Trabajar en equipo y sentir la cooperación del grupo es fundamental para el desarrollo óptimo de los individuos dentro de la organización, se debe poner atención en el 60% que no está en total acuerdo de recibir este tipo de estímulos, la falta de motivación en el trabajo de equipo genera individualismo, lo que dificulta la búsqueda de las metas organizacionales.

17.- ¿Cuándo se necesita echar una mano es fácil encontrar voluntarios?

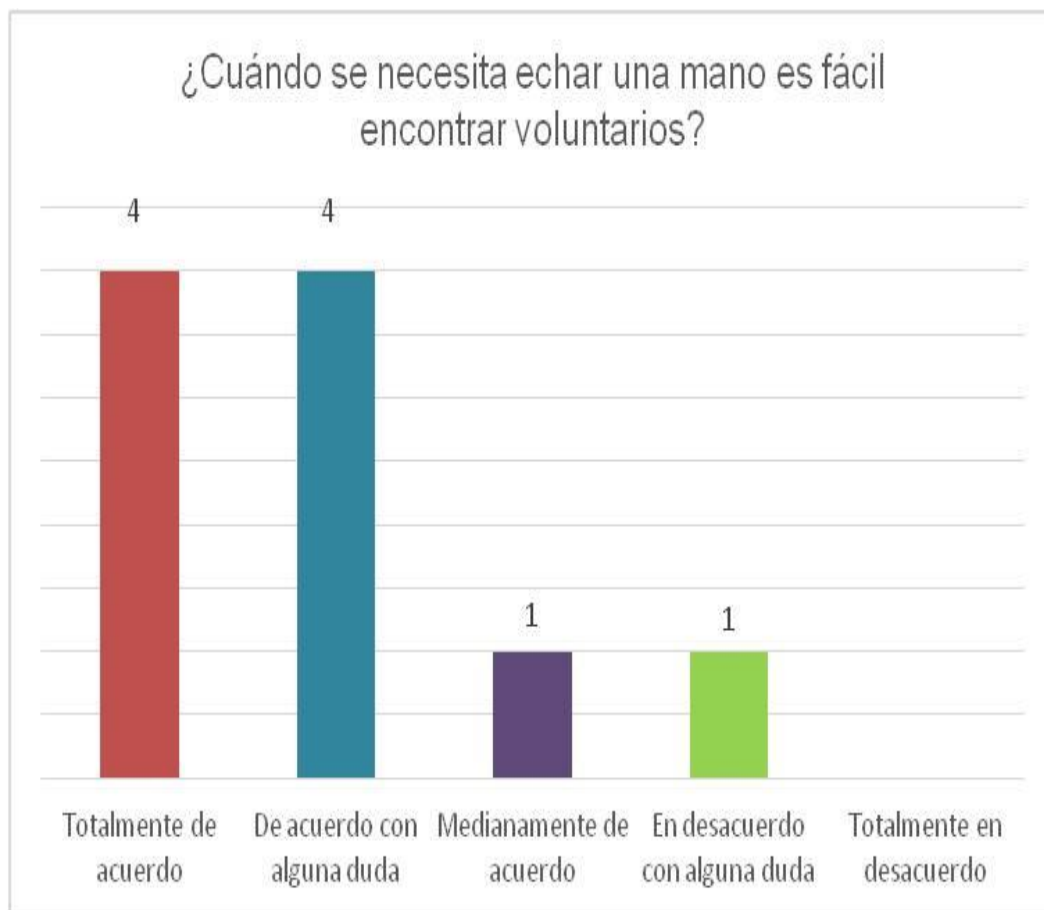


Figura 20. Solidaridad en el trabajo

De la encuesta realizada se obtiene que el 40% está totalmente de acuerdo con encontrar voluntarios cuando necesitan una mano en el trabajo, mientras que el 40% tiene dudas y el 20% no está de acuerdo.

La solidaridad dentro de la organización muestra la facilidad de realizar los trabajos en equipo donde se persigue un fin común y no individual, este ítem debe ser especialmente analizado ya que solo el 40% afirma contar con compañeros voluntariosos.

18.- ¿Su jefe o superior le trata bien, con amabilidad?

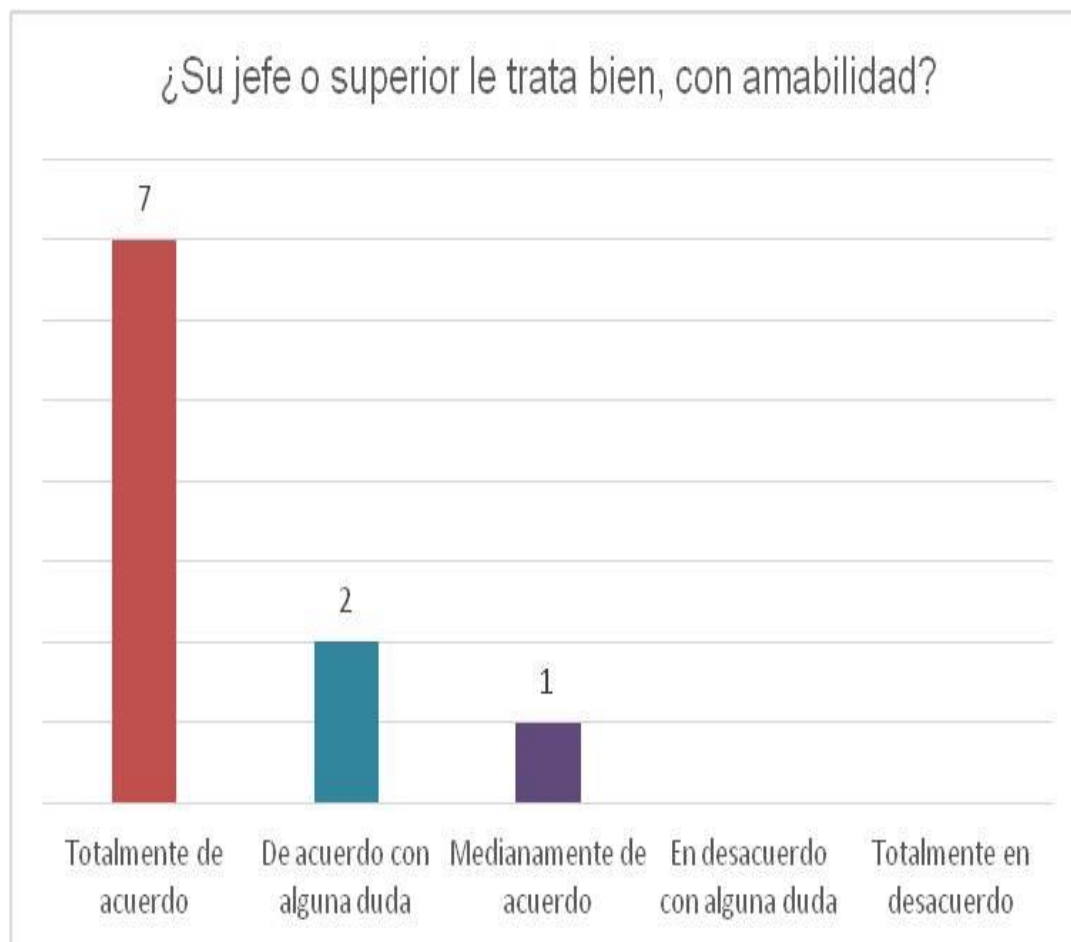


Figura 21. Relaciones con superiores

Según los datos recogidos el 70% de los encuestados expresa recibir un trato amable de su jefe, mientras que el 30% restante tiene dudas. El trato que se recibe del superior es un factor importante que impacta en la motivación y satisfacción del empleado, su existencia genera un ambiente positivo y atiende a una necesidad orden superior que es la estima según la pirámide de Maslow, por tanto se concluye que más de la mitad del personal se siente bien tratado dentro de la organización.

19.- ¿Considera que su jefe coordina adecuadamente las tareas para cumplir con los objetivos de su puesto?

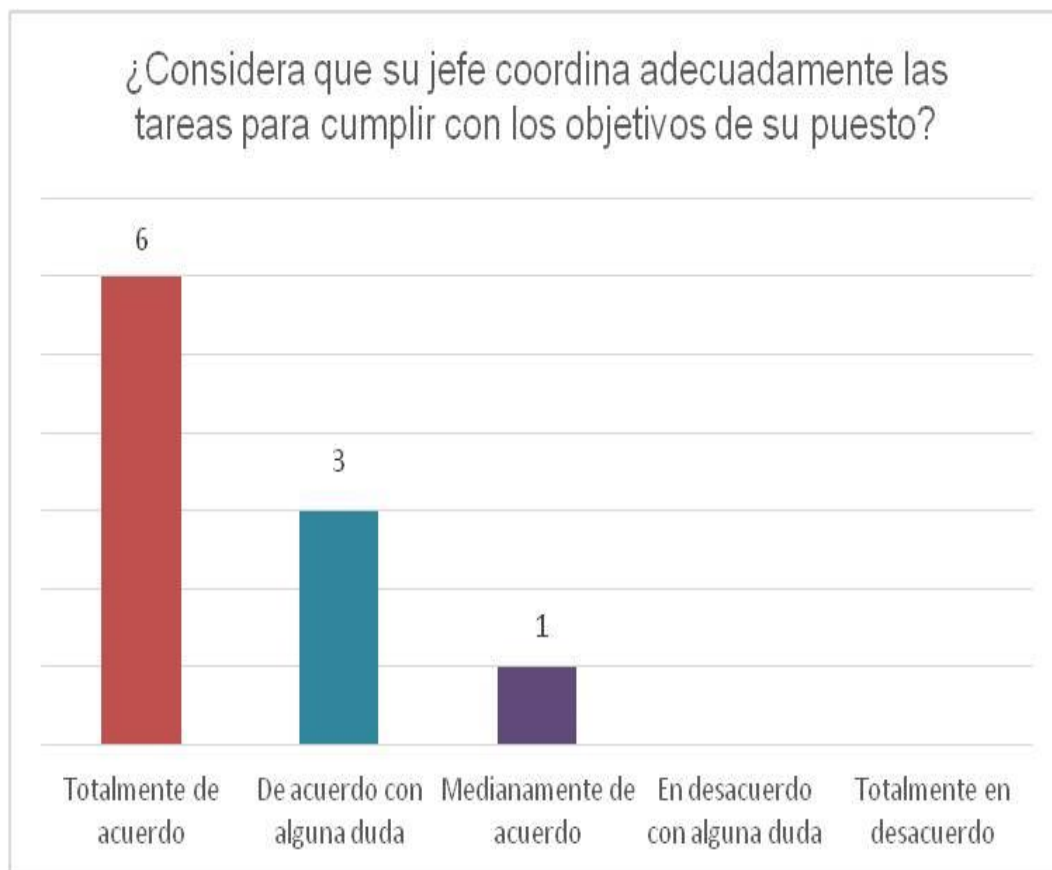


Figura 22. Coordinación de tareas

El 60% de los empleados expresa estar totalmente de acuerdo con la coordinación que realiza su jefe con respecto a las tareas que se deben realizar para cumplir los objetivos, mientras que el 40% tiene dudas.

Se concluye que más de la mitad de la nómina considera que el jefe realiza una gestión pertinente para la ejecución de su trabajo lo cual es un aspecto positivo en el clima organizacional, sin embargo se debe realizar los ajustes pertinentes para que la coordinación sea efectiva al 100% y permita mejorar las actividades laborales.

20.- ¿Su jefe se interesa por los problemas y/o beneficios de las personas?

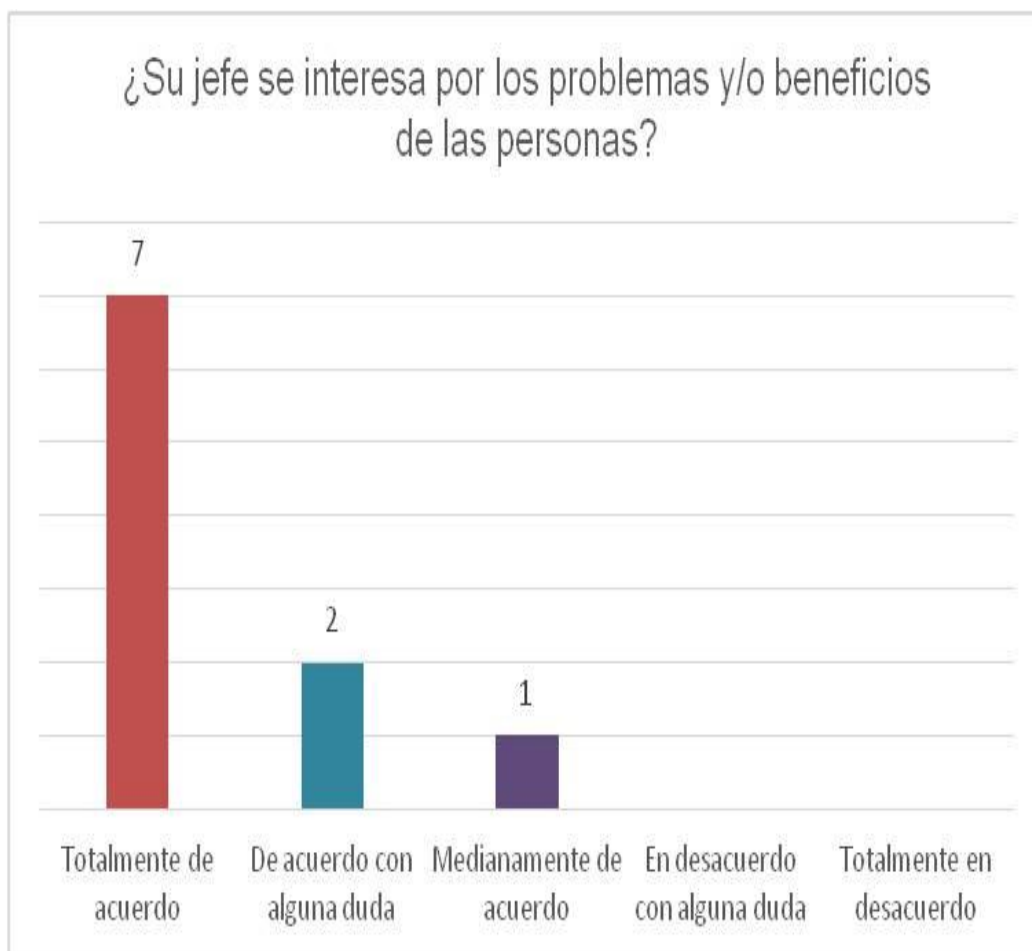


Figura 23. Interés de los jefes por el personal

De acuerdo a esta pregunta se determina que el 70% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que sus jefes se interesan por sus problemas y beneficios, mientras que el 30% no está del todo de acuerdo.

Se concluye que existe empatía del jefe con la gran mayoría de los miembros de la empresa, que expresan sentir que sus problemas o beneficios son de interés de la gerencia, un factor que motiva al personal pues genera en ellos sentimientos de aprecio y preocupación hacia su humanidad.

21.- ¿Su jefe suele estar bien informado e informa a sus empleados?

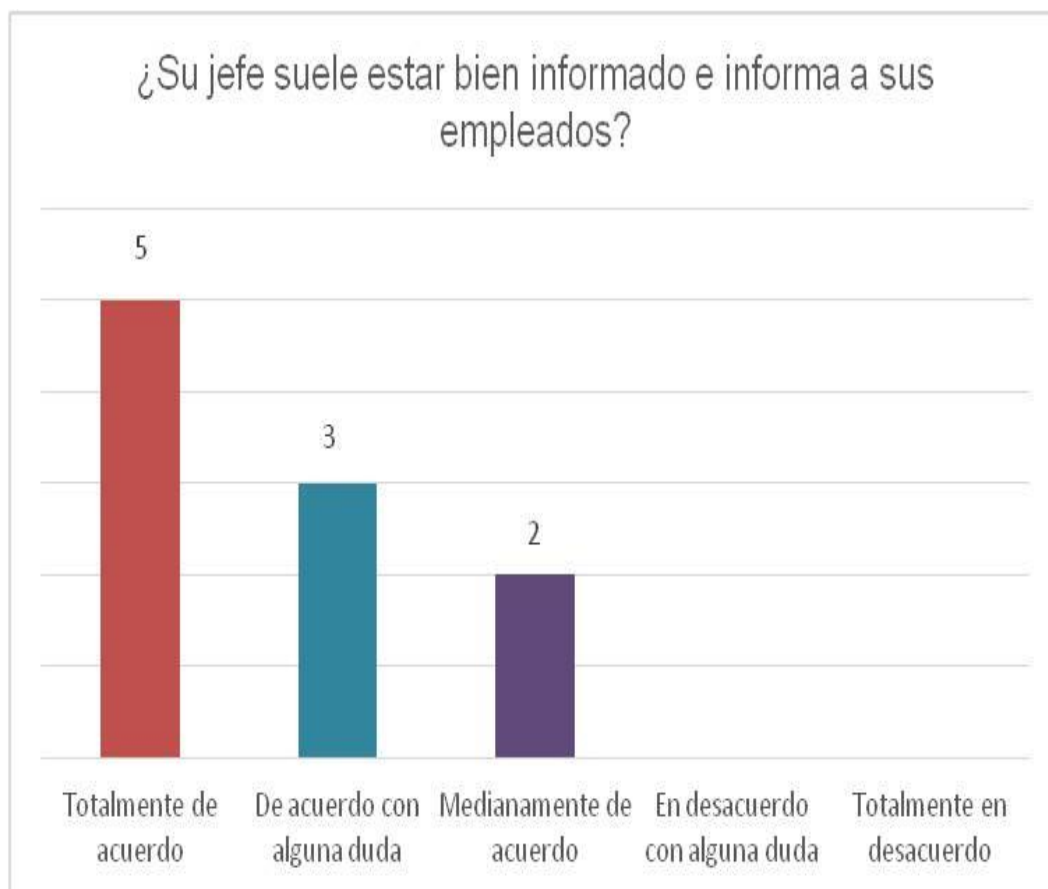


Figura 24. Jefe informado

El 50% del total de encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo con que sus jefes están bien informados y les transmiten la información adecuadamente, mientras la otra mitad mantiene sus dudas.

