

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría
en Dirección de Empresas

“El clima laboral como variable estratégica para contribuir al éxito de las organizaciones.

Estudio del caso de la Fundación Mariana de Jesús (Quito)”

Sandra Cruz

Quito, Ecuador

2004

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Sandra Cruz

24 de septiembre de 2004

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría
en Dirección de Empresas

“El clima laboral como variable estratégica para contribuir al éxito de las organizaciones.

Estudio del caso de la Fundación Mariana de Jesús (Quito)”

Sandra Cruz

Profesor Tutor

Dr. Kléber Mejía

Quito, Ecuador

2004

RESUMEN

En la actualidad todas las organizaciones se ven enmarcadas en un contexto competitivo al cual hay que responder con una serie de estrategias orientadas a satisfacer de mejor manera las expectativas cada vez más marcadas y selectivas de los clientes. Dentro de esta óptica la generación de valor agregado en los diferentes procesos productivos donde el factor humano es vital, es necesario partir de la premisa: “que el contar con Recurso Humano motivado devengará positivamente sus esfuerzos hacia la empresa traduciéndose en eficiencia y eficacia en los procesos productivos”.

Es por esta razón que se ha buscado analizar la situación de los colaboradores de la Fundación Mariana de Jesús realizando un Diagnóstico del Clima Laboral que nos permita determinar la influencia ambiental en la motivación de los mismos y conocer cual es la situación actual del clima laboral según una serie de factores definidos para este caso.

Además en base a estos resultados se han elaborado recomendaciones y líneas de acción de las debilidades encontradas en la institución mencionada.

Dedicatoria

A mi esposo Juan Carlos y
a mi familia por su apoyo y
amor incondicional.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	9
CAPITULO I :	
FUNDACION MARIANA DE JESUS	11
1.1 Reseña histórica	11
1.2 Visión, misión y valores institucionales	13
1.3 Análisis Funcional Estructural : Organigrama estructural y funcional	15
CAPITULO II :	
CULTURA ORGANIZACIONAL: DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL, SU RELACION CON LA MOTIVACION Y SATISFACCION DEL EMPLEADO	18
2.1 Cultura Organizacional	18
2.1.1 Definición	19
2.1.2 Funciones	22
2.1.3 Implicación en el rendimiento y la satisfacción	23
2.1.4 El clima laboral	24
2.2 Bases del comportamiento individual	28
2.2.1 Valores, Actitudes y Satisfacción Laboral	28
2.2.2 La Motivación	30
2.2.3 La inteligencia emocional	32
2.2.4 Las emociones	34

2.2.5 ¿Quién es un ser inteligente emocional?	35
2.3 Fundamentos del comportamiento del grupo	36
2.3.1 La Comunicación	36
2.3.2 Liderazgo	37
2.3.3 Trabajo en equipo	37
2.4 Diagnostico del clima laboral en la Fundación Mariana de Jesús	38
2.4.1 Metodología y técnicas	38
2.4.2 Tratamiento y análisis de la información	51
CAPITULO III:	
MECANISMOS DE ACCION PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL	59
3.1 Establecimiento de mecanismos de acción	59
CAPITULO IV:	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
4.1 Conclusiones	63
4.2 Recomendaciones	65
Bibliografía	69

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1 Organigrama Estructural Fundación Mariana de Jesús
- Anexo 2 Organigrama Jerárquico Fundación Mariana de Jesús
- Anexo 3 Encuesta Diagnóstico del Clima Laboral
- Anexo 4 Tabulación de resultados

INTRODUCCION

La presente investigación se llevó a cabo en la Fundación Mariana de Jesús, que desde su creación en 1939, se ha propuesto el desarrollo de obras de beneficencia, promoción social, cultural, religiosa y moral, especialmente para las clases más necesitadas entre las cuales se mencionan como prioritarias: construcción de vivienda barata para las familias más necesitadas del país; apoyo a la educación y a las diferentes instituciones que tengan por fin la educación; proporcionar alimentación gratuita o barata, según sea el caso, a familias de escasos recursos económicos; apoyo y creación de instituciones de ayuda a la comunidad y especialmente a los pobres.

Se planteó como hipótesis de la presente investigación que mediante el análisis y diagnóstico del clima laboral se pueden plantear acciones y medidas que contribuyan a mejorar el ambiente laboral y el rendimiento de los trabajadores de la Fundación.

El marco disciplinario en el que se inscribe el trabajo está relacionado con la administración efectiva del recurso humano tomando en cuenta un aspecto importante: el desarrollo humano, los factores que influyen en la motivación del recurso humano en su entorno laboral y situación actual.

La metodología que se utilizó fue la realización de una encuesta a todo el personal de la Fundación Mariana de Jesús (Quito) en la cual se evaluaban ciertos factores definidos con anterioridad, posteriormente se tabularon y analizaron todos los resultados. Para la presente investigación se utilizaron diversas fuentes de consulta como son libros, revistas, periódicos y artículos de Internet .

La presente investigación consta de cuatro capítulos divididos de la siguiente manera: en el primer capítulo se reseña lo que es la Fundación Mariana de Jesús, su historia, su misión, visión y principios. En el segundo capítulo se da una explicación de la perspectiva teórica que guía el trabajo se habla de Cultura Organizacional, Motivación, Inteligencia Emocional entre otros temas, lo cual nos ayuda a comprender mejor el comportamiento del personal y la cultura de una empresa; también en este capítulo se incluyó el diagnóstico del clima laboral de la Fundación.

En el tercer capítulo se plantearon los mecanismos de acción para las debilidades encontradas. Se concluye con el cuarto capítulo de conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

FUNDACION MARIANA DE JESUS

1.1 RESEÑA HISTORICA

La Fundación Mariana de Jesús fue creada en el año de 1939 con el propósito de desarrollar obras de beneficencia, promoción social, cultural, religiosa y moral, enfocados especialmente a las clases más necesitadas.

La Fundación fue creada considerando entre sus prioridades destinar recursos para:

- Construcción de vivienda barata para las familias más necesitadas del país.
- Apoyar a la educación y a las diferentes instituciones que tengan como fin la educación.
- Proporcionar alimentación gratuita o barata a las familias de escasos recursos.
- Crear instituciones de apoyo para las clases más necesitadas de la comunidad.