Al ser una empresa tan pequeña se concluye que la percepción que se tiene del nivel de información que posee el jefe no es la adecuada, por tanto se debe prestar atención a este ítem dado que afecta a la comunicación interna entre los altos mandos y sus subordinados, impactando negativamente en su clima organizacional, ya que quien dirige la compañía no cuenta con toda la información pertinente.

22.- ¿En general su jefe está dispuesto a escuchar a sus subordinados?

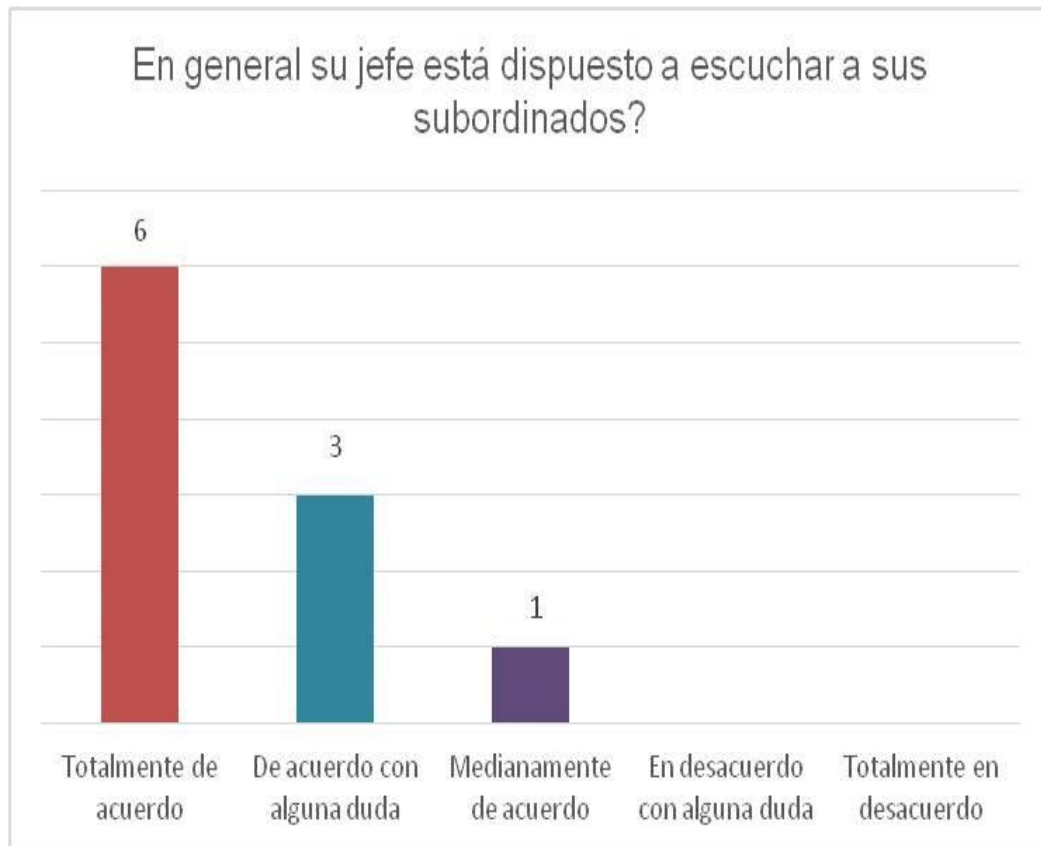


Figura 25. Jefe escucha a los subordinados

El 60% de los encuestados indica estar totalmente de acuerdo con que sus jefes están dispuestos a escucharlos, mientras que el 40% restante mantiene dudas.

Más de la mitad de los miembros de la empresa sienten que su jefe está abierto al diálogo, un factor muy importante que marca el papel de la comunicación dentro del clima organizacional, sin embargo, es necesario recalcar que es significativo en una empresa de 10 miembros que el 40% difiera en este ítem, de acuerdo con Maslow está es una necesidad de orden superior que motiva al personal al ser satisfecha ya que eleva los niveles de confianza con su superior.

23.- ¿Considera que su jefe es comunicativo?

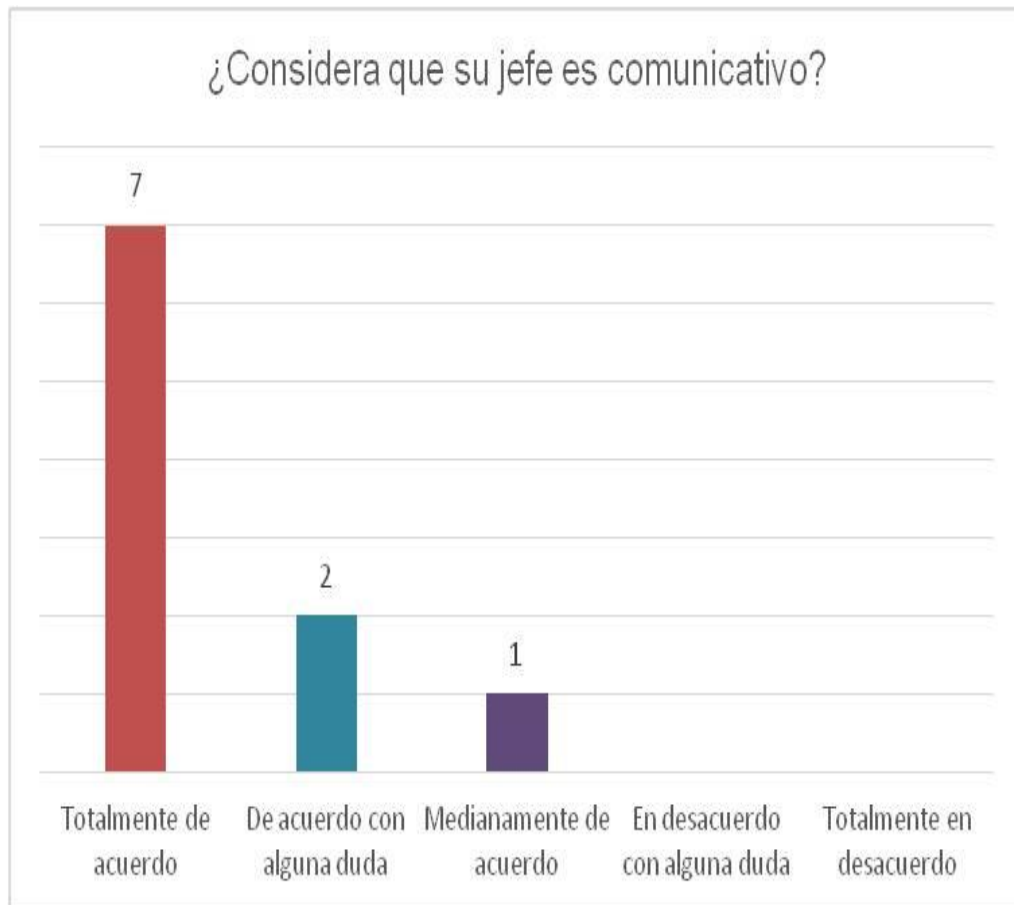


Figura 26. Jefe comunicativo

Se determinó que el 70% de los encuestados considera que su jefe es comunicativo lo cual es un factor muy positivo ya que la comunicación del jefe a los subordinados es básica para crear buenas relaciones entre los miembros.

La comunicación descendente es de vital importancia, debido a que garantiza que las instrucciones son dadas de manera adecuada, una buena dirección genera un ambiente de trabajo positivo y repercute en la eficacia de los subordinados al obtener los resultados esperados por la alta gerencia.

24.- ¿Considera que su jefe es justo?

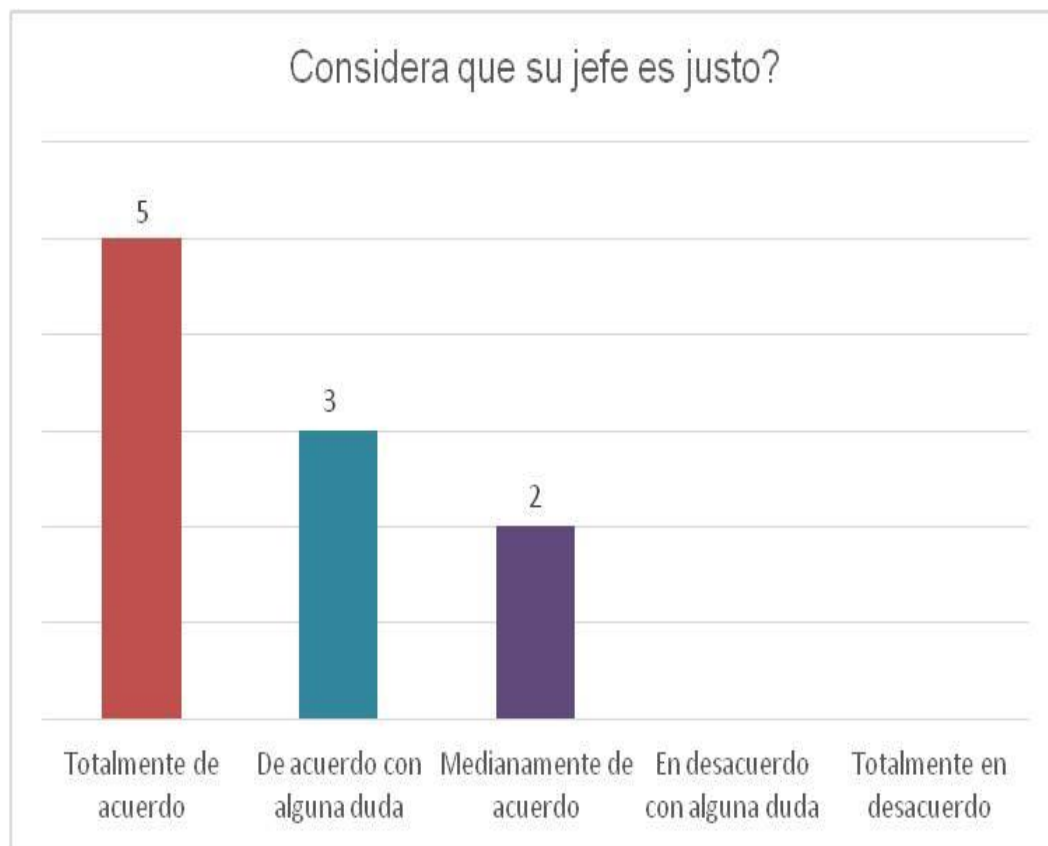


Figura 27. Jefe justo

El 50% de los empleados considera que sus jefes son justos, mientras que la mitad tiene dudas, se concluye que existen situaciones internas poco favorecedoras a crear un ambiente justo y equitativo, lo que es fundamental para motivar y establecer relaciones apropiadas entre los empleados.

De acuerdo con la teoría de la equidad establecida por Stacey Adams, debe existir pleno conocimiento de las recompensas entregadas al personal para evitar desmotivarlos y mantener relaciones apropiadas entre los empleados, evitando percepciones de injusticia, o de preferencias que impacten negativamente en el personal.

25.- ¿La organización reconoce los esfuerzos realizados?



Figura 28. Reconocimientos en la Organización

De acuerdo a los datos obtenidos en esta pregunta, se establece que el 50% de los empleados se siente valorados por la organización pues considera que se le reconoce su esfuerzo, se debe entonces atender este ítem ya que lo óptimo es que todos los miembros perciban que son gratificados por su dedicación en las labores a ellos encomendadas.

Reconocer los esfuerzos del personal no solo impacta positivamente en el estima de los empleados gratificados, además motiva y estimula a los demás a trabajar con mayor empeño para también ser premiados, generando un ambiente de mayor competitividad que eleva la eficiencia del personal y beneficia a la compañía al lograr los objetivos planteados.

26.- ¿Es difícil que te den facilidades de formación / capacitación?

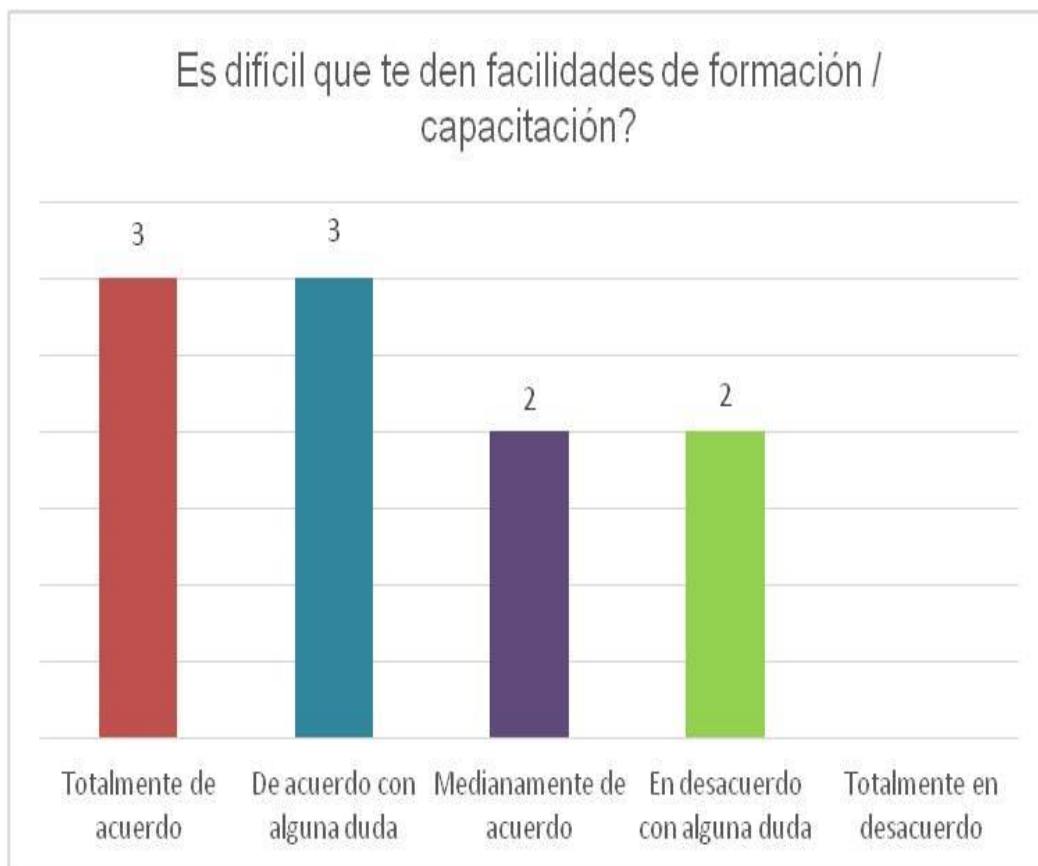


Figura 29. Formación y Capacitación

De acuerdo a esta pregunta se determina que existen opiniones divididas ya que el 30% de los empleados expresan que las capacitaciones y formaciones que les ayuda a mejorar su productividad son de fácil acceso, mientras que otro 30% mantiene dudas y el 40% difiere por completo, una situación bastante compleja dado que la formación y capacitación al personal es un factor de la percepción de los beneficios que la empresa entrega a sus colaboradores.

Se deben establecer planes de formación y capacitación al personal, priorizando de acuerdo a las necesidades encontradas y a los requerimientos que tiene el puesto de trabajo.

27.- ¿Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor?

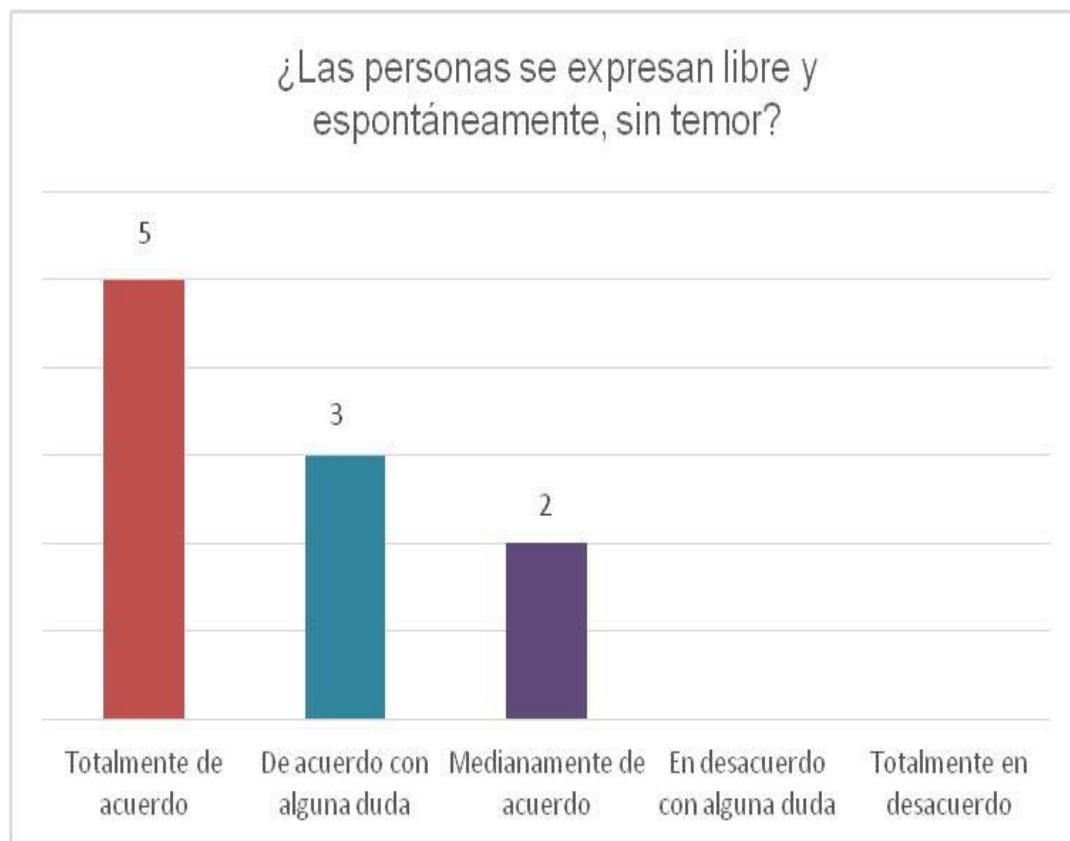


Figura 30. Expresiones libres, espontáneas y sin temor

El 50% de los colaboradores señalan sentirse libres y sin temores en la organización, por lo que se determina que existen falencias en la comunicación, porque para poder comunicarse adecuadamente es indispensable eliminar temores y ser espontáneos, manejar un ambiente que otorgue total confianza para manifestarse, para colaborar, y emitir criterios con el personal.