Una de las principales personas que colaboró para cumplir con los objetivos planteados por la Fundación, fue la Sra. María Augusta Urrutia, quien logró desde una perspectiva de servicio para los más necesitados realizar, a la cabeza de la Fundación, el plan de vivienda Solanda, en el sur de Quito, que de acuerdo a las proyecciones realizadas, eliminaría el déficit habitacional en ese momento y albergaría a una quinta parte de la población de Quito.

Cabe destacar que en este primer proyecto de construcción de viviendas, se construyeron 44 casas en el sector La Isla a un costado de Solanda; es a partir de entonces (1982) que se firma un convenio con el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, la Agencia Internacional de Desarrollo - AID y el Municipio de Quito, para llevar adelante el plan, donando una extensión de 130 hectáreas, beneficiando con esto a 6500 familias pobres.

El plan se sectorizó en 4 áreas para facilidad de urbanización, contemplándose terrenos en los cuales la Fundación construyó guarderías, mercados, escuelas, un dispensario médico, un coliseo y un templo parroquial; todos estos bajo la administración de los padres jesuitas.

Tomando como base el plan inicial y la experiencia en otros países de la Compañía de Jesús, se desarrollaron posteriormente más planes habitacionales a partir del año 1995, promocionando especialmente programas de vivienda popular, con el sistema de prefabricado, dirigido a sectores cuyos ingresos familiares estén por debajo de los 2 salarios mínimos vitales y que no puedan acceder a unidades habitacionales propias.

Existen además programas de salud que incluyen centros médicos ubicados en varias ciudades como Quito, Guayaquil, Manta, Riobamba, y Portoviejo; cabe destacar que estos centros médicos están conectados a una red de farmacias populares cuyas estrategias de acción son la promoción barrial, incorporando además a las personas vinculadas con los programas de vivienda popular.

1.2 MISION, VISION, POLITICAS

1.2.1 MISIÓN

La misión de la Fundación Mariana de Jesús es la siguiente:

Somos una organización que impulsamos obras sociales que comprenden construcción de vivienda barata, apoyo a la educación, apoyo para la creación de instituciones de ayuda a la comunidad, en general procesos que contribuyan al desarrollo humano; guiados por el carisma y espiritualidad ignacianos

1.2.2 VISION

En el año 2007 seremos una organización sustentable presente a nivel nacional que contribuya a los procesos de cambio social para mejorar la calidad de vida de los sectores más desprotegidos de la población.

1.2.3 POLÍTICAS

- Fomentar el desarrollo humano y cristiano en los más necesitados, generando e impulsando procesos que contribuyan a mejorar su calidad de vida y comprometidos con el lema “ser más para servir mejor”.
- Integrar las propuestas de la organización relacionándolas entre si con otras obras de la Compañía de Jesús.

- Dirigir nuestra intervención preferentemente a los grupos sociales más pobres.
- Garantizar la participación ciudadana en los proyectos fortaleciendo sus propias formas de expresión democráticas con principios morales y éticos.
- Promover el desarrollo integral del ser humano, respetando su identidad cultural y religiosa.
- Propiciar y potenciar la participación de las economías solidarias desde sus ámbitos locales y regionales.

Cultura

En cuanto a la cultura organizacional de la Fundación Mariana de Jesús podemos hablar de que presenta ciertas características como: se propicia la competencia y se valora y recompensa el mejor desempeño. Se fijan metas desafiantes, se establecen planes para la programación de actividades de la organización. La Fundación está basada en los principios y valores de ética que se relacionan con la misión y visión de la organización, enfatizando la conciencia de misión apostólica en sus actividades. Desarrollar una ética social y política (no proselitista), una ética popular cristiana que recupere el sentido de totalidad que tiene la existencia humana, donde a más de la solidaridad y la justicia, se integren la tolerancia, la diversidad, la alegría de reconocerse como partes del común, donde Dios se manifiesta como comunidad. Alienta en sus ámbitos de intervención, el surgimiento y expresión de las diversidades, dialogando con ellas y suscitando en su interior la promoción de los valores de justicia integral, paz, esperanza y plena realización de los potenciales humanos.

La Cultura está basada en un concepto de mejora continua y fortalecimiento del sistema de calidad. Su organización tiende a ser plana con pocos niveles, facilitando la comunicación abierta.

En el año 2002 la Fundación Mariana de Jesús participó en el proceso de Certificación a la Calidad Total, obteniendo la Certificación ISO 9001-2000.

1.3 Análisis Funcional Estructural

Según el Organigrama Estructural de la Fundación Mariana de Jesús (Anexo 1), los departamentos y áreas se dividen de la siguiente manera:

- **Dirección Ejecutiva** que está bajo el mando del Directorio de la Fundación y a la cual reportan el resto de direcciones. También le reportan directamente el Departamento de Contraloría, Recursos Humanos, Departamento Legal y Secretaría y Recepción.
- **Dirección Administrativa Financiera:** La cual abarca Contabilidad, Aseguramiento de la Calidad, Tesorería, Servicios Administrativos, Servicios Generales y Seguridad, Compras y Sistemas; en general esta área maneja los recursos de la Fundación, y coordina la prestación de algunos servicios para clientes internos.
- **Dirección de Vivienda:** Comprende 3 unidades principales que son: Servicio al Cliente, Área Técnica y Producción. La principal función de esta dirección es el

diseño, construcción y venta de viviendas prefabricadas. De esta dirección también depende el área de Viviendas Guayaquil, que para el presente caso no es objeto de análisis.

- **Dirección Social:** Su misión es impulsar procesos de educación, participación y organización con comunidades y familias donde interviene la Fundación, para fortalecer sus propias capacidades, convivencia democrática y solidaria en ambientes saludables. Para cumplir con este objetivo cuentan con una Unidad de Gestión Local en Quito que abarca: Centros de Atención Primaria de la Salud, Centros Enfocados al Cuidado de Niños como son: CDI (Centros de Desarrollo Infantil), EIT (Erradicación Infantil), CAES (Centros de Apoyo Escolar); y a otros grupos como PSAM (Promoción Social del Adulto Mayor) y Organización Social. De igual manera existe una Unidad de Gestión en Guayaquil que para este estudio no se involucra.