Es necesario recalcar que la espontaneidad debe ir de la mano con el uso de los términos y expresiones adecuadas para la comunicación, manejar un lenguaje sencillo, respetuoso y concreto, que permita que los mensajes fluyan de manera asertiva.

28.- ¿Se suele consultar al personal antes de tomar decisiones que afecten a las personas y/o clima laboral?

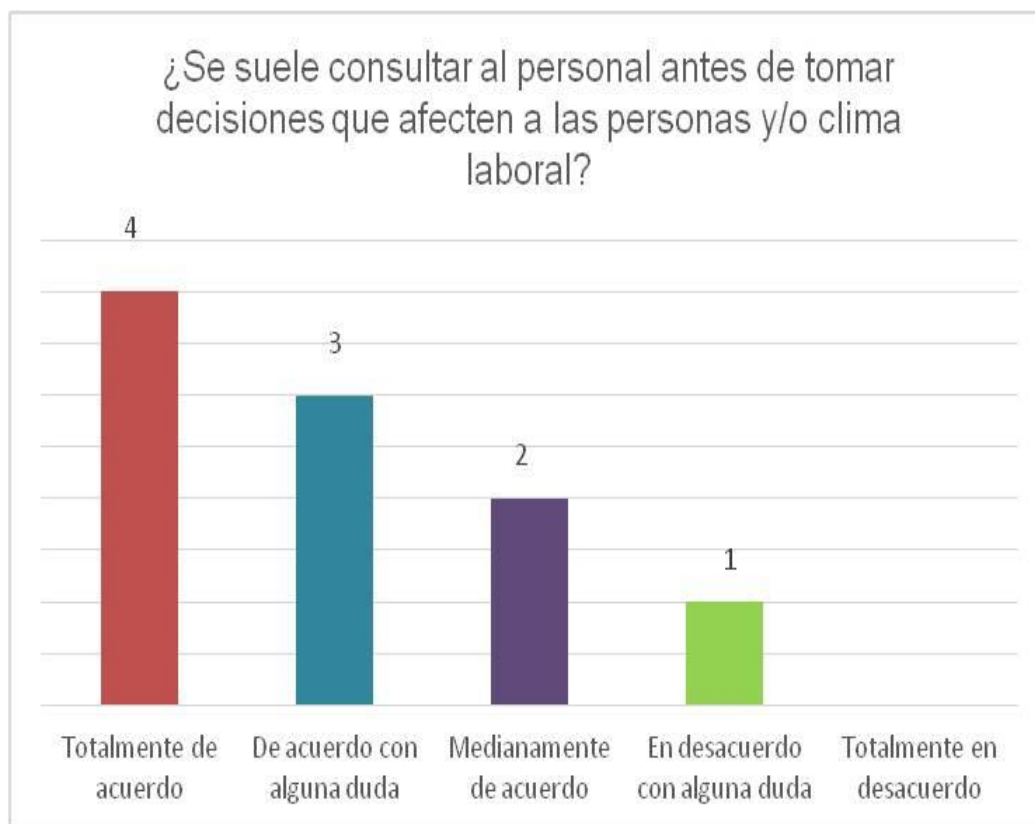


Figura 31. El personal en la toma de decisiones

Del total de encuestados, el 40% afirma ser tomado en cuenta en la toma de decisiones, el 30% tiene dudas acerca del tema y el 30% restante no está de acuerdo.

Se concluye que no existe total involucramiento del personal en la toma de decisiones, situación que afecta directamente a los subordinados y al clima organizacional, situación que no es favorable para desarrollar el sentido de pertenencia hacia la empresa. Los colaboradores necesitan sentir que son tomados en cuenta en ciertas decisiones, sobre todo las que afectan directamente su trabajo, ellos son quienes conocen el proceso y las posibles implicaciones de una decisión tomada.

29.- ¿Es fácil mantener conversaciones personales con compañeros y superiores?



Figura 32. Comunicación Informal entre el personal

De acuerdo a la encuesta realizada, se identificó que el 50% de los empleados pueden mantener conversaciones personales con sus compañeros y superiores, lo cual influye en la comunicación informal que se da dentro de la empresa, la misma que es de gran importancia ya que genera la cohesión del grupo y mejora la productividad.

La comunicación informal de manera positiva también ayuda a compartir experiencias de los procesos de trabajo que enriquecen los conocimientos del personal y los hace más eficientes.

30.- ¿Crees que los canales de comunicación son los adecuados?

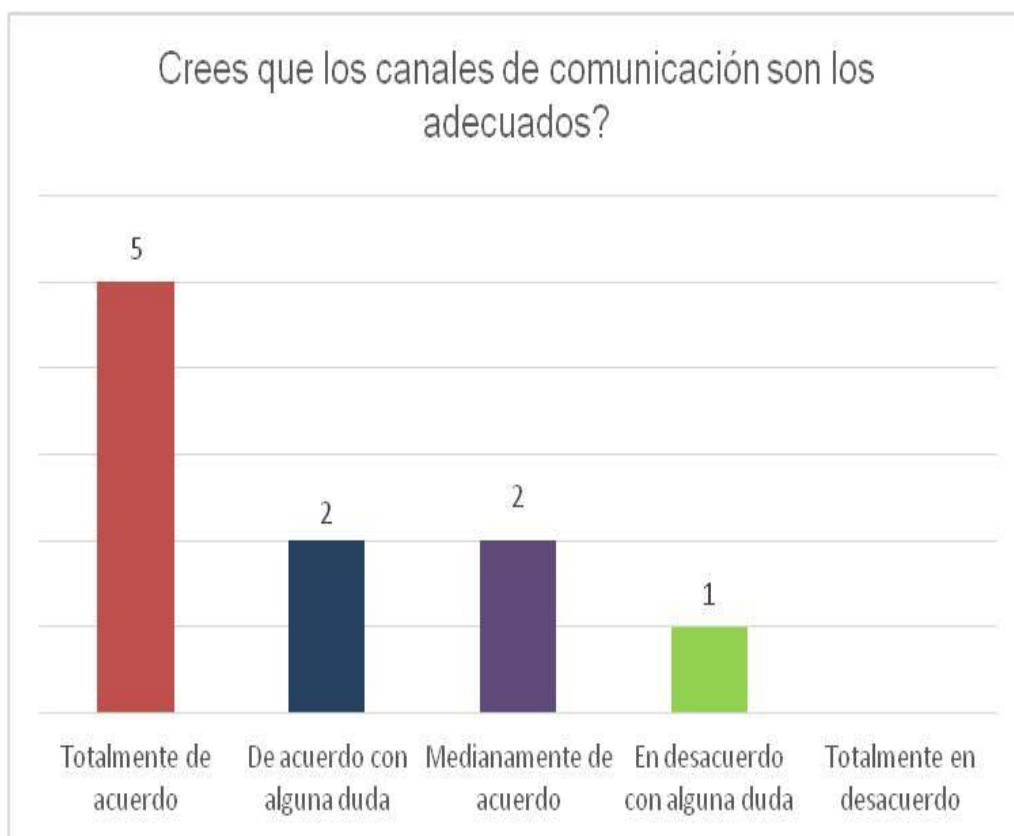


Figura 33. Canales de Comunicación

El 50% de los empleados piensa que los canales de comunicación empleados por la empresa son los adecuados, sin embargo, es necesario indagar con mayor profundidad para detectar posibles razones por las que el 50% restante no está muy convencido en este ítem.

Los canales de comunicación utilizados por la empresa deben ser los correctos ya que a través de ellos viaja la información que todos dentro de la empresa deben recibir y retransmitir, además se debe tener en cuenta que los avances tecnológicos y sus plataformas utilizadas correctamente permiten optimizar tiempo y recursos que son invaluables en la organización.

3.8.2.2 Análisis por criterio.

Tabla 2
Criterio Satisfacción con la empresa

No.	Factores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo con alguna duda	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo con alguna duda	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
1	¿Le gusta su empresa?	70%	20%	10%	0%	0%
2	¿Se siente integrado en la empresa?	70%	20%	10%	0%	0%

De acuerdo a lo observado en la Tabla 2 los empleados se sienten totalmente satisfechos con la empresa en la que trabajan, el 70% se sienten integrados, expresan sentir agrado por la compañía para la cual trabajan, además comentan que sus compañeros son bastante cordiales, mantienen relaciones cordiales y respetuosas, lo cual les da confianza para realizar sus labores diarias.

De acuerdo a los comentarios de los empleados recogidos a través de la observación, la empresa posee características que son muy apreciadas por sus integrantes, como el tiempo en el mercado, el prestigio que posee la empresa, la estabilidad brindada a los colaboradores, las prestaciones ofrecidas al personal como seguro médico privado, pago de utilidades, entre otros.

Es necesario conocer que cambios dentro de la organización deben realizarse para obtener el 100% de satisfacción con la empresa.

Tabla 3
Criterio Mejoramiento Continuo y Calidad

No.	Factores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo con alguna duda	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo con alguna duda	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
3	¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?	70%	30%	0%	0%	0%
4	¿Recibe críticas constructivas que le ayudan a hacer de una mejor manera su trabajo?	50%	30%	20%	0%	0%
5	¿Es fácil saber dónde se encuentran las informaciones, documentos, archivos?	60%	20%	20%	0%	0%
6	¿Las informaciones disponibles están completas y llegan a tiempo?	40%	50%	10%	0%	0%
7	¿El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos?	60%	20%	20%	0%	0%
8	¿Conoce los objetivos y los resultados de la organización?	60%	30%	10%	0%	0%

Los datos obtenidos de la Tabla 3 muestran que la gran mayoría de encuestados se sienten totalmente satisfechos con el criterio de Mejoramiento continuo y calidad, sin embargo, es necesario recalcar que el ítem seis que pregunta si ¿Las informaciones disponibles están completas y llegan a tiempo?, únicamente alcanza un 40% de satisfacción total, lo cual genera dudas acerca del manejo de las comunicaciones en la organización que impactan en la productividad del

personal quienes comentan que la empresa se preocupa por cumplir con los objetivos establecidos pero la forma de cada puesto de trabajo muchas veces dificulta recibir toda la información a tiempo.

Tabla 4
Criterio Materiales de Trabajo

No.	Factores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo con alguna duda	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo con alguna duda	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
9	¿Dispongo de materiales y equipos desarrollados para realizar mi función?	70%	20%	0%	10%	0%
10	¿Las condiciones materiales de trabajo son bastante buenas?	70%	20%	10%	0%	0%
11	¿Le han dotado de Equipo de Protección Personal y/o materiales de trabajo en buenas condiciones?	80%	10%	10%	0%	0%
12	¿Le han instruido o capacitado para el uso de equipo de protección personal y/o herramientas de trabajo?	60%	20%	20%	0%	0%

La Tabla 4 refleja que la gran mayoría de los colaboradores se sienten totalmente de acuerdo en que la empresa se preocupa de proveerles el material necesario para su protección y para el desarrollo de su trabajo, lo cual afecta positivamente al clima de la empresa debido a que sus miembros se sienten protegidos y dotados de recursos que les

ayuden a ser más eficientes y eficaces, aunque no están igualmente satisfechos respecto a las capacitaciones asignadas.

Tabla 5
Criterio Satisfacción con el Trabajo

No.	Factores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo con alguna duda	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo con alguna duda	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
13	¿Se me deja bastante libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo?	80%	10%	10%	0%	0%
14	¿En general la gente trabaja con empeño y proactividad?	50%	30%	20%	0%	0%
15	¿Se explican las reglas y planes de trabajo?	60%	20%	20%	0%	0%

En cuanto a la Satisfacción con el trabajo se observa en la Tabla 5 que a pesar de que el 80% de los encuestados muestran tener libertad para organizar sus labores, únicamente la mitad de ellos manifiesta que la gente trabaja con empeño y que se les explica claramente las reglas y planes de trabajo, situación que transversalmente muestra deficiencias en la comunicación interna. Para lograr que los empleados se desenvuelvan óptimamente en sus actividades se les debe otorgar las herramientas necesarias, y dirigirlos adecuadamente.

Tabla 6
Criterio Trabajo en Equipo

No.	Factores	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo con alguna duda 4	Medianamente de acuerdo 3	En desacuerdo con alguna duda 2	Totalmente en desacuerdo 1
16	¿Se estimula la cooperación y el trabajo en equipo?	40%	30%	20%	10%	0%
17	¿Cuándo se necesita echar una mano es fácil encontrar voluntarios?	40%	40%	10%	10%	0%

Sobre el Trabajo en Equipo la Tabla 6 muestra que este factor presenta inconvenientes dentro de la organización debido a que solo el 40% considera estar satisfecho con la cooperación y solidaridad que es de vital importancia para el desarrollo de las labores encomendadas. Para desarrollar actividades grupales además de la predisposición también es indispensable manejar una comunicación eficiente.

De acuerdo a los datos presentados, el trabajo en equipo es un factor que se debe mejorar, se deben implementar mecanismos que apoyen al trabajo colaborativo, concienciar al personal sobre la importancia de la colaboración y solidaridad en sus actividades diarias y capacitarlos en técnicas que les permitan al trabajar conjuntamente para la obtención de las metas corporativas.

Tabla 7
Criterio Relación con supervisores

No.	Factores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo con alguna duda	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo con alguna duda	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
18	¿Su jefe o superior le trata bien, con amabilidad?	70%	20%	10%	0%	0%
19	¿Considera que su jefe coordina adecuadamente las tareas para cumplir con los objetivos de su puesto?	60%	30%	10%	0%	0%
20	¿Su jefe se interesa por los problemas y/o beneficios de las personas?	70%	20%	10%	0%	0%
21	¿Su jefe suele estar bien informado e informa a sus empleados?	50%	30%	20%	0%	0%
22	¿En general su jefe está dispuesto a escuchar a sus subordinados?	60%	30%	10%	0%	0%
23	¿Considera que su jefe es comunicativo?	70%	20%	10%	0%	0%
24	¿Considera que su jefe es justo?	50%	30%	20%	0%	0%

De acuerdo a los datos obtenidos de la Tabla 7 la Relación con los supervisores es bastante buena, sin embargo, la mitad de los empleados

consideran que su jefe no suele estar bien informado y existen opiniones divididas en cuanto a considerar a su superior justo. Los trabajadores comentan que han surgido situaciones en las que se han informado de algún acontecimiento por un compañero o por una conversación accidentalmente escuchada, lo que les ha causado molestias por la incertidumbre que esto puede generar al no tener una fuente oficial que de la comunicación.

Tabla 8
Criterio Beneficios de la Organización

No.	Factores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo con alguna duda	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo con alguna duda	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
25	¿La organización reconoce los esfuerzos realizados?	50%	30%	20%	0%	0%
26	¿Es difícil que te den facilidades de formación / capacitación?	30%	20%	20%	30%	0%

Respecto a los Beneficios de la Organización percibidos por los empleados la Tabla 8 revela que la mitad de sus colaboradores sienten que sus esfuerzos son reconocidos, por otro lado, existen opiniones divididas acerca de las facilidades de formación y capacitación, se concluye que el personal necesita ser escuchado por el Departamento de Recursos Humanos sobre sus necesidades de instrucción y así establecer

si es conveniente y evitar malos entendidos.

Tabla 9
Criterio Comunicación

No.	Factores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo con alguna duda	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo con alguna duda	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
27	¿Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor?	50%	30%	20%	0%	0%
28	¿Se suele consultar al personal antes de tomar decisiones que afecten a las personas y/o clima laboral?	40%	30%	20%	10%	0%
29	¿Es fácil mantener conversaciones personales con compañeros y superiores?	50%	20%	10%	20%	0%
30	¿Crees que los canales de comunicación son los adecuados?	50%	20%	10%	20%	0%

Según los datos obtenidos en la Tabla 9 la Comunicación es un factor que muestra opiniones divididas en todos sus ítems sobre todo en la inclusión del personal en la toma de decisiones que les afecta directamente, los datos presentados permiten concluir que se deben analizar y fortalecer los canales de comunicación utilizados por la empresa para ejercer mayor eficiencia en este ámbito, reforzando así las relaciones interpersonales que surgen entre sus miembros para forjar mayor apoyo y confianza.

3.8.2.3 Encuesta a los clientes.

Para el análisis del factor externo del clima organizacional de la Empresa Comercializadora de Geosintéticos se realizó la encuesta telefónica de Satisfacción al cliente a sus 51 compradores para conocer la percepción que tienen sobre diferentes aspectos relacionados al trato que recibieron de las personas que laboran para la organización en las diversas actividades y procesos.

1 ¿Se siente satisfecho con los productos adquiridos?

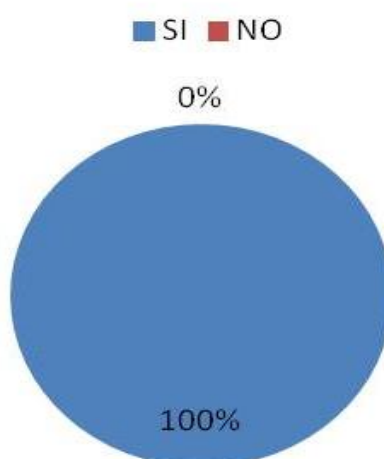


Figura 34. Satisfacción de productos adquiridos

El 100% de los clientes afirma sentirse satisfecho con el producto recibido, por tanto se concluye que la calidad del producto ofrecido es de primera categoría lo que garantiza la satisfacción del cliente y genera confianza en los clientes.

La satisfacción expresada por los clientes se sustenta en que el producto ofrecido cuenta con el respaldo de marcas internacionales, con sus respectivas certificaciones de calidad, y con la asesoría integral que ofrece un equipo de Ingenieros Civiles e instaladores técnicos muy bien capacitados y con experiencia en el mercado.



Figura 35. Servicio de Instalación Recibido

El 100% de los clientes además de comprar el producto solicitan la instalación por parte de la empresa. Al ser un producto de especialidad se infiere que los clientes prefieren prestar los servicios de la empresa para asegurar la instalación adecuada en sus obras, además de que este proceso les permite gozar de la garantía ofertada por la empresa sobre los desperfectos en la instalación y el manejo apropiado del material.

El servicio de instalación es otorgado por un grupo de ingenieros civiles con conocimientos necesarios para determinar el material que se debe usar según el tipo de obra y sus medidas, además, los instaladores técnicos son quienes se dirigen al lugar de la obra con la maquinaria y materiales necesarios para la ejecución, están capacitados para maniobrar el material de manera que prolonguen su vida útil, maximicen sus beneficios, y disminuyan el desperdicio.



Figura 36. Tiempo de Respuesta al pedido

El 80% de los clientes informan que han esperado dos días para tener respuestas de su pedido, seguido del 10% que afirma haber esperado tres días y finalmente el 10% indica que fue atendido en el lapso mínimo de un día.

Se concluye que este ítem debe ser tratado con mayor énfasis, ya que solo el 10% de los clientes indica que recibió respuestas en un lapso más corto, esto podría generar algún tipo de insatisfacción, y se debe revisar qué proceso está retrasando la gestión.

La comunicación y la coordinación de los integrantes de la empresa desembocan en la eficiencia de los procesos que son percibidos directamente por los clientes, se debe investigar las razones por las cuales el tiempo de respuesta no se ha estandarizado en la organización.

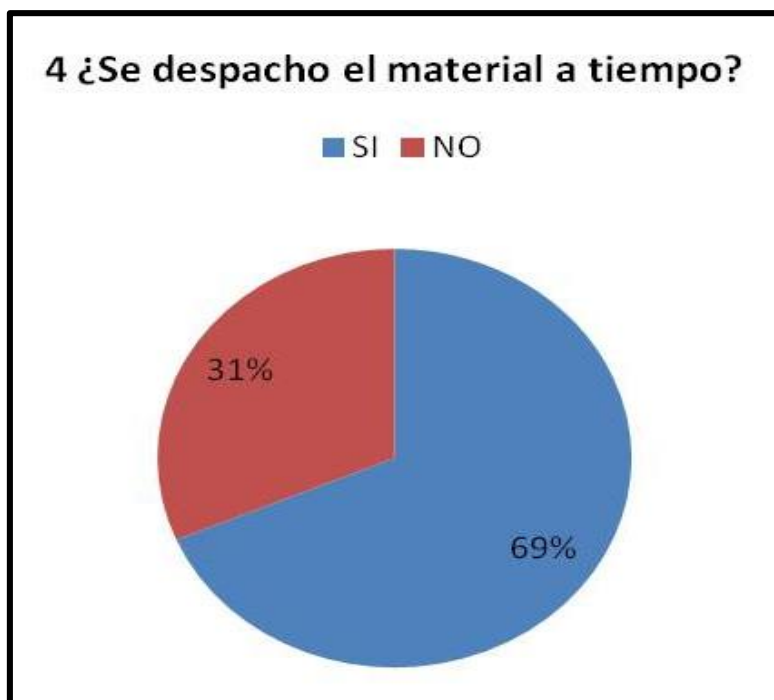


Figura 37. Despacho puntual

El 69% de los clientes considera que se les despacha puntualmente el material, mientras que el 31% manifiesta lo contrario. La puntualidad es un factor de alto impacto en cualquier gestión y especialmente en obras civiles donde se sigue estrictamente una planificación de los procesos, por tanto se concluye que la compañía en estudio debe reforzar este ítem, que de acuerdo a comentarios de la encargada de servicio al cliente y facturación este tipo de situaciones se da específicamente cuando el vendedor pacta la entrega sin coordinar anticipadamente con el proveedor de transporte.

Si la empresa ofrece un servicio a través de una compañía externa es necesario coordinar los procesos anticipadamente y establecer periodos de tiempo que permitan actuar y así evitar que el cliente externo sufra las consecuencias que le generen malestar y dañe la imagen que tiene de la compañía.

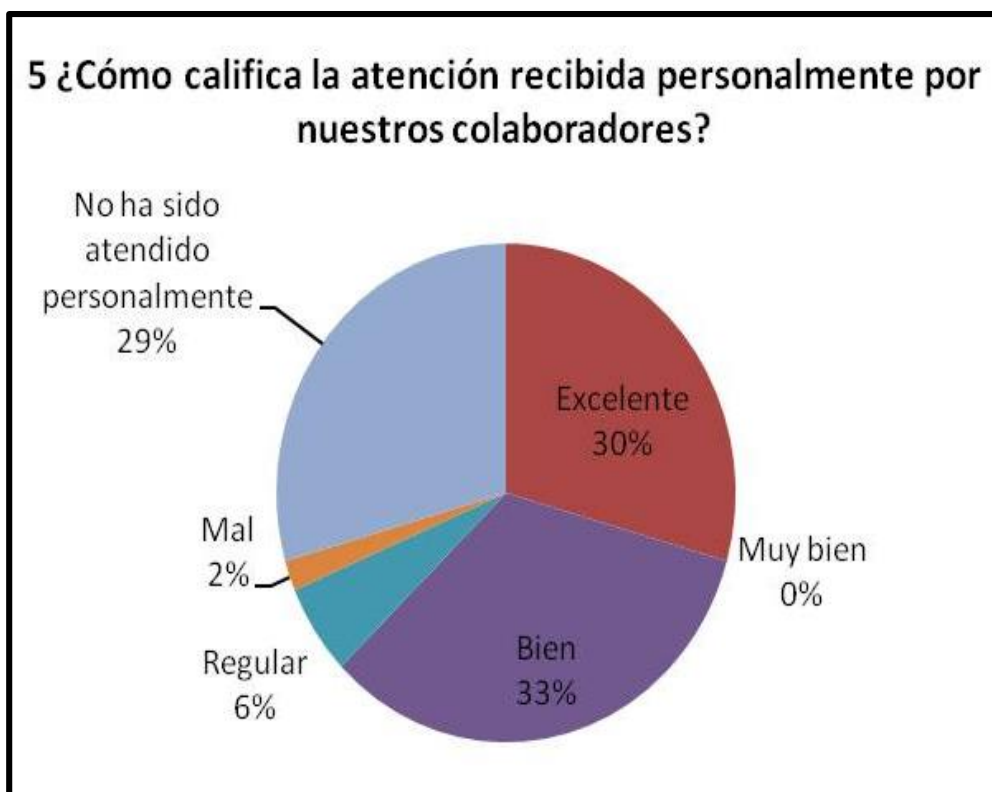


Figura 38. Atención recibida personalmente

El 33 % de los clientes consideran que la atención recibida personalmente fue buena, el 30% indica que ha sido excelente seguido del 29% que no ha sido atendido personalmente por los empleados, el 6% expresa que el trato es regular y el 2% asegura que la atención es mala.

Según los datos reflejados se concluye que a pesar de que una gran parte de los clientes no se relacionan cara a cara con los colaboradores de la empresa es necesario reforzar este ítem, dado que la interacción entre el cliente interno y externo crea relaciones comerciales y afianza la fidelidad del cliente con la compañía.

Se debe investigar que sucesos provocaron una mala calificación del servicio personalizado para tomar correctivos puntuales que mejoren la percepción que tienen los clientes de la compañía y permita mejorar las falencias.

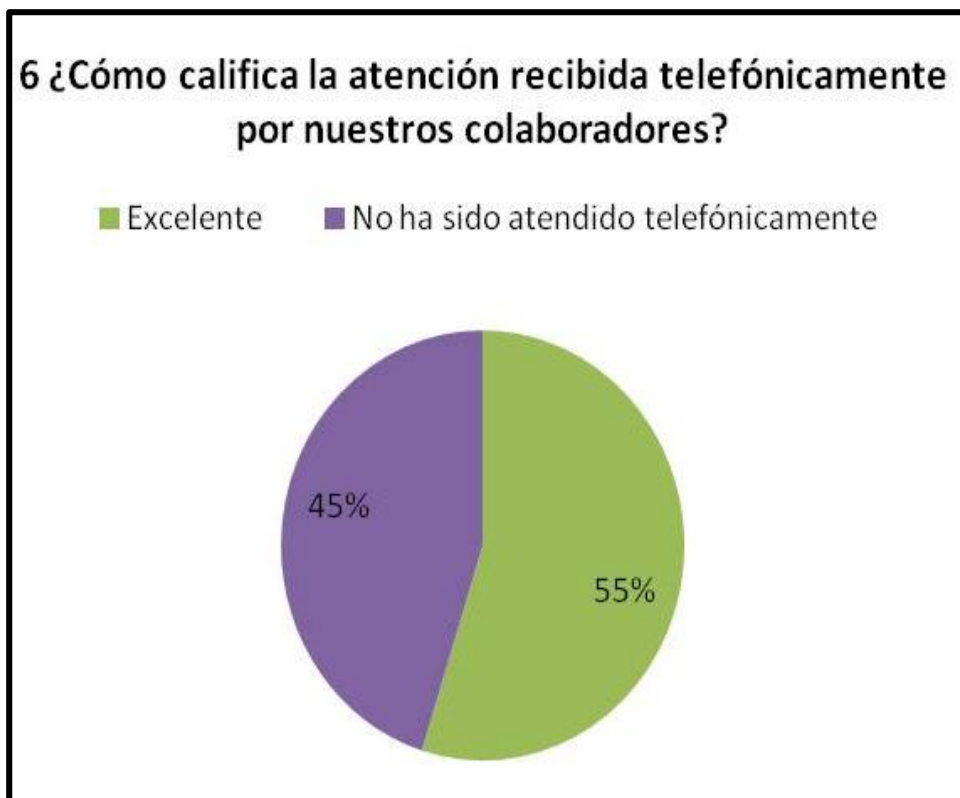


Figura 39. Atención recibida telefónicamente

La encuesta revela que el 55% de los clientes han recibido atención telefónica y la consideran excelente, mientras que el 45% manifiesta no haber recibido este tipo de asistencia.

Se concluye que la atención telefónica es un factor muy positivo debido a los datos obtenidos, además se puede inferir que el personal es amable y oportuno en su trato.

La aplicación de encuestas y entrevistas son parte fundamental para el análisis de la situación de la empresa en estudio, sin embargo, estos instrumentos deben ser apoyados también en la observación directa ejercida por los investigadores, pues el contraste de estos instrumentos proporciona mayor objetividad y precisión al estudio.

De acuerdo a la información recogida se concluye que existen falencias en la comunicación organizacional al confundir lo que es

informar con comunicar, esto afecta el desempeño de las labores de los empleados debido a la falta de retroalimentación en el proceso comunicativo que imposibilita el despeje de dudas y la esperada asertividad en la transmisión de los mensajes institucionales.

Algunos trabajadores prefieren comunicarse cara a cara porque se les dificulta la comprensión y expresión a través de canales como el correo electrónico, una situación que se torna complicada especialmente para los Instaladores Técnicos, quienes por la forma de su trabajo que consiste en viajar a zonas rurales que muchas veces carecen del servicio de Telecomunicaciones, son los últimos en enterarse de las novedades acontecidas en la oficina.

Por otro lado, manifiestan que el Gerente de División prioriza el proceso de ventas dentro de la organización, lo que genera descontento por la relevancia que se le da a este departamento por encima de los demás.

No se ha socializado la forma en que se evalúan y gratifican los trabajos dentro de la organización, lo que conlleva a la incertidumbre del personal respecto a lo que se espera de ellos, y tampoco ha existido preocupación por conocer que esperan los empleados de la organización para la cual trabajan, situación que refleja inconvenientes en el trabajo en equipo dado que los empleados se desmotivan y se limitan a realizar sus actividades laborales individualmente.

La toma de decisiones no es 100% autónoma, depende de la alta gerencia ubicada en la ciudad de Quito, lo que dificulta la eficiente comunicación para expresar inconformidades que afectan el clima

organizacional.

La atención al cliente externo en general es muy buena, aunque existe un cuello de botella en el tiempo de respuesta a sus pedidos, situación que está ligada a la interferencia en la comunicación interna.

Capítulo IV: Plan de comunicación interna y trabajo en equipo de la empresa comercializadora de geosintéticos

De acuerdo a las investigaciones realizadas a través de encuestas, entrevistas y observaciones, se identifica que los factores que se deben reforzar en el clima laboral de la empresa comercializadora de Geosintéticos, son la comunicación interna y el trabajo en equipo, por esta razón se propone un plan de comunicación interna y trabajo en equipo que responda en gran medida a las necesidades que actualmente enfrenta el personal de la compañía y que a través de estrategias eficientes, claras y estables permitan mejor la alineación de los colaboradores con los objetivos de la empresa.

Resaltando lo importante que es la comunicación interna y el trabajo en equipo en toda empresa, se diseña un Plan de Comunicación Interna con objetivos claros y específicos, tomando en cuenta cuales son los recursos humanos y económicos necesarios para la optimización del clima laboral.

Una buena comunicación Interna acompañada de muy buenas relaciones interpersonales beneficia a la organización en todo sentido, el flujo y la circulación de la información entre los integrantes de los departamentos permitirá la cohesión y el apoyo mutuo del grupo que favorecerá al momento de coordinar a tiempo sus tareas y responder rápidamente con soluciones a los problemas que pudiesen presentarse en la organización.

4.1 Objetivos del programa

4.1.1 Objetivo general.

Crear un plan de comunicación interna y de trabajo en equipo que

permita la integración entre los colaboradores y la empresa, a través de información disponible, verídica y puntual acerca de los objetivos de la organización, sus planes y estrategias de negocios, con el fin de conseguir el compromiso y la mutua colaboración para alcanzar los resultados esperados.

4.1.2 Objetivos específicos.

- Mejorar los medios de comunicación interna existentes e introducir herramientas de comunicación útiles a la realidad de la empresa
- Crear estrategias de comunicación que permitan obtener información de los niveles inferiores para la toma de decisiones adecuadas.
- Reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización y resaltar la imagen de la organización a través de la creación de elementos de identidad corporativa.
- Fortalecer el clima laboral a través de la integración y el trabajo en equipo.

4.2 Grupo objetivo

La presente propuesta va dirigida a todo el personal de Guayaquil que representa a la empresa comercializadora de Geosintéticos, que cuenta con Personal *de Ventas, Administrativo, Técnicos y Bodega*, en especial es un trabajo dirigido al Gerente de División, pues es la persona encargada de valorar y fortalecer la integración de sus colaboradores a más de proporcionar los canales de comunicación adecuados y necesarios para la correcta retroalimentación de información con todo el personal.

4.3 Recursos

4.3.1 Materiales.

Instalaciones: las actividades de capacitación se desarrollarán en la Sala de Sesiones de la empresa, que ofrece un ambiente ventilado, iluminado, ajeno al ruido y propicio para el aprendizaje.

Dispositivos, aplicaciones y menaje: se utilizarán carteleras, Computadoras, teléfonos móviles, teléfonos convencionales, equipo audiovisual.

4.3.2 Económicos.

Los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto serán incorporados al presupuesto anual de capacitación y suministros de la sucursal Guayaquil.

4.3.3 Humanos.

Capacitadores: Departamento de Gestión de Recursos y Gerencia General que posee conocimientos en el área de la Comunicación Organizacional, además de capacitadores externos según sea la necesidad.

4.4 Beneficios

El Plan de Comunicación Interna y de trabajo en equipo ofrece una variedad de beneficios como:

1. Ejecución permanente del proceso de retroalimentación que garantiza una comunicación efectiva.
2. Elimina temores y ansiedad en los trabajadores causada por el desconocimiento de las diversas situaciones en la compañía.

3. Ayuda a la cohesión del equipo de trabajo y mejora su participación en el desarrollo de sus actividades laborales.

4. Facilita y mejora la utilización de los medios de comunicación.

5. Crea un ambiente agradable de trabajo que motiva al personal.

6. Alinea a los trabajadores con los fines organizacionales.

7. Mejora las relaciones interpersonales en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

8. Fomenta la disciplina y el desarrollo de habilidades sociales con el cliente externo.

4.5 Estrategia

La estrategia se refiere básicamente a desarrollar acciones a fin de obtener un resultado específico. Para la aplicación de una estrategia es necesario contar con información fiable que permita identificar cual es el problema en sí para posteriormente determinar y evaluar las posibles soluciones e inmediatamente implementar una estrategia que logre alcanzar el objetivo deseado.

Para el Plan de Comunicación Interna y de Trabajo en equipo se ha diseñado las siguientes estrategias:

4.5.1 Título del programa de comunicación: geosintéticos te informa.

Estrategia 1: Impulsar el manejo de los canales de comunicación.

Objetivo: Mejorar los medios de comunicación interna existentes.

Acciones:

Cartelera Informativa

Realizar anuncios informativos semanales en espacios de

esparcimiento acerca de temas como eventos, fechas especiales, reconocimientos, aspectos sociales, administrativos etc., de forma que todos los colaboradores estén informados oportunamente.

Las carteleras deben ser actualizadas constantemente y estarán formadas por elementos comunicacionales agradables, se suplirá los contenidos largos por mensajes precisos, selectos y de ser posible se implementarán imágenes que sean llamativas y que tengan conexión con la información que se desea compartir.



Figura 40. Modelo Propuesto para la Cartelera Informativa

Se recomienda situar a la cartelera en un sitio estratégico, donde exista el flujo de personas, en este caso será ubicada en la cafetería de la empresa, a una altura no menor de 1.55m del suelo, teniendo en consideración la altura promedio de las personas y a un ángulo considerable de visión que permita la lectura de toda la cartelera.

Las bases de la cartelera informativa serán de madera con fondo de material de corcho y el logo de la empresa en la parte superior, las publicaciones serán amigables y concretas para captar la atención del personal.

Reuniones de Trabajo Semanales:



GEOSINTETICOS
TE INFORMA...