- **Casa Museo:** La Casa Museo María Augusta Urrutia, busca crear un espacio de difusión sobre la cultura nacional, expone arte ecuatoriano y objetos usados por Doña María Augusta Urrutia en su vida cotidiana.

Según el organigrama jerárquico de la Fundación (Anexo 2) se deduce que la organización tiende a ser plana, ya que no existen muchos niveles jerárquicos.

Al 1 de mayo de 2004 la Fundación cuenta con 103 empleados distribuidos de la siguiente manera:

- Dirección Ejecutiva, 6 personas

- Dirección Administrativa, 26 personas
- Dirección Social, 8 personas
- Dirección de Viviendas, 54 personas
- La Casa Museo, 9 personas

CAPITULO II

CULTURA ORGANIZACIONAL: DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL, SU RELACION CON LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

En la actualidad nos enfrentamos a una serie de cambios paradigmáticos en todo ámbito: familiar, institucional, empresarial, etc. Estos nos obligan a estar cada vez preparados a fin de asumir nuevos retos con el propósito de alcanzar nuestros objetivos personales y organizacionales, enmarcados en una cultura de valores y principios éticos.

En el transcurso de este tiempo se ha producido un cambio cultural en las organizaciones: en los años setenta un supervisor se educaba para controlar personas, en los ochenta se hablaba de la calidad total, productividad, es decir, controlar los procesos de trabajo, en los noventa de agregar valor. En el momento se habla de sustentabilidad y equilibrio, impacto ecológico, rendición de cuentas, etc.

Todas las empresas se desarrollan en un contexto competitivo al cual hay que responder con una serie de estrategias, orientadas a satisfacer de mejor manera las expectativas cada vez más marcadas y selectivas de los clientes. La tendencia consiste en buscar mejores y atractivos servicios caracterizados por la calidad percibida por la competencia y los clientes externos e internos.

En esta óptica de generación de valor agregado por los diferentes procesos productivos donde el factor humano es vital, es necesario partir de la premisa: “que el contar con Recurso Humano motivado devengará positivamente sus esfuerzos hacia la empresa traduciéndose en eficiencia y eficacia en los procesos productivos”¹. De aquí se desprende la necesidad de afinar el tema de Cultura Organizacional y más específicamente de clima laboral, asegurando una *fé motivacional*: “ es la fé que motiva a moverme, es la combinación de la motivación que se tiene para permanecer en una organización con el deseo sincero de dar lo mejor de sí para hacerla exitosa”²

2.1.1 Definición.

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno.

Robbins , plantea que: "La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar del trabajo..."³

¹ Pulgar, Luis, “Cambio Cultural en las Organizaciones en Transformación”.*Capital Humano El Desafío del Futuro Revista Adecco*: 29-32

² Pulgar, Luis, “Cambio Cultural en las Organizaciones en Transformación”.*Capital Humano El Desafío del Futuro Revista Adecco*: 29-32

³ Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. México D.F, Editorial Prentice Hall, 2000, p.620

La cultura puede ser tomada de dos formas: Cultura Objetiva: hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas; y Cultura Subjetiva: está dada por:

- a. Supuestos compartidos: como pensamos aquí .
- b. Valores compartidos: en que creemos aquí.
- c. Significados compartidos: como interpretamos las cosas.
- d. Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.
- e. Imagen corporativa compartida: como nos ven.

“La Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que la distingue de otras”⁴. Este sistema de significados compartidos, cuando se analiza más de cerca, origina la serie de características centrales que valora la organización.

Existen características primarias que, en términos generales, concentran la esencia de la cultura organizacional:

- *La identidad de los miembros*: el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo, y, no sólo con un tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
- *Énfasis en el grupo*: el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

⁴ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México D.F, Editorial Prentice Hall, 2000, p.620

- *El enfoque hacia las personas*: el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- *La integración en unidades*: El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.
- *El control*: El grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los colaboradores.
- *Tolerancia al riesgo*: El grado en que se fomenta que los colaboradores sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- *Los criterios para recompensar*: El grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
- *Tolerancia al conflicto*: El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
- *El enfoque hacia un sistema abierto*: el grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

Según Gladis Rivera en el documento de Internet “La cultura en la empresa”, cita varios conceptos de cultura que se transcriben a continuación:

Keith Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes".

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como "..el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen"

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (2000) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

2.1.2 Funciones.

La Cultura tiene una serie de funciones en la organización. En primer término, desempeña un papel que define límites; es decir, señala diferencias entre una organización y las demás. En segundo, confiere a la organización un sentido de identidad. En tercero, la cultura facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un individuo. En cuarto, refuerza la estabilidad del sistema social; la cultura es el pegamento social que mantiene unida a la organización, ofreciendo los estándares de lo que deben hacer y decir

los colaboradores. Por último, la cultura sirve de mecanismo de control y lógica que guía y da forma a las actitudes y la conducta de los colaboradores.

Esta última función resulta de especial interés, pues la cultura define las reglas del juego. Por definición, “la cultura es algo elusivo, intangible, implícito y que se da por sentado. Sin embargo, toda organización desarrolla una serie central de supuestos, sobreentendidos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en un lugar de trabajo”⁵

2.1.3 Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.

Los colaboradores se forman una percepción subjetiva global de la organización con base en factores como el grado de importancia del grupo, la solidaridad con la gente, el riesgo tolerado; y, la voluntad de la administración para tolerar conflictos. Esta percepción global se convierte, de hecho, en la cultura o personalidad de la organización. Estas percepciones favorables o desfavorables afectan al rendimiento y la satisfacción de los empleados. Existe una relación relativamente fuerte entre cultura y satisfacción, pero ésta es moderada por las diferencias individuales.

En general, habrá más satisfacción cuando existe congruencia entre las necesidades individuales y la cultura. Por ejemplo, una organización con una cultura que se puede describir como una que concede importancia a las actividades individuales, que tiene poca supervisión y que recompensa a las personas por alcanzar muchas metas; seguramente tendrá colaboradores más satisfechos si éstos tienen una gran necesidad de realización y prefieren la autonomía. Por tanto, podemos llegar a la conclusión de que la satisfacción

⁵ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México D.F, Editorial Prentice Hall, 2000, p.626

laboral con frecuencia varía de acuerdo con la forma en que los colaboradores perciben la cultura organizacional.