CONVOCATORIA A REUNIÓN DE TRABAJO No. 1

FECHA: 11 DE JULIO DEL 2016	HORA DE CIERRE: 11:30AM
HORA DE INICIO: 10:00 AM	UBICACIÓN: 2DO PISO
LUGAR: SALA DE JUNTAS	TEMA: CUENTAS POR COBRAR
MODERADOR: ING. ESTHER SOLEDISPA	

INVITADOS:

No.	Nombre	Cargo	Teléfono/Ext	Correo
1	SANTIAGO RIVADENEIRA	ASESOR COMERCIAL	105	santiago.rivadeneira@geosinteticos.com
2	JOSE CAÑIZARES	ASESOR COMERCIAL	106	jose.canizares@geosinteticos.com
3	JENNY TOMALA	ASESOR COMERCIAL	107	jenny.tomala@geosinteticos.com

ASUNTOS A TRATAR:

1	Apertura y Lectura del Acta de Reunión de trabajo
2	Análisis del estado actual de las cuentas por cobrar
3	Verificar las gestiones de cobranzas realizadas
4	Reconocimiento del asesor con mayor cartera recuperada
5	Conclusiones y firma del acta de la Reunión
6	Cierre de Reunión

muy atentamente
Ing. Esther Soledispa

Figura 41. Modelo Propuesto para Convocatoria a Reunión de Trabajo

Para las reuniones de trabajo se llenará un formato que será enviado vía correo electrónico y que tendrá la información correspondiente a día, la hora, el lugar, el tema principal, invitados y los puntos a tratar, de modo que las personas convocadas puedan conocer los temas que abordarán y anticiparse para contribuir con sus opiniones.

La reunión deberá contar con una persona que dirija los puntos a tratar, además es necesario definir los tiempos de intervención de cada persona para aprovechar el tiempo al máximo.



GEOSINTETICOS
TE INFORMA...

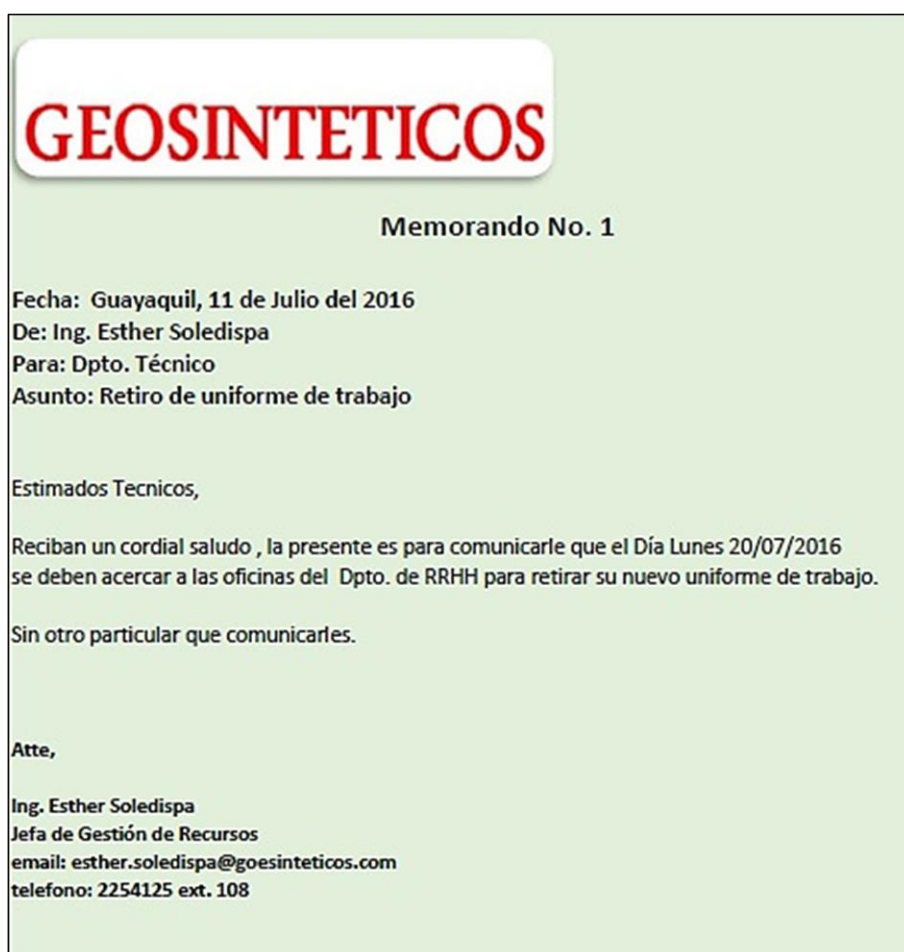
ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO No. 1				
FECHA: 11 DE JULIO DEL 2016				
HORA DE INICIO: 10:00 AM		HORA DE CIERRE: 11:30AM		
LUGAR: SALA DE JUNTAS		UBICACIÓN: 2DO PISO		
MODERADOR: ING. ESTHER SOLEDISPA		TEMA: CUENTAS POR COBRAR		
INVITADOS:				
No.	Nombre	Cargo	Asistencia SI/NO	Observación
1	SANTIAGO RIVADENEIRA	ASESOR COMERCIAL		
2	JOSE CAÑIZARES	ASESOR COMERCIAL		
3	JENNY TOMALA	ASESOR COMERCIAL		
ASUNTOS A TRATAR:				
1	Lectura de temas a tratar en la reunión según convocatoria No.1			
2	Análisis del estado actual de las cuentas por cobrar			
3	Verificar las gestiones de cobranzas realizadas			
4	Reconocimiento del asesor con mayor cartera recuperada			
5	Conclusiones de la Reunión			
6	Cierre de Reunión			
CONCLUSIONES DE LA REUNIÓN				

Figura 42. Modelo Propuesto para Acta de Reunión de Trabajo

Adicionalmente por cada convocatoria a reunión de trabajo se llevará un acta de trabajo que permitirá llevar el registro de las personas que asistieron, los temas tratados y las principales conclusiones de cada reunión.

Memorando

Los memorandos son un medio de comunicación escrita que permite el envío e intercambio de información entre departamentos de la empresa. Para la realización del memorando se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos básicos tales como: impresión del escrito en hoja de la empresa, no. Del memorando, fecha, remitente, destinatario, asunto, cuerpo del mensaje, firma y datos de contacto de la persona que envía.



GEOSINTETICOS

Memorando No. 1

Fecha: Guayaquil, 11 de Julio del 2016
De: Ing. Esther Soledispa
Para: Dpto. Técnico
Asunto: Retiro de uniforme de trabajo

Estimados Tecnicos,

Reciban un cordial saludo , la presente es para comunicarle que el Día Lunes 20/07/2016 se deben acercar a las oficinas del Dpto. de RRHH para retirar su nuevo uniforme de trabajo.

Sin otro particular que comunicarles.

Atte,

Ing. Esther Soledispa
Jefa de Gestión de Recursos
email: esther.soledispa@goesinteticos.com
telefono: 2254125 ext. 108

Figura 43. Modelo Propuesto para Memorando

Instalación de Programa Outlook y activación de confirmación de entrega y lectura de correo

Actualmente en la empresa comercializadora de materiales Geosintéticos, la mitad de los empleados utilizan el Programa de Correo Outlook, por esa razón es necesariamente urgente la instalación de dicho sistema en todas las computadoras además de realizar capacitaciones al personal para que se familiaricen con las principales características útiles que tiene el programa e impulsar el manejo del mismo.

Una de las ventajas que proporciona el uso del programa de mensajería Outlook y que ayuda a mejorar la comunicación interna es la activación en todas las computadoras de la empresa la opción de confirmación de entrega y de lectura del correo, la activación de esta herramienta se hace con el fin de garantizar la llegada del mensaje y su correspondiente lectura.

Los pasos para la configuración son los siguientes:

- Situar en Inicio- Programas
- Ingresar al programa Microsoft Outlook.
- Clic en pestaña Archivo.
- Clic en Opciones.
- Clic en Correo.
- Buscar la parte de Seguimiento y activar la casilla de verificación

Confirmación de entrega que indica que se envió el mensaje al servidor de correo electrónico del destinatario o Confirmación de lectura que indica que el destinatario leyó el mensaje.

- Finalmente reiniciar el programa para guardar los cambios.

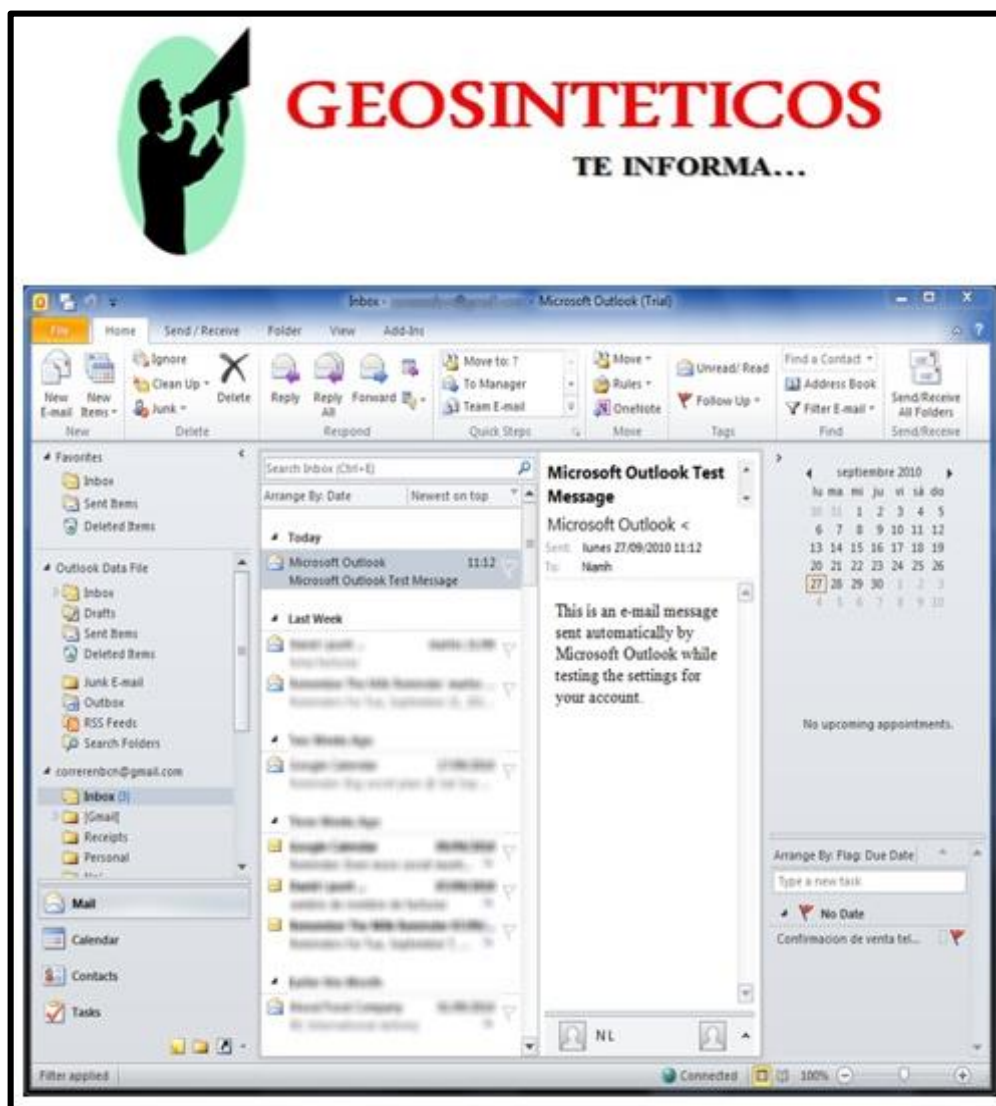


Figura 44. Interfaz del programa Microsoft Outlook

Microsoft Outlook es una aplicación de gestión de correo, así como agenda personal, que permite la comunicación con miles de personas en todo el mundo a través de mensajes electrónicos

Microsoft Outlook posee una interfaz sencilla y amigable con el usuario que permite realizar las configuraciones deseadas siguiendo fácilmente las instrucciones que aparecen en la pantalla.

El programa también posee un manual de instrucciones que permite al usuario realizar el proceso en pocos minutos, apoyándose de un instructivo escrito, y también de tutoriales colgados en youtube.

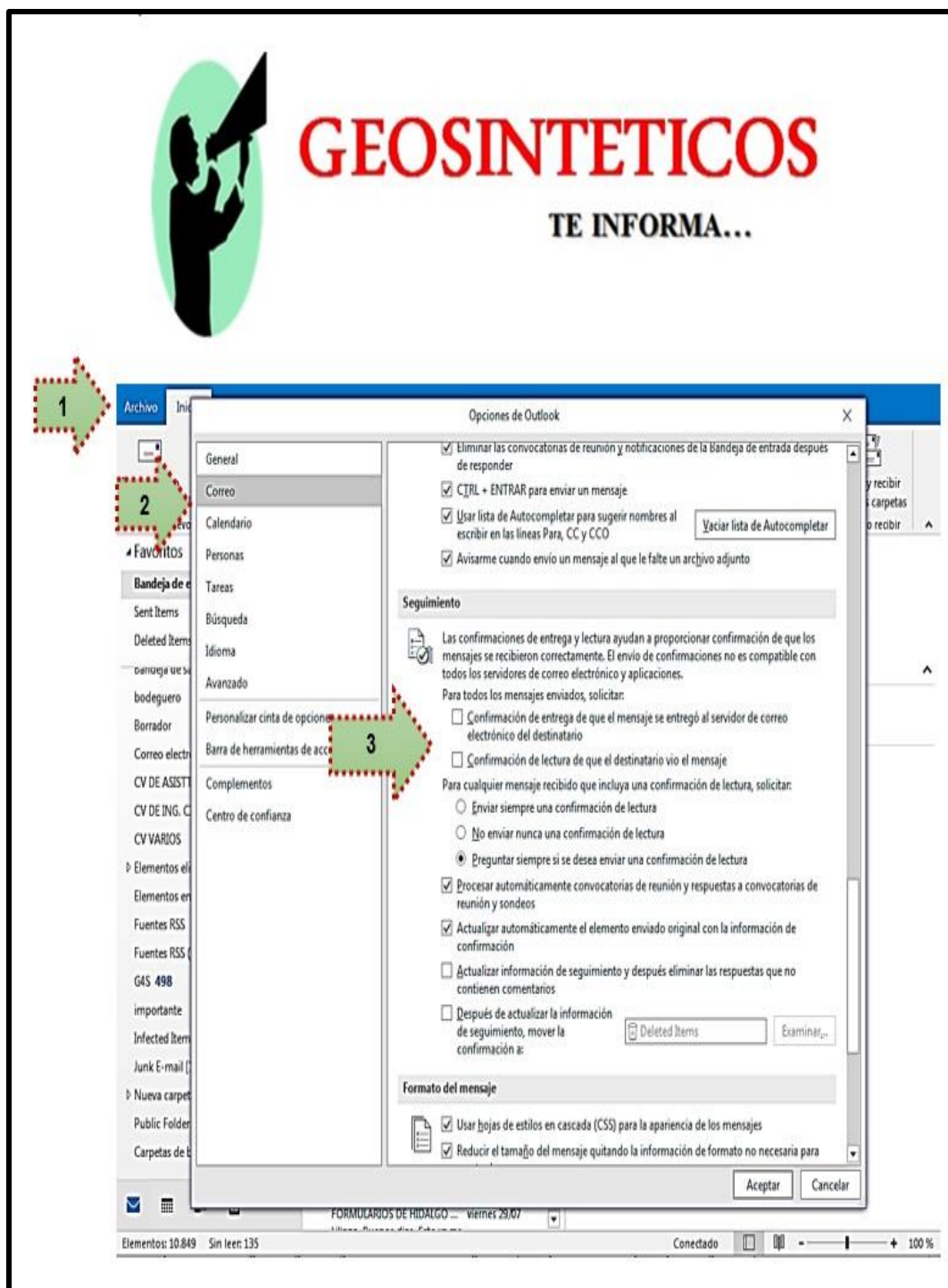


Figura 45. Activación de la casilla de Confirmación de entrega y lectura de correo electrónico del Programa Microsoft Outlook

Mediante la realización de estos tres sencillos pasos se llega a la casilla confirmación de entrega y lectura de correo que permitirá a los remitentes tener la seguridad de que su correo ha llegado con éxito al destinatario. La confirmación de lectura que aparecerá en la bandeja de entrada del remitente como un mensaje nuevo.

Mensajería Instantánea WhatsApp

La empresa ha entregado gratuitamente a cada colaborador como herramienta de trabajo un Smartphone con plan de voz y datos, sin embargo el personal de instalaciones y bodega no han explotado al máximo los beneficios de este tipo de recurso tecnológico.

Con el fin de continuar con la comunicación a tiempo entre los colaboradores de la empresa, se llevará a cabo la instalación de la aplicación de comunicación gratuita WhatsApp; este programa tendrá un funcionamiento similar a los programas tradicionales de mensajería instantánea permitiendo a los usuarios enviar mensajes de texto y voz gratuitos, enviar imágenes, audio, datos de contacto, compartir ubicación, llamadas de voz, crear grupos etc.

Para instalar el programa WhatsApp los pasos a seguir son:

1. Desde el celular ingresar al Icono Play Store
2. En la Barra superior escribir el nombre del programa WhatsApp.
3. Ingresar y dar clic en instalar
4. Una vez descargada la aplicación, ingresar e introducir el código del país y el número de teléfono del celular del usuario.
5. Esperar el mensaje de texto para obtener el código de verificación
6. Introducir en la aplicación WhatsApp el código de verificación recibido.
7. Esperar su activación automáticamente.

A partir de este momento el único requisito para comunicarse es permanecer conectado a una red de internet, ya sea por WiFi o por el servicio entregado por la telefónica contratada por la empresa.



Figura 46. Modelo de Instalación de Programa WhatsApp

Estrategia 2: Crear nuevos canales de comunicación

Objetivo: Introducir herramientas de comunicación útiles a la realidad de la empresa para la fluidez de la información.

Acciones

Videoconferencias

Las Videoconferencias o video llamadas son un tipo de comunicación de audio y video que permite a los usuarios trabajar en vivo y en directo con su grupo de trabajo sin importar el lugar en el que se encuentran, el uso de esta tecnología permite a la empresa ahorrar en gastos de viaje, traslados, hospedajes, alimentación y demás rubros necesarios.



Figura 47. Modelo de Programa para Videoconferencia

Este tipo de comunicación consigue reducir los gastos a la empresa brindando muchas facilidades como el intercambio de información en lo que respecta a hojas de cálculo, de datos, imágenes, gráficos etc.