La relación entre cultura y rendimiento es menos clara, aunque una serie de estudios encontraron que están relacionadas. Sin embargo, la relación está moderada por la tecnología de la organización. El rendimiento será superior cuando la cultura se adapta a la tecnología. Cuando la cultura es informal, creativa y apoya los riesgos y conflictos, el rendimiento será mayor si la tecnología no es rutinaria.

Asimismo, no se puede pasar por alto la influencia que la socialización ejerce en el rendimiento de los colaboradores. El rendimiento de un colaborador depende, en medida considerable, de que sepa lo que debe o no debe hacer.

2.1.4 El Clima Laboral.

Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen una organización y que influyen sobre su conducta. Se lo confunde con el término de cultura empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los colaboradores, siendo fundamental su estudio y diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos.

El diagnóstico del clima laboral revela la percepción de los individuos respecto a varias dimensiones que pueden ser diferentes para cada empresa, entre estas se pueden mencionar las siguientes:

- 1 *Motivación:* Identificación de los valores por los cuales los trabajadores están motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan. Este factor está relacionado con los aspectos personales y profesionales que influyen en el desempeño de las funciones y su relación con el entorno laboral.
- 2 *Proceso de Influencia:* Identificación de la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa.
- 3 *Establecimiento de objetivos:* Nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos.
- 4 *Información-Comunicación:* Identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos.
- 5 *Proceso de Control:* Identificación de los sistemas de supervisión y control

Un diagnóstico de clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados; y, poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos organizacionales.

En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales. Esta subjetividad y la suma de

variables objetivas existentes, determinarán las respuestas que darán las personas cuando son consultadas por aspectos de su trabajo.

En una investigación sobre CLIMA LABORAL, lo que se busca es determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de trabajo que desarrollan. Esta calidad por último influirá en el rendimiento del desempeño y por tanto en los resultados económicos, como de satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose con el proyecto de Empresa; y la permanencia estable, productiva y saludable del Recurso Humano.

Estímulo - respuesta

Estímulo, es la “forma de interacción entre el ser vivo y el medio, es el agente, condición o energía capaz de provocar una respuesta de un organismo determinado. En el campo de la psicología, los estímulos están unidos al proceso de aprendizaje, ya que a través de ellos se desencadenan conductas específicas”⁶

Un estímulo no siempre recibe la misma respuesta. Debemos reconocer la importancia del organismo para influir en la conducta. El estímulo causado por el pinchazo de un alfiler acarrea casi siempre una contracción rápida como respuesta; pero en planos más elevados, la conducta no puede ya reducirse a simple relación estímulo-respuesta, sino que depende principalmente de la forma en que el individuo reciba el estímulo.

⁶ Diccionario Multimedia Microsoft Encarta, 2004

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que provocan necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

En base a lo expuesto podemos decir entonces que la **actitud** funciona como una estructura mental hipotética con el objeto de explicar la transición del estímulo a la respuesta.

Ejemplo: empleados de cierto departamento revelan resentimiento porque han visto a dos supervisores hablando. Es claro que su respuesta no puede explicarse completamente en función del estímulo objetivo. Hay que suponer que adoptan una **actitud** de recelo hacia la Dirección de la empresa, por la situación que experimentan al ser objeto de comentarios desfavorables.

Toda conducta compleja depende de la forma en que la experiencia enseña al individuo a captar el ambiente que lo rodea. Cada individuo percibe todo de acuerdo con sus propias actitudes y perspectiva mental.

Esto significa que es imposible comprender cualquier acción sin tomar en cuenta la forma en que la situación se manifiesta en el individuo. Toda conducta es susceptible de ser comprendida si se aprecia en su propio contexto, en tanto que tomada aisladamente, bien puede parecer ridícula.

Si queremos indicar que determinada conducta resulta inadecuada para enfrentarse a una situación dada, tenemos que describir algunas acciones como irracionales, pero ninguna conducta es irracional en el sentido de ser incomprensible o carecer de causa. Este es un principio fundamental de la psicología, que el Dr. Norman Maier explica así: *"Toda conducta tiene una **causa**. Y en vista de esto debemos reconocer que lo que un hombre hace, sea lo que sea, tiene una razón suficiente. Si alteramos tal razón o causa, entonces y sólo entonces cambiará su conducta"*.

2.2 BASES DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

2.2.1 Valores, actitudes y satisfacción laboral.

Los valores representan la convicción básica de que “una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o de condición última de la vida contrarias u opuestas”⁷. Contienen un elemento de juicio porque incluyen los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable. Los valores tienen atributos en cuanto a su contenido o intensidad. El atributo del contenido dice que la forma de conducta o la condición última de la vida, son importantes.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para comprender las *actitudes* y la *motivación*; y, porque influyen en las *percepciones*. Se entiende por percepción al “proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con objeto de dar significado a su

⁷ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México D.F, Editorial Prentice Hall, 2000, p.173

entorno”⁸. Sin embargo, como se ha dicho, lo que uno percibe puede diferir sustancialmente de la realidad objetiva. Suele haber desacuerdos, aunque necesariamente no tiene por que ser así. Por ejemplo, todos los colaboradores pueden pensar que cierta empresa es un magnífico lugar para trabajar (buenas condiciones laborales, trabajo interesante, buen sueldo y una administración comprensiva y responsable); sin embargo, como casi todos sabemos, es muy raro encontrar este acuerdo. En definitiva la percepción es importante para estudiar el comportamiento organizacional. La conducta de las personas se fundamenta en la forma en que perciben la realidad y no en la realidad misma.

Las actitudes son proposiciones evaluatorias (favorables o desfavorables) de objetos, personas o circunstancias. Reflejan los sentimientos personales respecto a algo. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero los dos están interrelacionados, como se puede ver al analizar los tres componentes de una actitud: el conocimiento, el afecto y la conducta.

El afecto es la parte emotiva o sentimental de una actitud el mismo que puede desembocar en resultados conductuales. El **componente conductual** de una actitud, es la intención de actuar de una forma dada ante algo o alguien.

El término *satisfacción laboral* se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo. Una persona muy satisfecha, en términos laborales, adopta actitudes positivas respecto al trabajo, mientras que una insatisfecha adopta actitudes negativas.

⁸ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México D.F, Editorial Prentice Hall, 2000, p.620

2.2.2 La Motivación.

Etimológicamente motivación se deriva del verbo latino “mover” o sea el modo de acción para conseguir algo.

“Motivación se definirá como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.”⁹ . La necesidad significa una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión.

La década de 1950 fue un período fructífero para el desarrollo de conceptos sobre la motivación, en este período se formularon tres teorías específicas que, si bien fueron objeto de muchos ataques y ahora se cuestiona su validez, representan las explicaciones más conocidas de la motivación. Analizaremos de manera breve las mismas:

1. La teoría de la pirámide de las necesidades (Abraham Maslow): Partió de la hipótesis que cada humano tiene una jerarquía de cinco necesidades:

- Necesidades fisiológicas (hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales)
- Necesidades de seguridad (incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales)
- Necesidades sociales (afecto, sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad).
- Necesidades de estima (incluye factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización)

⁹ La Motivación en la Organización, El Comercio, 1 de abril de 2001: B4

- Necesidades de autorrealización (el impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad-potencial).

Cuando se satisface una parte importante de cada una de estas necesidades, domina la siguiente necesidad.

2. Teoría X y teoría Y (Douglas McGregor): Propuso dos concepciones diferentes del ser humano. Una básicamente negativa (X) y otra positiva (Y). Según los supuestos de la teoría X:

- A los colaboradores no les gusta trabajar y, siempre que puedan tratarán de no hacerlo.
- Como a los colaboradores no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones, controles, amenazas de castigo.
- Los colaboradores eluden las responsabilidades y buscan dirección formal siempre que pueden.
- La mayor parte de los colaboradores conceden más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral.

En el otro extremo, la teoría Y presentan otros supuestos:

- Los colaboradores piensan que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego.
- Las personas son capaces de autodirigirse y controlarse solas si se dedican a alcanzar los objetivos.
- La persona puede aprender a aceptar la responsabilidad, incluso a buscarla.
- La capacidad para tomar decisiones innovadoras se puede presentar de manera general por parte de todos los colaboradores.

3. Teoría de motivación-higiene (Herzberg): Pensaba que la relación entre la persona y trabajo es básica y que su actitud ante el trabajo puede determinar el éxito o el fracaso de la persona. Existen factores intrínsecos, como la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo; están relacionados con la satisfacción laboral. Los Factores extrínsecos, como la política de la empresa, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, el estilo de dirección; están relacionados con el sentimiento de insatisfacción.

Estas teorías antes mencionadas son muy conocidas y es esencial referirnos a ellas por conocimientos básicos.

2.2.3 La Inteligencia Emocional.

Ser capaz de mantener la calma en las crisis y/o frente a peligros reales o imaginarios. Procurar ser querido y/o respetado en la colectividad. Producir con márgenes de rentabilidad brillantes. Mantener niveles de salud física y psicológica en períodos prolongados; son, entre otras, algunas de las más elevadas aspiraciones de muchos de nosotros.

Durante la mayor parte del siglo XX, los científicos han rendido pleitesía al hardware del cerebro y al software de la mente, dejando de lado los atributos del corazón. Esto es evidente en nuestro medio aun en la actualidad, ya que para cada acto de nuestra vida acudimos a la razón y la lógica provenientes de la mente, y en base a ellas actuamos, pero desperdiciamos uno de los recursos más valiosos, el potencial y energía provenientes del “corazón”.

Los modelos de selección tradicional tienen su base principal en la capacidad intelectual representada por el cociente intelectual (IQ) y el criterio de los ejecutivos de los departamentos de personal, basados en la razón y en la lógica, es por eso que en el mundo corporativo a la gente la contratan por su IQ. El uso de los modelos de selección tradicional, en la actualidad no pueden explicar algunas interrogantes como: ¿Por qué algunas personas con un elevado IQ, no tienen éxito en su trabajo o no logran adaptarse en las organizaciones? ¿Por qué algunas personas parecen tener un talento especial para vivir bien, aunque no presentan un elevado IQ?.

La respuesta a estas interrogantes es sencilla, los tiempos han cambiado, la tecnología a evolucionado, las organizaciones tienen nuevas exigencias y requieren de nuevos métodos y técnicas de selección; entre las que por su efectividad podemos mencionar el proceso de selección basado en la inteligencia emocional.

Según Cooper “la Inteligencia Emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia”

David Ryback (1998), a su vez, define a la Inteligencia Emocional-IE así: “Es la capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos que subyacen en la comunicación interpersonal para resistir la tentación que nos mueve a reaccionar de una manera impulsiva a irreflexiva, obrando en vez de ello con receptividad, autenticidad y con sinceridad”.

John Mayer y Peter Salovey (1993) la definieron así: “Simplemente, inteligencia emocional es el inteligente uso de las emociones: hacemos intencionalmente que nuestras emociones trabajen para nosotros utilizándolas de manera que nos ayuden a guiar nuestra conducta y nuestros procesos de pensamientos de manera que produzcan mejores resultados”.

En tal virtud se puede manifestar que la IE abarca a todas las habilidades que se incluyen en “otras inteligencias”, tales como la inteligencia interpersonal, mencionada por Howard Gardner, estas son:

- La capacidad de cultivar y mantener amistades.
- La capacidad de resolver conflictos.
- La comprensión de las reglas, ritmos y la “sexualidad de las emociones”, esto es el análisis social.
- La capacidad de influir positivamente en los demás, es decir, el liderazgo.

2.2.4 Las Emociones.

Una emoción es cualquier fuerte sentimiento como la alegría, la tristeza, la ira, el odio o el amor, que aparecen subjetivamente sin un esfuerzo mental consciente.

Daniel Goleman (1996) dice que “utilizo el término emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices”.

Según Karin Boeck las emociones son mecanismos útiles para:

- Reaccionar con rapidez ante acontecimientos inesperados.
- Tomar decisiones con prontitud y seguridad.
- Comunicarnos de forma no verbal con otras personas.