Uno de los programas que se encuentran en la web y es totalmente gratuito es Skype, este programa es fácil de instalar y su interfaz es amigable, se debe realizar una pequeña capacitación al personal para que pueda manejarlo y usarlo como herramienta de trabajo.

Creación y actualización de espacio en la red Social Facebook:

Las redes sociales en la actualidad son el medio gratuito más utilizado por la sociedad para informarse, por tanto, se debe recolectar y publicar información importante acerca de los acontecimientos mensuales de la institución, mostrar los avances de proyectos, noticias, charlas, publicaciones, capacitaciones, logros y actividades extraordinarias de los integrantes de la organización.



Figura 48. Modelo de página de Facebook

La imagen muestra un ejemplo de cómo debe lucir el espacio de la empresa en Facebook.

Boletines Internos Digitales Trimestrales

El boletín interno será utilizado como un medio de difusión que permitirá mantener informados a los colaboradores en temas tales como: eventos de la organización, fechas de cumpleaños, actividades del personal, nacimiento de hijos, recomendaciones de ejercicios para pausas activas, recomendaciones de alimentación etc.

Su objetivo principal es crear conexión entre la organización y sus protagonistas *los colaboradores* a través de publicaciones combinadas con espacios de carácter institucional e informaciones del personal logrando captar el interés y reforzando la identidad corporativa de la organización.



GEOSINTETICOS

TE INFORMA...

BOLETÍN DIGITAL

11 de Enero del 2016
Edición No. 1

INDICE

	Pág.
Informe de un Gerente	1
Eventos Corporativos	2
	
Desayuno Corporativo	2
	
Recomendaciones para época de crisis	2
Cumpleaños	3
	
Reconocimiento de Empleados Destacados	3
	
Ejercicios P. Activas	4
	
Tios de nutrición	4

Estimados Colaboradores,

Su servidor les agradece por el esfuerzo y compromiso brindado a la organización, fruto del trabajo en equipo me permite informarles que hemos tenido un año productivo que se ve reflejado en las altas ventas de todo el periodo.

Este nuevo año los invito a seguir apoyando a la organización, al planteamiento y compromiso de nuevas metas que les permitan crecer tanto personal como profesionalmente.

Recuerden que para ser únicos en el mercado requerimos de personal competente con capacidad de innovación, entusiasmo, sacrificios, retos, tecnología etc.

Nuevamente les reitero mis sentimientos de estimación y agradecimiento.

Atte,

Ing. Felipe Lazcano
Gerente de División
Sucursal Guayaquil



Año	Crecimiento
2014	~100%
2015	~120%

Felicitaciones a todo el personal por la meta alcanzada.

El último año hemos obtenido un 20% de crecimientos en ventas con respecto al año anterior.

¡Buen trabajo!



"Pregúntate si lo que estás haciendo hoy te acerca al lugar en el que quieres estar mañana".

Walt Disney

Figura 49. Modelo de Portada del Boletín Digital

El boletín se enviará a los correos electrónicos de los colaboradores de forma trimestral y se receptorán sugerencias para la mejora del mismo.

4.5.2 Título del programa de comunicación: tu voz se escucha en geosintéticos.

Estrategia: Crear herramientas de comunicación que permita que los empleados expresen sus ideas y opiniones.

Objetivo: Obtener información de los niveles inferiores que sirva de aportación para la toma de decisiones adecuadas.

Acciones:

Creación del Buzón de Sugerencias, Quejas o Felicitaciones

Este instrumento tiene como objetivo principal recoger la información que transmite el empleado, para que posteriormente sea analizada por la Gerencia de División en conjunto con del Dpto. de RRHH para ejecutar acciones que permitan la mejora de la organización.



Figura 50. Buzón de sugerencias, quejas o felicitaciones

El proceso para el uso del Buzón es el siguiente:

1. El Dpto. de RRHH el último viernes de cada mes se encargará de

recoger la información depositada en el Buzón de sugerencias, quejas o felicitaciones.

2. La Gerencia de División en conjunto con el Dpto. de RRHH procederá a revisar y analizar la información recolectada.

GEOSINTETICOS  Tu voz se escucha	
PRESENTACIÓN DE QUEJA, SUGERENCIA O FELICITACIÓN	
FECHA:	
NOMBRES COMPLETOS:	
AREA:	CORREO ELECTRÓNICO:
SOLICITUD DE:	QUEJA <input type="checkbox"/> SUGERENCIA <input type="checkbox"/> FELICITACIÓN <input type="checkbox"/>
DESCRIPCIÓN:	
_____ FIRMA	
PARA USO EXCLUSIVO DE GEOSINTETICOS	
ACCIONES A SEGUIR:	
_____ REVISADO POR:	
_____ APROBADO POR:	

Figura 51. Presentación de queja, sugerencia, felicitación

3. La primera semana de cada mes, el Dpto. de RRHH hará llegar vía email la respuesta respectiva al colaborador que emitió la sugerencia, queja o felicitación y se emprenderá las acciones correspondientes de ser necesario.

La presentación de las quejas, sugerencias o felicitaciones, se realizarán en este formato que deberá ser depositado en el respectivo buzón, para que posteriormente se le dé el tratamiento respectivo.

Aplicación de Política de *Puertas Abiertas*

Adoptar la política de *Puertas Abiertas* es una técnica de comunicación ascendente que impulsa al empleado a platicar cara a cara con el Gerente de División acerca de sus dudas, problemas, ideas, proyectos empresariales etc.

Los empleados podrán acercarse durante su jornada laboral al despacho del Gerente de División y entablar conversaciones que le permitirán tener relaciones interpersonales más cercanas con la línea directiva, evitando los llamados rumores de pasillo.

4.5.3 Título del programa de comunicación: todos somos Geosintéticos.

Estrategia: Definir y construir nuevos elementos de identidad corporativa

Objetivo: Reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización y resaltar la imagen de la misma.

Acciones:

Diseño e implementación de elementos de imagen empresarial

Para fortalecer la imagen de la empresa y el sentido de pertenencia

de los colaboradores se plantea la creación de los siguiente elementos:
papelería Corporativa tales como tarjetas de presentación, credenciales,
hojas membretadas, sobres, calendarios, bolígrafos, además ante la
carencia de ropa de trabajo en el personal técnico y bodega es el
momento de dotarlos de uniformes y para animar a los empleados se
colocará fondos de pantalla motivacionales .

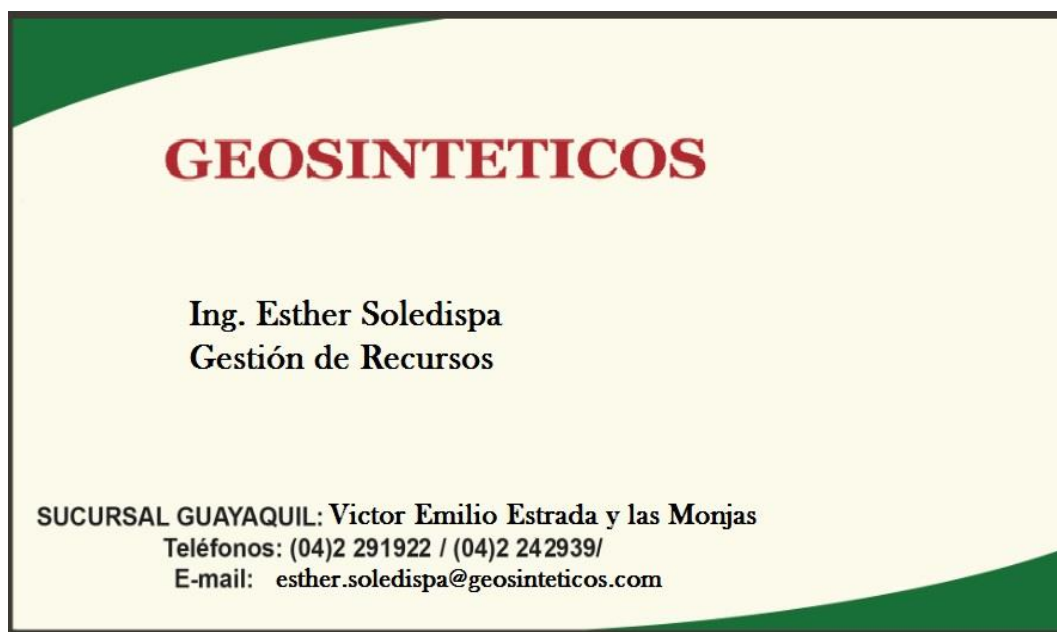


Figura 52. Modelo de Tarjeta de Presentación

Las tarjetas de presentación permiten el acceso de los clientes externos a los miembros de la organización, la tarjeta debe contener el logotipo de la compañía, el nombre del colaborador con su respectivo cargo, la dirección de las oficinas, datos telefónicos fijos y móviles, además del correo electrónico.

Se debe manejar un mismo estilo en la emisión de todas las tarjetas de presentación, se debe transmitir elegancia y mostrar los colores representativos de la empresa con su respectivo logotipo, isotipo y

slogan.

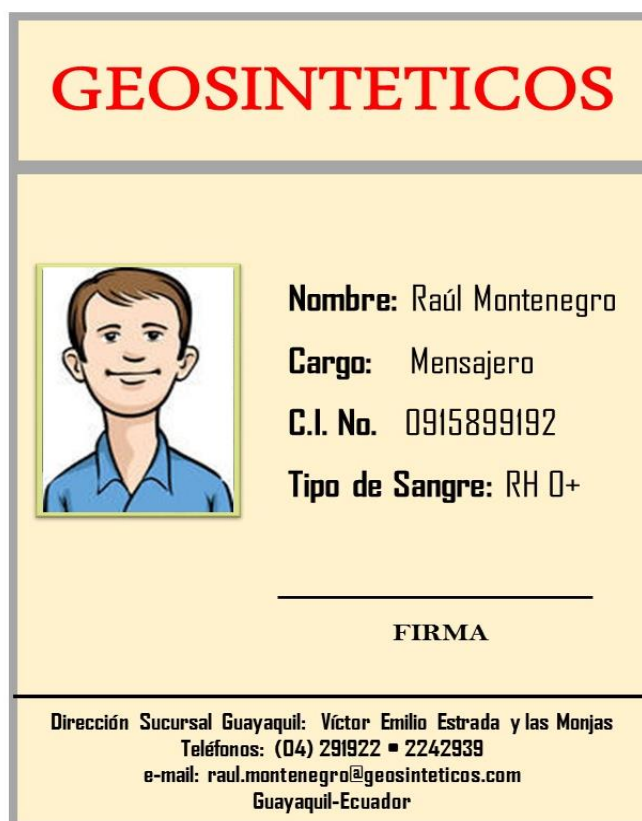


Figura 53. Modelo de Credencial del personal

La credencial personal permite la correcta y segura verificación del personal dentro y fuera de la empresa, proporciona datos como nombre, cargo, número de identificación personal, tipo de sangre, firma y fotografía del miembro de la organización, además de los datos de la empresa.

La credencial permite la segura y adecuada comunicación entre el personal de la empresa, los socios, los clientes y los proveedores, realza la imagen corporativa permitiendo la inmediata asociación del individuo con la compañía.

Esta información permite a la empresa también fortalecer el control de los visitantes y contribuye a optimizar tiempos en un posible accidente.

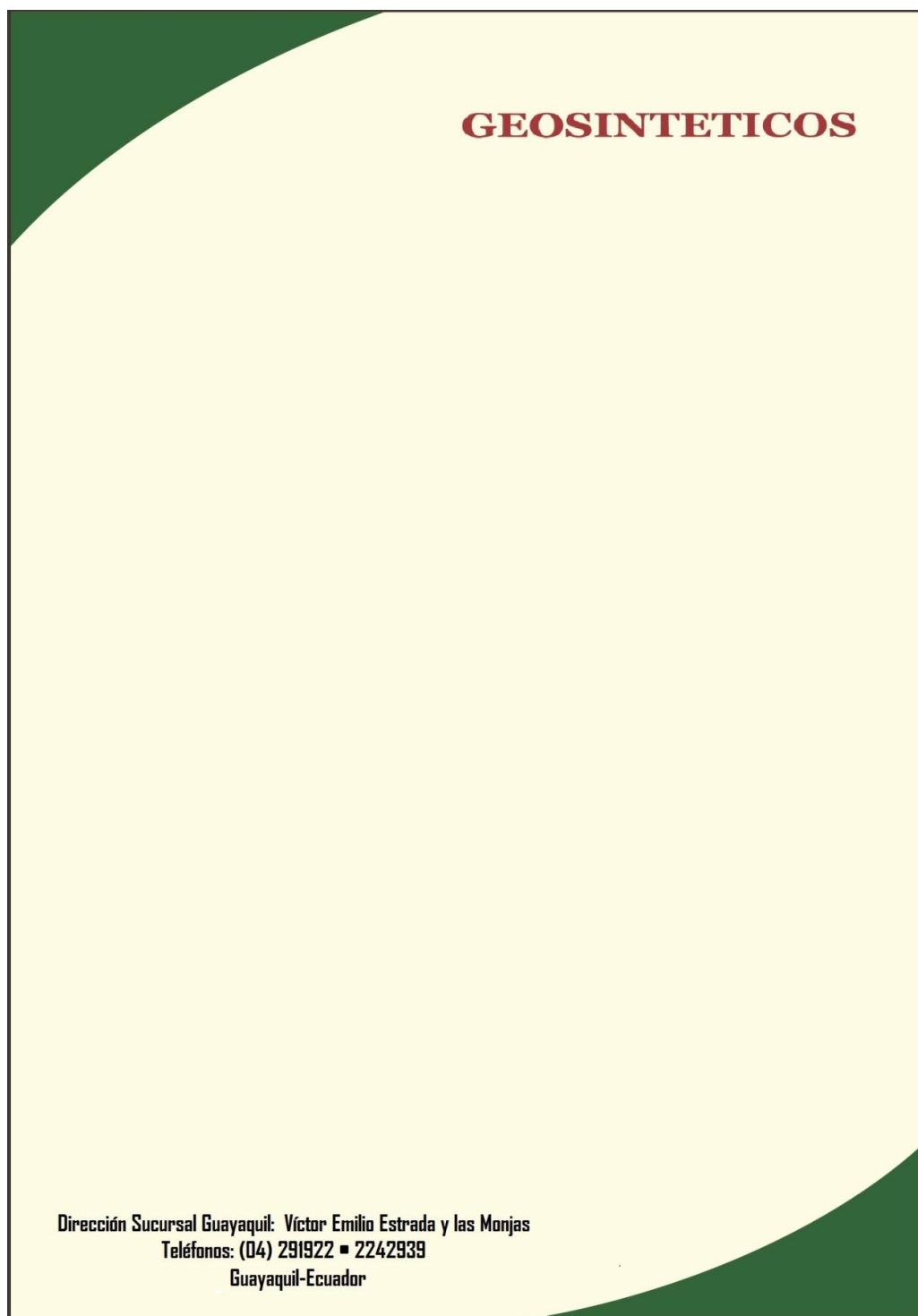


Figura 54. Hoja membretada

La hoja membretada le otorga elegancia y formalidad a las comunicaciones emitidas por la empresa, mantiene un estilo sencillo y permite al destinatario disponer de los datos básicos del remitente, confiriendo seguridad en el manejo de la información.



Figura 55. Modelo de Anverso de Sobre

El sobre es un complemento de la hoja membretada, permite al destinatario identificar a la compañía, mejorar la percepción que tiene el cliente externo sobre la empresa, muestra seriedad y confiabilidad de la información que dentro de él se encuentra.

Además permite trabajar ordenadamente y agiliza el proceso al tener grabada la información de la empresa, evitando que el personal tenga que llenar los datos del remitente cada vez que utilice un sobre y capta la atención de quienes lo observan.

Otra de las herramientas utilizadas en la actividad laboral es el calendario que constituye un elemento esencial para la correcta administración del tiempo, un factor necesitado y apreciado en la vida diaria pero sobre todo en los proyectos de obra civil, donde el inicio de un proceso depende de la culminación de otro anterior.

El calendario además de ser muy útil en las labores empresariales, también representa un medio de comunicación corporativa e imagen

empresarial.

GEOSINTETICOS

Dirección Sucursal Guayaquil: Víctor Emilio Estrada y las Monjas.
 Teléfono: (04) 291922 - 2242939
 email: recepcion@geosinteticos.com

ENERO 2016



<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>	<i>Viernes</i>	<i>Sábado</i>	<i>Domingo</i>
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Figura 56. Modelo de Calendario

El modelo de calendario propuesto consta de los siguientes elementos básicos tales como: del logotipo de la empresa, dirección, teléfonos, correo electrónico principal, fotografía de uno de los proyectos más importantes que haya realizado la empresa durante el año anterior, y como ventaja principal concede al usuario espacios entre los días de cada mes, permitiendo la organización de las actividades.

Esta herramienta pretende optimizar la productividad de sus usuarios a fin de evitar contratiempos, mejorando la calidad de vida del individuo impidiendo que los compromisos personales se vean afectados por el trabajo.



Figura 57. Modelo de Bolígrafos

Tomando en cuenta la importancia de una firma y que esta representa el acuerdo entre partes, se considera necesario diseñar un bolígrafo empresarial, este es una herramienta esencial en el trabajo diario de cualquier individuo que a pesar de ser un sencillo instrumento es de vital importancia ya que permite a los empleados pactar grandes acuerdos y negocios.



Figura 58. Modelo de uniformes

A través de la entrega de uniformes a los empleados la empresa fomentará el sentido de pertenencia del cliente interno, elevando su satisfacción laboral así como también y de acuerdo a la teoría de Herzberg los motivará al entregarles herramientas que mejoren sus condiciones laborales. Externamente permite la identificación rápida y visual del personal de la compañía.

Fondos de pantalla Motivacionales

Colocar semanalmente en cada computadora de la empresa un fondo de pantalla que contenga información motivacional para que el personal se sienta entusiasmado y comprometido al momento de ejecutar su trabajo.



Figura 59. Modelo de fondo de pantalla motivacional

4.5.4 Título del programa de trabajo en equipo: la familia geosintéticos.

Estrategia: Generar espacios de esparcimiento.

Objetivo: Fomentar la integración y el compañerismo en el grupo de trabajo para el alcance de objetivos organizacionales

Acciones:

Celebración Mensual de Cumpleaños

Organizar y realizar celebraciones mensuales por el onomástico del personal, esta actividad permitirá reforzar los lazos interpersonales e impactará positivamente en la estima de los trabajadores permitiéndole sentirse incluido e importante para la organización.

Para fomentar el trabajo en equipo se plantea el siguiente procedimiento:

1. El Departamento de RRHH se encargará de crear una base de datos en la que se registrará la fecha de cumpleaños del personal
2. Al inicio de cada mes se colocará en la cartelera informativa el cumpleaños del mes.
3. El Dpto. de RRHH dividirá a toda la organización en grupos de dos personas las cuales serán los encargados de planificar la celebración del cumpleaños.
4. Se compartirá vía email los datos de cumpleaños a todos los colaboradores e individualmente se enviará el nombre de la persona designada como pareja para la planificación de la celebración.
5. La planificación incluye: selección de la temática, compra de bocaditos, torta, refrescos, arreglo del espacio de trabajo, creación de un

mensaje para el cumpleaños entre otros.

6. En caso de requerirse el Dpto. de RRHH guiará al grupo de trabajo en la planificación de la celebración.

Desayunos Empresariales



Figura 60. Invitación a desayuno empresarial

Para llevar a cabo la realización del evento de desayuno empresarial se tendrán que considerar los siguientes pasos:

1. El desayuno empresarial se llevará a cabo una vez al mes, de preferencia un día Viernes en el tiempo estipulado de 1 hora y media máximo, aperturando el evento el Gerente de División.

2. El Dpto. de RRHH se encargará de seleccionar y contratar a la empresa que ofrecerá el servicio de desayuno empresarial.

3. El Dpto. de RRHH enviará una tarjeta de invitación vía email a todos los colaboradores con los detalles tales como: objetivo del desayuno, hora, día, menú del desayuno, invitados especiales en caso de presentarse.

4. Se debe estar atento a cualquier inconveniente que pudiese producirse durante el evento.

El objetivo de los desayunos empresariales es difundir algún nuevo producto de la empresa, presentación de un nuevo colaborador, reconocimiento al mejor empleado del mes entre otros; en este tipo de eventos se trata de impulsar el diálogo, la interacción y las experiencias entre los empleados de la organización.

Talleres de Relaciones Interpersonales

Con el fin de dar apertura al trabajo en equipo se plantea incluir en el programa los talleres que permitan crear buenas relaciones entre el personal. Los talleres se dictarán 4 veces al año, de preferencia el día sábado en la jornada de 9:00AM a 15:00pm, el horario no debe ser extenso para evitar intervenir en los asuntos personales de los empleados.

Se solicitará al Dpto. de Recursos Humanos cotizar a empresas que se dediquen a impartir este tipo de talleres, tomando en cuenta los siguientes temas importantes para la organización:

Importancia del Trabajo en Equipo.

Resolver conflictos en el trabajo.

Atributos de Relaciones Interpersonales Saludables.

Herramientas para el desarrollo del trabajo en equipo.

Juegos de participación con el personal.

Talleres de Creatividad.

Retroalimentación de talleres pasados.

Técnicas para mejorar las relaciones interpersonales.



Figura 61. Invitación a Taller

Los talleres deben tratar temas que sean interesantes para los participantes, de esta manera se evita la inasistencia y se aprovecha el tiempo invertido.

Creación de un Fondo de Solidaridad

El Fondo de Solidaridad permite brindar una pequeña ayuda económica al compañero de trabajo que se encuentre pasando por situaciones difíciles tales como: muerte de familiar en primer grado de

consanguinidad, incendio de vivienda, enfermedad catastrófica de familiares en primer grado de consanguinidad, terremoto e inundación.

A continuación, y a manera de ejemplo se presenta la tabla de donación donde se detalla los montos y la eventualidad que cubre el Fondo Solidario, sin embargo los valores de esta tabla pueden ser modificados de acuerdo al criterio de los miembros del fondo.

Tabla 10
Tipos de calamidades cubiertas por el Fondo de Solidaridad

<i>Tipo de Evento</i>	<i>Monto Designado</i>
Enfermedad Catastrófica de familiares de primer grado	\$300
Incendio, Terremoto, Inundación	\$300
Muerte de familiares de primer grado	\$500

Consideraciones pertinentes

1. El Fondo se recauda mensualmente durante un periodo contable anual.
2. El fondo no es obligatorio sin embargo se espera la participación de todos los miembros de la organización.
3. La compañía aportará mensualmente al Fondo Solidario el valor de \$200

4. El beneficio del fondo solidario solo aplica para los miembros del mismo, los beneficios son intransferibles e irrenunciables.
5. El beneficio del fondo de solidaridad cubre un evento por año.
6. Si el monto del fondo de solidaridad es insuficiente para cubrir cualquier eventualidad detallada en la tabla, se procederá a entregar a los beneficiarios la totalidad del fondo aplicando el principio de la equidad
7. Para poder reclamar el fondo de solidaridad se deberá presentar la documentación pertinente.
8. En el caso de que se presente una eventualidad en la que el fondo no permita cubrir con el valor del suceso establecido de acuerdo a la tabla presentada, se procederá a entregar la totalidad de los fondos que se hayan contabilizado hasta ese momento.
9. Al término del periodo contable el saldo del fondo de solidaridad se utilizará para actividades grupales en las que se contemplan viajes, almuerzos, salidas al cine etc.

Campañas de Ahorro de Energía y de Reciclaje

El Dpto. de Recursos creará afiches con imágenes que permitan concienciar a los miembros de la organización en cuanto al cuidado del medio ambiente y la importancia del ahorro de energía.

Los afiches serán enviados vía correo electrónico además de ser colocados en puntos estratégicos como la entrada de oficina, cafetería, baños de la institución, sector de bodega.

El afiche promueve el ahorro de energía a través de acciones sencillas como apagar el computador cuando se haya terminado de trabajar con dicha herramienta.



Figura 62. Afiche de ahorro de energía

Celebraciones de Aniversario de la Empresa, Día de la Madre, Día del Padre, Navidad y Fin de Año

La influencia de compartir con los demás compañeros de trabajo permite mejorar las relaciones laborales y afianzar lazos afectivos que se mantengan en el tiempo.

Tomando en cuenta que no todo en la empresa debe ser trabajo se ha incorporado al Plan de Trabajo en Equipo las celebraciones de las siguientes festividades: Aniversario de la empresa, Día de la Madre, Día del padre, Navidad y Fin de Año.

En cada una de estas actividades el Dpto. de Recursos Humanos procederá con la organización y planificación de las celebraciones tomando en cuenta las sugerencias del personal y el presupuesto designado por la empresa.

Resulta necesario que cada celebración cuente con su pequeño detalle para el trabajador, a manera de ejemplo para el Aniversario de la empresa se sugiere entregar reconocimientos a los empleados que tienen

más de cinco años en su puesto de trabajo, en el caso del día de la madre o del padre se entregaría tazas decoradas con el logo de la empresa donde se incluya caramelos, chocolates, frutas, pases para el cine, descuento en restaurantes de comidas, giftcard entre otros.

En el caso de Navidad y Fin de Año la programación de disfrutar de un almuerzo o cena entre el equipo de trabajo deberá ser reservado por el Dpto. de RRHH con mucha anticipación, debido a que para estas fechas la demanda es sumamente alta, entre los juegos para la interacción entre compañeros se encuentran: el amigo secreto, nominaciones al mejor compañero, al más bromista, el puntual, etc., en cuanto a la celebración de fin de año y para la agrupación de los compañeros de trabajo se recogerá ideas del personal para que todos participen en la creación del monigote.

Creación de espacios de recreación

Para salir de la rutina del trabajo diario se propone crear espacios dentro de las instalaciones de la oficina que permitan la recreación del trabajador en su tiempo libre, entre las opciones que se sugiere están: adquisición de mesa de ping-pong, tabla de ajedrez, máquina de relajamiento.

Los colaboradores pueden hacer uso de estos equipos de recreación en su tiempo libre y considerando que todos tienen derecho al uso de los mismos, la adquisición de los equipos tiene como objetivo eliminar el ambiente de estrés que se puede generar por largas horas de trabajo en el mismo lugar, contribuye a ejercitar el cuerpo y la mente enriqueciendo el clima laboral.

Puesta en Marcha de Paseos fuera de oficina

El objetivo del plan de paseos fuera de oficina es lograr el acercamiento entre el Gerente de División y sus subalternos rompiendo las barreras de comunicación e incitándolos a trabajar en conjunto en un ambiente de oficina más relajado.

Se estima realizar de ser posible dos paseos por año y en un día ordinario de trabajo para que no interfiera con las obligaciones personales de los trabajadores ellos puedan asistir con mayor entusiasmo.

Tabla 11
Paseos de distracción

Destino	Distancia Aproximada	Precio Aproximado por Persona	Actividades
Cinemark	30 minutos	5 dólares	Disfrutar de mirar una película de estreno
Cosmic Bowling	30 Minutos	15 dólares	Juego de Bolos
Parque Histórico	40 minutos	Gratuito	Espacio recreativo para admirar la zona silvestre, fauna y flora.
Finca la Gloria	1 hora	Gratuito, solo se paga lo que se consume	Piscinas, paseo en bote, cabalgatas
Puerto El Morro	1 hora 40 minutos	5 dólares	Observación de Delfines en lancha

De acuerdo con el presupuesto proyectado, el Dpto. de RRHH se

encargará de recopilar las principales ofertas de paseo que ofrecen las empresas y presentarlas al Gerente de División para que en base a sus criterios de selección elija la más conveniente para la empresa.

Teniendo en consideración que el objetivo principal es la integración del equipo de trabajo es necesario recalcar la importancia que no siempre un paseo signifique salir fuera de la ciudad sino también la organización puede planificar realizar actividades cerca o dentro de ella, entre las principales actividades se sugieren las presentadas en la tabla11.

4.6 Planificación

Cada estrategia tiene un objetivo definido, para lograrlo se deben realizar diferentes acciones que tendrán un responsable y una periodicidad establecida en tablas 12-13-14-15 que han sido diseñadas para simplificar los datos.

Tabla 12
Planificación Programa Geosintéticos te Informa

GEOSINTÉTICOS TE INFORMA						
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	TIPO DE COMUNICACIÓN	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Impulsar el manejo de los canales de comunicación	Mejorar los medios de comunicación interna existentes	Cartelera Informativas	Informal / Descendente	Suministros varios	mensual	Asistente de Recursos
		Reuniones	Formal / Descendente	Suministros, equipo audiovisual y equipo de cómputo.	semanal	Gerente de División y Directora de Ventas
		Formatos: Convocatoria y Acta de Reunión de trabajo, Memorando	Formal / Descendente	Equipo de cómputo y suministros	semanal	Gerente de División y Directora de Ventas
		Correo Electrónico y la configuración de Correo Recibido	Informal / Descendente - Ascendente-Horizontal	Equipo de cómputo.	1 sola vez	Asesores Comerciales
		Mensajería Instantánea WhatsApp	Informal / Descendente - Ascendente-Horizontal	Dispositivos móviles- voz y datos	1 sola vez	Gerente de División
Crear nuevos canales de comunicación	Introducir herramientas de comunicación útiles a la realidad de la empresa para la fluidez de la información.	Videoconferencia Skype	Informal / Descendente - Ascendente-Horizontal	Equipo de cómputo.	Siempre que se necesite	Gerente de División
		Creación y actualización de espacio en la red Social Facebook	Informal / Descendente - Ascendente-Horizontal	Equipo de cómputo.	diariamente	Asesores Comerciales
		Boletines internos digitales trimestrales	Informal / Descendente	Equipo de cómputo.	Trimestral	Asistente de Recursos

La Tabla 12 muestra un resumen del programa *Geosintéticos te Informa* proporcionando datos adicionales como el tipo de comunicación que se transmite en cada ítem, los recursos necesarios para su ejecución, el intervalo de tiempo en que se ejecutará cada acción y los responsables.

Tabla 13
Planificación Programa Tu voz se escucha en Geosintéticos

TU VOZ SE ESCUCHA EN GEOSINTÉTICOS						
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	TIPO DE COMUNICACIÓN	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Crear herramientas de comunicación que permita que los empleados expresen sus ideas y opiniones.	Obtener información de los niveles inferiores que sirva de aportación para la toma de decisiones adecuadas.	Creación del Buzón de Sugerencias, Quejas o Felicitaciones	Formal / Ascendente	Ánfora receptora y suministros	Siempre que se necesite	Asistente de Recursos y Gerente de División
		Aplicación de Política de Puertas Abiertas	Informal / Ascendente	Instalaciones, oficina	Siempre que se necesite	Gerente de División

La Tabla 13 recopila datos del programa *Tu voz se escucha en Geosintéticos*, programa que pretende otorgar a los empleados un espacio que les permita ser escuchados y tomados en cuenta a través de sencillas acciones como el uso de un buzón de sugerencias y la política de puertas abiertas.

Tabla 14
Planificación Programa Todos somos Geosintéticos

TODOS SOMOS GEOSINTÉTICOS						
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	TIPO DE COMUNICACIÓN	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Definir y construir nuevos elementos de identidad corporativa	Reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización y resaltar la imagen de la misma.	Diseño e implementación de elementos de imagen empresarial	Formal - Descendente	Papelería Corporativa: tarjetas de presentación, credenciales, hojas membretadas, sobres, calendarios, bolígrafos.	Según la necesidad	Gerente de División y Asistente de Recursos
			Formal	Uniformes		
		Uso de fondos de pantalla motivacionales.	Informal - Descendente	Equipo de cómputo.	semanal	Asesores Comerciales

La tabla 14 pertenece al programa *Todos somos Geosintéticos* que se enfoca en reforzar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la compañía a través del uso de uniformes, papelería corporativa tales como tarjetas de presentación, credenciales, hojas membretadas, sobres, calendarios y bolígrafos. Además la inclusión de fondos de pantalla motivadores fomentará la integración del equipo de trabajo,

Tabla 15
Planificación Programa La Familia Geosintéticos

LA FAMILIA GEOSINTÉTICOS						
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	TIPO DE COMUNICACIÓN	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES
Generar espacios de esparcimiento.	Fomentar la integración y el compañerismo en el grupo de trabajo para el alcance de objetivos organizacionales	Celebración Mensual de Cumpleaños	Informal - Descendente	Equipo audiovisual, pasabocas, pastel, bebidas, etc.	10 veces al año	Asistente de Recursos y Compañeros designados
		Desayunos empresariales	Informal / Descendente-Ascendente-Horizontal	Equipo audiovisual, alimentos del desayuno.	mensual	Asistente de Recursos
		Talleres de Relaciones Interpersonales	Informal / Descendente-Ascendente-Horizontal	Capacitadores externos	Trimestral	Asistente de Recursos y Gerente de División
		Fondo de Solidaridad	Formal / Descendente-Ascendente-Horizontal	Efectivo	mensual	Administrador electo
		Campañas de ahorro de energía y reciclaje	Informal / Descendente	Suministros y equipo de cómputo	Trimestral	Asistente de Recursos
		Celebraciones de Aniversario de la Empresa, Día de la Madre, Día del Padre, Navidad y Fin de Año	Formal / Descendente-Ascendente-Horizontal	Restaurantes, Obsequios, Dulces, entre otros.	1 vez al año cada evento	Asistente de Recursos
		Creación de espacios de recreación	Informal / Descendente-Ascendente-Horizontal	de mesa de ping-pong, tabla de ajedrez, máquina de relajamiento.	1 sola vez	Gerente de División
		Paseos fuera de oficina	Informal / Descendente-Ascendente-Horizontal	Proveedores externos	semestral	Gerente de División

La Tabla 15 que muestra el programa *La Familia Geosintéticos*

compila las actividades que al realizarse mejorarán el trabajo en equipo y reforzarán los lazos fraternos de sus integrantes.

4.7 Presupuesto

El financiamiento del Plan de Comunicación Interna y Trabajo en Equipo deberá ser incluido en el presupuesto anual asignado a la sucursal de Guayaquil a fin de contar con los recursos financieros necesarios para la ejecución de cada una de las estrategias propuestas.

Tabla 16
Presupuesto

Recursos	Financiamiento	Observaciones
Instalaciones	\$ -	Recursos propios de la compañía
Menaje	\$ -	Recursos propios de la compañía
Aplicaciones	\$ -	Descargas Gratuitas
Suministros de oficina	\$ 1.890,00	Elaboración de carteleras, afiches, invitaciones, etc.
Equipo audiovisual	\$ -	Recursos propios de la compañía
Papelería corporativa	\$ 2.000,00	Tarjetas de presentación, credenciales, hojas membretadas, sobres, calendarios, bolígrafos,
Dispositivos móviles- voz y datos	\$ 4.200,00	Teléfonos celulares y plan de datos
Festividades	\$ 3.000,00	Restaurantes, Obsequios, Dulces, entre otros.
Adquisición de mobiliario	\$ 5.000,00	Mesa de ping-pong, tabla de ajedrez, máquina de relajamiento.
Capacitadores externos	\$ 10.000,00	Talleres
Fondo de Solidaridad	\$ 2.400,00	Aporte de la empresa
Uniformes	\$ 2.500,00	
Proveedores Externos	\$ 2.200,00	
Total	\$ 33.190,00	

La Tabla 16 muestra los rubros que conforman el Plan de Comunicación interna y trabajo en equipo.

Conclusiones

De acuerdo al trabajo de investigación realizado se concluye que los factores del clima organizacional que se encuentran debilitados son: la comunicación interna y el trabajo en equipo, factores que son fundamentales en toda empresa para el alcance de los objetivos organizacionales, sin embargo, en el presente estudio y a pesar de ser componentes fundamentales, se refleja la poca importancia otorgada por los directivos en la toma de decisiones, como en el caso del Gerente de División quien prioriza el proceso de ventas dentro de la organización, lo que en cierta forma restringe la confianza de sus subordinados al percibir que los temas de otras unidades departamentales son menos importantes.

La atención al cliente externo es muy buena, aunque existe un cuello de botella en el tiempo de respuesta a sus pedidos, situación que está ligada a la interferencia en la comunicación interna.