Pero, en forma más práctica, David Ryback nos manifiesta que en el centro de trabajo del siglo XXI se puede dar un uso diferente a las emociones, para: aclarar las intenciones, consolidar los vínculos de apoyo en el trabajo de equipo, motivar y lo que no es menos importante –dice-, para aportar un significado personal a las horas que dedicamos a nuestra jornada de trabajo.

2.2.5 ¿Quién es un ser inteligente emocional?

Ser un inteligente emocional sugiere la idea de un manejo adecuado de las emociones propias a través de reconocerlas, de mantener un elevado nivel de comprensión de las emociones de los demás, con el fin de influenciar en ellos para que acepten nuestra colaboración ;y, además, para ganarse la simpatía y el favor de otros en forma relativamente constante y por relaciones prolongadas.

Se debe manifestar que para ser un “competente emocional” es indispensable:

- *Reconocer las propias emociones.*- Darles un nombre, diferenciarlas de las manifestaciones físicas que la acompañan, saber el porqué de su presencia, saber cómo manejarla para evitar confrontación innecesaria, ordenarla concientemente.
- *Manejar las propias emociones.*- La frase de Goleman es lapidaria “ es correcto sentir toda clase de emoción, lo que no es correcto son las expresiones sin fronteras

de las mismas”. Saber que se presentarán sin remedio, son naturales, pero su expresividad es sujeta de ajuste social, de sometimiento a normas voluntariamente elegidas y que ayudan a la construcción de relaciones duraderas.

- *Utilizar el potencial existente.*- Es decir librarnos de las emociones que frenan nuestro desempeño en distintas situaciones, especialmente nuevas, y permitir que nos acompañen emociones que son apoyo de toda obra trascendente. Ser optimista empedernido y un motivador permanente de uno mismo y de otros.
- *Empatía.*- Ponerse en el lugar de los demás le da, al inteligente emocional, la capacidad de reflejar y comprender las emociones, lo cual por sí mismo tiene un efecto atrayente, persuasivo y tranquilizador. El éxito de la relación de largo plazo se sustenta en la mutua comprensión y en pequeños enlaces, incluso fisiológicos entre las personas.
- *Crear redes de relaciones.*- Ser proactivo en la creación de relaciones interpersonales. Es necesario la prevención y el manejo de conflictos; y, moverse bajo las reglas de la cooperación y la sensibilidad social.

2.3 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO DEL GRUPO

2.3.1 La Comunicación.

En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar.

La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras, a la vez que alienta la motivación porque les aclara a los colaboradores qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La comunicación que

ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. La comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales. La última función de la comunicación se refiere al papel que desempeña cuando facilita las decisiones, ya que mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

2.3.2.Liderazgo.

Se define liderazgo como la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona un rango administrativo en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son administradores ni, todos los administradores son líderes.

2.3.3 Trabajo en Equipo.

Es un proceso colectivo llevado a cabo por miembros de una organización, cada uno de ellos con funciones específicas, buscando que el resultado a lograr sea mayor que la suma de los aportes individuales. Es equipo porque sus miembros: sienten identidad al pertenecer a él, comparten una responsabilidad en común, encuentran en él un espacio para su propio desarrollo.

2.4 DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA FUNDACION MARIANA DE JESUS

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de una institución, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de retroalimentación en el que el personal de la Fundación Mariana de Jesús es el protagonista, ya que si bien la organización define su situación ideal, es el personal quien muestra lo que falta por hacer y de quien la organización se nutre y aprende. Por medio de este proceso se puede detectar problemas, y proponer soluciones; se puede reforzar la integración del personal a los objetivos organizacionales; es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado. Son por estas razones entre otras que se propuso elaborar un diagnóstico del clima laboral en la institución, objeto del estudio, el mismo que a continuación se detalla.

2.4.1 METODOLOGIA Y TECNICAS

Para llevar adelante el presente diagnóstico del clima laboral se adaptó un cuestionario desarrollado por el Dr. Fernando Yáñez, Consultor Privado, el mismo que ha sido aplicado

en varias empresas y del cual se analizaron los factores que contenía y las preguntas de cada uno, al ser un cuestionario ya probado se adoptó la misma manera de evaluación con los 4 niveles para cada factor.

a. Determinación de factores

Conjuntamente con la Dirección Ejecutiva de la Fundación, se determinaron los factores a analizar en la institución, tomando en cuenta los factores más importantes que influyen en el clima organizacional de la Fundación, llegándose a determinar 12 factores. Para cada factor se adoptó el mecanismo de evaluación de los 4 niveles que permiten describir los resultados de las encuestas. Los factores y sus niveles respectivos son:

1. MOTIVACION

La motivación se la define como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por el esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Nivel 1: En este nivel el empleado se siente motivado para realizar un buen trabajo y cumplir con los objetivos organizacionales, pues considera que se cuenta con el apoyo y las condiciones necesarias para un óptimo desarrollo personal y profesional.

Nivel 2: En este nivel el personal se siente medianamente motivado para llevar a cabo su trabajo, pues percibe parcialmente el apoyo y las condiciones favorables para la satisfacción de las necesidades personales y profesionales.

Nivel 3: A este nivel el colaborador considera que está poco motivado para llevar a cabo su trabajo, pues casi nunca cuenta con el apoyo y las condiciones requeridas para un adecuado desarrollo integral.

Nivel 4: El personal piensa que no está motivado para la ejecución de su trabajo, pues no tiene el apoyo ni las condiciones requeridas para su desarrollo integral.

2. TRABAJO EN EQUIPO

Es la decisión de colaborar con otras personas dentro del grupo de trabajo, contribuyendo al logro de objetivos comunes, mediante la adopción de comportamientos y la construcción de relaciones interdependientes (sinergia) que apoyen y favorezcan la ejecución exitosa de las actividades del equipo.

Nivel 1: A este nivel el empleado considera que en la organización existe un adecuado trabajo en equipo, pues prima un ambiente de colaboración, respeto, consenso, y de beneficio mutuo que favorece al logro de los objetivos comunes.

Nivel 2: El personal considera que en la organización el trabajo en equipo es medianamente acertado, ya que casi siempre existe un ambiente de respeto, colaboración, consenso y de beneficio mutuo que favorece el logro de los objetivos comunes.

Nivel 3: El empleado piensa que el trabajo en equipo en la organización es poco eficaz, pues los niveles de cooperación, consenso y búsqueda del beneficio mutuo para el logro de objetivos comunes, es bajo.

Nivel 4: En este nivel el colaborador siente que el trabajo en equipo es deficiente, ya que prima la competitividad antes que la colaboración para el logro de los objetivos organizacionales.

3. TOMA DE DECISIONES

Implica detectar los problemas que puedan presentarse, interpretar y evaluar la información y llegar a tomar decisiones eficaces orientadas a la solución de estas situaciones críticas, actuando con integridad personal y lealtad para con la institución.

Nivel 1: A este nivel el personal considera que en su área y en toda la organización se alienta a tomar decisiones y a asumir mayores responsabilidades por las acciones realizadas, promoviendo de esta forma una mayor autonomía y confianza.

Nivel 2: El colaborador afirma que en su departamento y en la organización casi siempre se fomenta la toma adecuada de decisiones y se asume responsabilidades en base a la confianza y el respeto.

Nivel 3: En este nivel el empleado contesta que pocas son las veces en que se le ha permitido tomar decisiones y emprender acciones de manera autónoma en base a la confianza.

Nivel 4: El personal piensa que las decisiones y acciones que son importantes para la organización se mantienen alejadas de los colaboradores.

4. FLUJO DE TRABAJO

Es la cantidad de trabajo que se debe ejecutar en un periodo determinado y bajo ciertas condiciones de eficiencia y eficacia.

Nivel 1: En este nivel el colaborador considera que está de acuerdo con el volumen de trabajo que debe ejecutar en un tiempo determinado y dadas ciertas condiciones, pues esto contribuye al logro de los objetivos propuestos.

Nivel 2: A este nivel el empleado afirma que el volumen de trabajo casi siempre es el adecuado, pero que se debe procurar una mejor distribución de las funciones asignadas.

Nivel 3: El personal siente que es necesario redistribuir las actividades propias del puesto de trabajo para que el volumen de trabajo no dificulte el logro de los objetivos propuestos.

Nivel 4: En este nivel, el empleado piensa que no se alcanzan los objetivos esperados porque existe una excesiva cantidad de trabajo que limita la eficiencia y efectividad en la ejecución del mismo.

5. DISCIPLINA

Es actuar conforme a las normas, políticas procedimientos y normativa legal vigente que la organización considera importantes, con transparencia e integridad, cumpliendo y haciendo cumplir los deberes y obligaciones para con la organización.

Nivel 1: El colaborador considera que es necesario respetar los reglamentos y el código de ética de la institución, y que en caso de infracción se debe sancionar con la rigidez que el caso amerite.

Nivel 2: A este nivel el empleado piensa que se debe acatar el reglamento interno de la organización con responsabilidad, pero está parcialmente de acuerdo con sanciones disciplinadas demasiado rígidas.

Nivel 3: El personal contesta que para cumplir los deberes y obligaciones para con la organización de manera transparente e íntegra, no son necesarias sanciones disciplinarias severas.

Nivel 4: En este nivel, el empleado afirma que está totalmente en desacuerdo con la aplicación de normas disciplinarias severas en caso de infringir el reglamento interno de la organización.

6. SALARIOS

Se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los empleados y surgen de su trabajo. Es necesario que la administración de salarios tome en cuenta que las compensaciones constituyen una fuente de motivación importante para los empleados y procure empatar el trabajo realizado con las recompensas y beneficios, tomando en cuenta además el grado de competitividad que los sueldos percibidos por los empleados en la organización tienen en el mercado.

Nivel 1: A este nivel el colaborador piensa que la remuneración que recibe es justa, porque está acorde al trabajo realizado; y, competitiva, porque tiene un buen posicionamiento en el mercado.

Nivel 2: El empleado está parcialmente de acuerdo con la equidad de la remuneración recibida, así como con su grado de competitividad en el mercado.

Nivel 3: A este nivel, el empleado contesta que casi nunca los sueldos reflejan el esfuerzo realizado en el trabajo, así como las exigencias del mercado.

Nivel 4: El personal está totalmente en desacuerdo con las compensaciones recibidas, pues no son proporcionales al trabajo realizado y al mercado, lo que constituye una importante fuente de desmotivación.

7. ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS

Es colaborar con las personas que sostienen posiciones dispares para llegar a soluciones de mutuo acuerdo sobre la base de la colaboración y el respeto. Implica ayudar a otros a identificar los beneficios que se derivan de la cooperación y a suprimir obstáculos de entendimiento.

Nivel 1: El personal percibe que los problemas se manejan constructivamente en la organización, de manera justa y respetuosa, convirtiéndolos en oportunidades de crecimiento y mejora.

Nivel 2: En este nivel, el colaborador piensa que casi siempre se abordan los problemas de manera adecuada en la organización, con justicia y respeto, para llegar a acuerdos que benefician a las partes implicadas.

Nivel 3: A este nivel el empleado contesta que son contadas ocasiones en las que se ha manejado constructivamente un conflicto y se ha llegado a acuerdos de beneficio mutuo.

Nivel 4: El personal siente que no existe un manejo adecuado de los conflictos en la empresa, debido a que no hay un ambiente de apertura y confianza que permita tratar los problemas.

8. COMUNICACIÓN

Se refiere al intercambio de información desde el emisor hacia el receptor, de manera clara, concisa, transmitiendo credibilidad y coherencia; asegurándose que el mensaje haya sido completamente comprendido. La comunicación en las organizaciones tiene varias funciones como: alienta la motivación, porque aclara a los empleados que deben hacer, cómo lo están haciendo y que pueden hacer para mejorar; los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos; proporciona la información que necesitan los grupos y personas para tomar decisiones.

Nivel 1: El empleado considera que existe una comunicación ágil, clara y efectiva en todos los niveles y departamentos de la organización , que permite la libre expresión de

opiniones, ideas, sentimientos, así como tener conocimiento sobre las decisiones estratégicas, políticas y procedimientos adoptados por la alta dirección.