Se evidencia entre los miembros de la organización que existen confusiones en lo que se refiere al manejo de información confiable y oportuna, el proceso de retroalimentación de la comunicación interna no se realiza adecuadamente, persiguen objetivos individuales y alejados a los objetivos organizacionales que dificultan el trabajo en equipo, por lo que resulta necesario instruir a los miembros de la organización sobre las diferencias entre informar y comunicar, promoviendo actitudes características de un oyente activo que mejoren las relaciones interpersonales a fin de mejorar el desempeño laboral.

Recomendaciones

Es recomendable dotar y capacitar al personal en el uso apropiado de las herramientas de comunicación, así perderán el temor de usarlas y estarán comunicados cuando estén dentro y fuera de las zonas urbanas.

Se considera pertinente implementar El Plan de Comunicación y Trabajo en Equipo propuesto en este estudio, el cual estimula la participación de todos los miembros de la organización, con la finalidad de crear sinergias que permitan aprovechar conocimientos, destrezas y habilidades de todos sus miembros en beneficio de la organización.

La comunicación interna y el trabajo en equipo de la organización puede mejorar siguiendo adecuadamente las estrategias expuestas y realizando los diferentes ajustes que sean necesarios una vez que se ponga en marcha el proyecto, ambos factores mejorarán el clima organizacional, motivarán a los empleados generando en ellos sentido de pertenencia hacia la compañía y crearán lazos de amistad entre ellos fundamentales para que el trabajo en equipo se ejecute bajo la colaboración y solidaridad.

Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso Disciplina y técnica*. C. Seco, Ed. España: Editorial Netbiblo S.L.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina y Técnica*. Madrid, España: Editorial Netbiblo S.L.
- Aramburo, A. (s.f.). *Wal-Mart México, Ejemplo de liderazgo y Comunicación Organizacional*. Recuperado de <http://documents.tips/business/wal-mart-mexico-ejemplo-de-liderazgo-y-comunicacion-organizacional.html>
- Balarezo Toro, B. D., & Cerón, J. (2014). *La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Recuperado el 16 de Marzo del 2016, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/6696>
- Berges, L. (2011). *Gestión de Empresas de Comunicación*. Sevilla, España: Comunicación Social CS.
- Brunet L. (2007). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Constitución del Ecuador. (2008). Quito. Recuperado el 13 de Marzo de 2016, de http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_a/normasderegulacion/constitucion_republica_ecuador_2008.pdf
- Carbonell León, M. J., & Dalmau Ramia, C. A. (2013). *Caso de estudio de la aplicación de la teoría de la motivación de Daniel Pink*. Recuperado el 16 de Agosto del 2016

de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/6696>

Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*.

Madrid: Gesbiblo S.L.

Código de Trabajo. (2012). *Código de Trabajo*. Recuperado el 13 de marzo de 2016, de

http://cnel.gob.ec/lotaip/links_a2/codigo_trabajo.pdf

Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la*

Administración 3ra. Ed. México D.F.: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos 5ta. Ed.*

Bogotá: Mc-Graw Hill.

Chiang, M. (2012). *Comunicación Interna – Dirección y Gestión de*

Empresas. Málaga, España: Editorial Vértice.

De la Hera, C. M. A., Rico, R., & Rodríguez, F. G. (2011). Equipos de

trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio,

adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del*

Psicólogo, 32(1), 7-16.

Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*.

Madrid: Editorial Prentice/Hall internacional.

Ekos (s.f.). *Great Place to Work*. Recuperado de

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/premiosekos.aspx?idPremio=3>

Ekos (2014a). *Colaborador Toni, su prioridad*. Recuperado de

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idArt=5092>

Ekos (2014b). *Lo más importante, su gente*. Recuperado de

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=5091&c=1>

García, D. (2010), *Metodología de trabajo de investigación, Guía Práctica*. México: Editorial Trillas.

García Solarte, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61. Recuperado el 18 de febrero del 2016 de <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Great Place to Work. (2016) *¿Cuáles son los beneficios?* Recuperado el 18 de Febrero del 2016, de <http://www.greatplacetowork.com.ec/nuestro-enfoque/ícuales-son-los-beneficios>

Hoang, P. (2014). *Business Management 3era. Ed.* México: Pearson Educación.

Hodgetts, R., & Altman, S. (1984), *El Comportamiento en las Organizaciones Interamericana*, México: Interamericana.

Hurtado Pardo, F. J. (2011). *La satisfacción de construir con esfuerzo: el individuo al frente de la profesión* (Disertación Doctoral). Recuperado el 04 de Marzo del 2016 de <http://hdl.handle.net/10251/13739>

La Fragua (2013). *Confianza entre patronos y empleados es clave para mejorar el clima laboral*. Recuperado de <http://lafraguacr.org/2013/07/01/confianza-entre-patronos-y-empleados-es-clave-para-mejorar-clima-laboral/>

Martin, F. (2010). *Comunicación en las Empresas e Instituciones*.

Salamanca, España: Ediciones Universidad Salamanca.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Mejía Jaramillo, M. D. R. (2014). *Principales factores del clima laboral y su relación con el compromiso en el trabajo, en una institución educativa* (Disertación Doctoral). Recuperado el 18 de Febrero del 2016 de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1748/1/RI001216.pdf>

Méndez, C. (2010). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *La cultura organizacional y el entorno en Administración*, 10ma. Ed. México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* 15ta. Ed. Mexico:Pearson Educación.

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México D.F.: Editorial Alfaomega.

Saborit, M. T., & Ravelo, Y. T. (2010). *Modelo teórico de clima Organizacional. Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 18 de Febrero del 2016, de <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>.

Sanz, M. (2011). *Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España: ESIC.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito, Ecuador.

Torrelles, C., Coiduras Rodríguez, J., Isus, S., Carrera, F. X., París Mañas, G., & Cela, J. M. (2011). *Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización*. Recuperado el 16 de Agosto

del 2016, de <http://digibug.ugr.es/handle/10481/23174>

Toro, F. (2009). *Clima Organizacional*. Medellín: Cincel.

Williams Rodríguez, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* (Disertación Doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León). Recuperado el 18 de Febrero del 2016, de <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/3751>

Apéndices

Apéndice A: Entrevista al Gerente de División - Guayaquil

1. ¿Cómo define el clima organizacional de la empresa que dirige?
2. ¿Es importante para usted el clima organizacional? ¿Por qué?
3. ¿Cómo motiva a su personal?
4. ¿Con qué frecuencia se reúne con su equipo de trabajo?
5. ¿Qué medios utiliza para comunicarse?
6. ¿Cómo comunica al personal las novedades empresariales?
7. ¿Qué hace cuando el mensaje enviado no llega como usted desea?
8. ¿Qué gestión realiza cuando es usted quien recibe los mensajes?
9. ¿Qué es lo más importante para usted dentro de la empresa?
10. ¿Qué sería pertinente hacer para mejorar la comunicación en la empresa?
11. ¿Considera que se otorgan las herramientas necesarias al personal para que ejecuten sus labores de la mejor manera?
12. ¿Cuáles considera que son las mayores necesidades de su equipo?

Apéndice B: Encuesta de Evaluación de Clima Laboral

EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL						
<p>Este cuestionario es anónimo, sirve para medir la percepción del personal hacia la empresa y el ambiente laboral, si tiene algún comentario, sugerencia, duda, escríbalo en la parte final del cuestionario. Adicionalmente, haga una señal donde indique su percepción de los factores listados.</p>						
		TOTAL				
		5	4	3	2	1
No.	Factores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo con alguna duda	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo con alguna duda	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
Satisfacción con la empresa						
1	¿Le gusta su empresa?					
2	¿Se siente integrado en la empresa?					
Mejoramiento continuo y calidad						
3	¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?					
4	¿Recibe críticas constructivas que le ayudan a hacer de una mejor manera su trabajo?					
5	¿Es fácil saber donde se encuentran las informaciones, documentos, archivos?					
6	¿Las informaciones disponibles están completas y llegan a tiempo?					
7	¿El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos?					
8	¿Conoce los objetivos y los resultados de la organización?					
Materiales de trabajo						
9	¿Dispongo de materiales y equipos desarrollados para realizar mi función?					
10	¿Las condiciones materiales de trabajo son bastante buenas?					
11	¿Le han dotado de Equipo de Protección Personal y/o materiales de trabajo en buenas condiciones?					

12	¿Le han instruido o capacitado para el uso de equipo de protección personal y/o herramientas de trabajo?						
Satisfacción con el trabajo							
13	¿Se me deja bastante libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo?						
14	¿En general la gente trabaja con empeño y proactividad?						
15	¿Se explican las reglas y planes de trabajo?						
Trabajo en equipo							
16	¿Se estimula la cooperación y el trabajo en equipo?						
17	¿Cuándo se necesita echar una mano es fácil encontrar voluntarios?						
Relación con supervisores							
18	¿Su jefe o superior le trata bien, con amabilidad?						
19	¿Considera que su jefe coordina adecuadamente las tareas para cumplir con los objetivos de su puesto?						
20	¿Su jefe se interesa por los problemas y/o beneficios de las personas?						
21	¿Su jefe suele estar bien informado e informa a sus empleados?						
22	¿En general su jefe está dispuesto a escuchar a sus subordinados?						
23	¿Considera que su jefe es comunicativo?						
24	¿Considera que su jefe es justo?						
Beneficios de la Organización							
25	¿La organización reconoce los esfuerzos realizados?						
26	¿Es difícil que te den facilidades de formación / capacitación?						
Comunicación							
27	¿Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor?						
28	¿Se suele consultar al personal antes de tomar decisiones que afecten a las personas y/o clima laboral?						
29	¿Es fácil mantener conversaciones personales con compañeros y superiores?						
30	¿Crees que los canales de comunicación son los adecuados?						
Sugerencias / Recomendaciones:							

Apéndice C: Encuesta de Satisfacción al Cliente

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE	
Este cuestionario es anónimo, sirve para medir la percepción del cliente hacia la empresa	
1 ¿Se siente satisfecho con los productos adquiridos?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
2 ¿Recibió el servicio de instalación para sus productos?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
3 ¿En qué lapso de tiempo le dieron una respuesta o atendieron su pedido?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
4 ¿Se despacho el material a tiempo?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
5 ¿Cómo califica la atención recibida personalmente por nuestros colaboradores?	
Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy bien	<input type="checkbox"/>
Bien	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mal	<input type="checkbox"/>
No ha sido atendido personalmente	<input type="checkbox"/>
6 ¿Cómo califica la atención recibida telefónicamente por nuestros colaboradores?	
Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy bien	<input type="checkbox"/>
Bien	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mal	<input type="checkbox"/>
No ha sido atendido personalmente	<input type="checkbox"/>

Apéndice D: Desglose de costos anuales por estrategia

GEOSINTÉTICOS TE INFORMA								
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	TIPO DE COMUNICACIÓN	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	RUBRO	COSTO
Impulsar el manejo de los canales de comunicación	Mejorar los medios de comunicación interna existentes	Cartelera Informativas	Informal / Descendente	Suministros varios	mensual	Asistente de Recursos	Suministros	\$ 720,00
		Reuniones	Formal / Descendente	Suministros, equipo audiovisual y equipo de cómputo.	semanal	Gerente de División y Directora de Ventas	Suministros	\$1.000,00
		Formatos: Convocatoria y Acta de Reunión de trabajo, Memorando	Formal / Descendente	Equipo de cómputo y suministros	semanal	Gerente de División y Directora de Ventas		\$ -
		Correo Electrónico y la configuración de Correo Recibido	Informal / Descendente-Ascendente-Horizontal	Equipo de cómputo.	1 sola vez	Asesores Comerciales		\$ -
		Mensajería Instantánea WhatsApp	Informal / Descendente-Ascendente-Horizontal	Dispositivos móviles-voz y datos	1 sola vez	Gerente de División	Dispositivos móviles-voz y datos	\$4.200,00
Crear nuevos canales de comunicación	Introducir herramientas de comunicación útiles a la realidad de la empresa para la fluidez de la información.	Videoconferencia (Skype)	Informal / Descendente-Ascendente-Horizontal	Equipo de cómputo.	Siempre que se necesite	Gerente de División		\$ -
		Creación y actualización de espacio en la red Social Facebook	Informal / Descendente-Ascendente-Horizontal	Equipo de cómputo.	diariamente	Asesores Comerciales		\$ -
		Boletines internos digitales trimestrales	Informal / Descendente	Equipo de cómputo.	Trimestral	Asistente de Recursos		\$ -

TODOS SOMOS GEOSINTÉTICOS								
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	TIPO DE COMUNICACIÓN	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	RUBRO	COSTO
Definir y construir nuevos elementos de identidad corporativa	Reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización y resaltar la imagen de la misma.	Diseño e implementación de elementos de imagen empresarial	Formal - Descendente	Papelería Corporativa: tarjetas de presentación, credenciales, hojas membretadas, sobres, calendarios, bolígrafos.	Según la necesidad	Gerente de División y Asistente de Recursos	Papelería Corporativa	\$ 2.000,00
			Formal	Uniformes			Uniformes	\$ 2.500,00
		Uso de fondos de pantalla motivacionales.	Informal - Descendente	Equipo de cómputo.	semanal	Asesores Comerciales		
TOTAL								\$ 4.500,00

LA FAMILIA GEOSINTÉTICOS								
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES	TIPO DE COMUNICACIÓN	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	RUBRO	COSTO
Generar espacios de esparcimiento.	Fomentar la integración y el compañerismo en el grupo de trabajo para el alcance de objetivos organizacionales	Celebración Mensual de Cumpleaños	Informal - Descendente	Equipo audiovisual, pasabocas, pastel, bebidas, etc.	10 veces al año	Asistente de Recursos y Compañeros designados	Festividades	\$1.000,00
		Desayunos empresariales	Informal / Descendente-Ascendente-Horizontal	Equipo audiovisual, alimentos del desayuno.	mensual	Asistente de Recursos	Proveedores externos	\$1.200,00
		Talleres de Relaciones Interpersonales	Informal / Descendente-Ascendente-Horizontal	Capitadores externos	Trimestral	Asistente de Recursos y Gerente de División	Capacitación	\$10.000,00
		Fondo de Solidaridad	Formal / Descendente-Ascendente-Horizontal	Efectivo	mensual	Administrador electo	Fondo de Solidaridad	\$ 2.400,00
		Campañas de ahorro de energía y reciclaje	Informal / Descendente	Suministros y equipo de cómputo	Trimestral	Asistente de Recursos	Suministros	\$ 120,00
		Celebraciones de Aniversario de la Empresa, Día de la Madre, Día del Padre, Navidad y Fin de Año	Formal / Descendente-Ascendente-Horizontal	Restaurantes, Obsequios, Dulces, entre otros.	1 vez al año cada evento	Asistente de Recursos	Festividades	\$ 2.000,00

		Creación de espacios de recreación	Informal / Descendente-Ascendente-Horizontal	de mesa de ping-pong, tabla de ajedrez, máquina de relajamiento.	1 sola vez	Gerente de División	Adquisición de Mobiliario	\$ 5.000,00
		Paseos fuera de oficina	Informal / Descendente-Ascendente-Horizontal	Proveedores externos	semestral	Gerente de División	Proveedores externos	\$ 1.000,00
TOTAL								\$ 22.720,00
TOTAL, TODOS LOS PROGRAMAS								\$ 33.190,00

Apéndice E: Declaración de autoría de imágenes

Declaramos que las imágenes utilizadas en el presente trabajo fueron realizadas en su totalidad por las ingenieras, **Liliana Alexis Luna Merchán y Bella Lissette Villacís Carpio**, son imágenes creadas con los recursos de la web para demostración únicamente.

De ser implementado el Plan de comunicación interna y trabajo en equipo propuesto en el presente trabajo, la empresa contratará los servicios de un profesional sin afectación de la propiedad intelectual de terceros.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, Luna Merchán Liliana Alexis, con C.C: # 0925037400 y Villacís Carpio Bella Lissette, con C.C: # 0925331597 autoras del trabajo de titulación: *La caracterización del Clima Organizacional de la Empresa comercializadora de Geosintéticos, ciudad de Guayaquil* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 30 de noviembre de 2016

f. _____
Nombre: Luna Merchán Liliana Alexis
C.C: 0925037400

f. _____
Nombre: Villacís Carpio Bella Lissette
C.C: 0925331597

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	La caracterización del Clima Organizacional de la Empresa comercializadora de Geosintéticos, ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Luna Merchán, Liliana Alexis Villacís Carpio, Bella Lissette		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Gutiérrez Candela, Glenda Mariana Vera Salas, Laura Guadalupe		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	Guayaquil, 30 de Noviembre del 2016	No. DE PÁGINAS:	169
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión de Talento Humano, Clima Organizacional, Desempeño Laboral		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Clima organizacional, variables del clima organizacional, comunicación interna, trabajo en equipo, comunicación formal, comunicación informal.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente trabajo se ha enfocado en la identificación de los factores característicos del clima organizacional existente en la empresa comercializadora de Geosintéticos de la ciudad de Guayaquil que a través de la recopilación bibliográfica de información, la aplicación de técnicas y herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas permitan proponer alternativas que fortalezcan los factores más débiles. Las técnicas que se utilizaron para esta investigación fueron: análisis situacional de la empresa a través del FODA, entrevista a la autoridad principal y las encuestas tanto a los empleados como a los clientes. De acuerdo con los datos obtenidos por la investigación de campo, se pudo identificar que es necesario mejorar los sistemas de comunicación interna y trabajo de equipo existentes, por tal razón se presenta la propuesta de plan de comunicación y trabajo de equipo que a través del uso de canales de comunicación formales e informales tales como: convocatorias y acta de reuniones de trabajo, memorándums, boletines, redes sociales, entre otros, impulsarán el intercambio de información confiable y a tiempo; asimismo se fomentará el trabajo en equipo con la creación de talleres de relaciones interpersonales, paseos fuera de oficina, celebraciones de fechas especiales, desayunos empresariales entre otros, tales herramientas ayudarán al desarrollo de la cohesión de los integrantes de la organización, mejorando su ambiente de trabajo y su desempeño laboral.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0993555330/ 0991249005	E-mail: liliana.luna2012@hotmail.com / lissette_villacis@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-2206950		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	