Nivel 2: En este nivel, el colaborador piensa que casi siempre la comunicación es oportuna y eficaz en la organización, pues contribuye a que el personal se exprese libremente y este bien informado sobre todo lo que ocurre en la institución, lo que facilita la realización de las tareas asignadas.

Nivel 3: El empleado contesta que la comunicación es poco efectiva ya que no tiene la confianza suficiente para expresar sus dudas, necesidades o expectativas; además la información que recibe sobre la estrategia corporativa es poco clara.

Nivel 4: A este nivel, la comunicación es deficiente, puesto que los empleados sienten que no deben expresar sus opiniones e ideas por temor a represalias. En este tipo de comunicación también existe una cultura del rumor, ya que las personas se enteran de lo que sucede en la organización por chismes ante que por una información oficial.

9. RELACION CON EL JEFE INMEDIATO

Implica mantener una relación de trabajo basada en la confianza, el respeto, el apoyo, la colaboración y el afán de lograr los objetivos organizacionales, en función de una relación ganar-ganar, cuya principal característica es la búsqueda del beneficio mutuo y el entendimiento genuino entre las partes.

Nivel 1: El personal considera que cuenta con un liderazgo eficaz, que sus superiores orientan y dirigen el trabajo de los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en base al entusiasmo, el respeto, la coordinación y el deseo auténtico por ayudar al desarrollo integral de otros.

Nivel 2: El colaborador contesta que casi siempre percibe a sus jefes como modelos confiables, pues demuestran apertura, respeto, capacidad para organizar y distribuir bien el trabajo así como un interés por ayudar a otros.

Nivel 3: El personal piensa que los jefes casi nunca se preocupan por sus colaboradores, debido a que no proporcionan guías lo suficientemente claras para la consecución de los objetivos propuestos, ocasionalmente escuchan las necesidades de los empleados; y, rara vez reconocen un trabajo bien hecho.

Nivel 4: A este nivel las relaciones con el jefe inmediato son deficientes, pues no existe un interés genuino por las necesidades y problemas de los colaboradores, ni tampoco hay una dirección clara hacia las metas propuestas, lo que a su vez genera problemas de comunicación y de apertura entre las partes.

10. AMBIENTE FISICO

Son las condiciones físicas y ambientales que deben existir en una organización para garantizar niveles adecuados de rendimiento, satisfacción y compromiso de los empleados.

Nivel 1: En este nivel, el empleado percibe que el lugar donde trabaja tiene las condiciones físicas necesarias para que existan niveles adecuados de motivación y rendimiento en la organización.

Nivel 2: El colaborador está medianamente satisfecho con el ambiente físico de la empresa, pues considera que es necesario modificar ciertas condiciones que podrían afectar negativamente el trabajo diario.

Nivel 3: En este nivel se afirma que las condiciones del lugar de trabajo son poco apropiadas para el normal desenvolvimiento de las funciones asignadas.

Nivel 4: El empleado piensa que el ambiente físico del lugar de trabajo es inadecuado, porque no garantiza la seguridad del personal, ni su motivación y rendimiento laborales.

11. SERVICIO AL CLIENTE

Equivale a reconocer y satisfacer las demandas del cliente externo o interno, enfocándose en sus necesidades sobre la base de un profundo conocimiento de los servicios que se ofrecen.

Nivel 1: En este nivel, se afirma que el servicio al cliente externo o interno es excelente, pues se busca identificar las necesidades del cliente, trabajar en pro de la satisfacción de esas demandas y crear relaciones de beneficio mutuo a largo plazo.

Nivel 2: El personal considera que el servicio al cliente externo o interno casi siempre es efectivo, debido a que se brinda una atención oportuna orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Nivel 3: El colaborador percibe que el servicio al cliente externo o interno no siempre es efectivo, pues suele existir demora cuando los clientes desean efectuar algún tipo de trámite en la empresa.

Nivel 4: El empleado piensa que el servicio al cliente externo o interno es deficiente, porque no se establece como un objetivo primordial de la organización la satisfacción al cliente y la atención personalizada.

12. COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN

Es alinear los valores y metas personales con los de la organización para el logro de los objetivos propuestos.

Nivel 1: El colaborador afirma que existe un elevado sentido de responsabilidad y compromiso con la empresa, puesto que los valores personales de sus miembros coinciden con los principios corporativos.

Nivel 2: En este nivel, el personal considera que existe una buena identificación con las metas y valores corporativos ya que estas casi siempre reflejan las necesidades internas y las exigencias del mercado.

Nivel 3: El empleado, piensa que el nivel de compromiso con la empresa es bajo porque las metas y objetivos corporativos son poco claros, no siempre se los pone en práctica y tienen una escasa relación con las demandas del personal y del mercado.

Nivel 4: El nivel de compromiso con la organización es deficiente, ya que existe un total desconocimiento sobre los valores corporativos; por ende, no existe alineación entre las metas personales y los principios de la empresa, lo que dificulta el logro de los objetivos esperados.

b. Diseño del Cuestionario

La técnica empleada para el diagnóstico del clima laboral, consiste en la aplicación de una encuesta, la cual está dividida en dos partes: Un cuestionario con 112 preguntas cerradas con 4 opciones de respuestas, estas son:



Totalmente de acuerdo



Parcialmente de acuerdo



Parcialmente en desacuerdo



Totalmente en desacuerdo

Cada factor descrito en este texto tiene un cierto número de preguntas que permiten determinar la opinión del personal para dicho factor. Cada nivel descrito para los factores se relaciona con una de las opciones de respuesta; por ejemplo el nivel 1 de motivación corresponde a la opción *Totalmente de Acuerdo*, es decir si la mayoría de personas contesta

que está totalmente de acuerdo en este factor, en general la percepción del personal es el descrito en el nivel 1.

La segunda parte de la encuesta tiene 6 preguntas abiertas, en las que los encuestados pueden expresar su opinión. También existe una parte de comentarios finales o para que expresen algo referente a un tema que consideren no se incluye en la encuesta. (Anexo3)

c. Muestra

La población está conformada por el total de los empleados de la Fundación Mariana de Jesús, que asciende a 104 personas

d. Preparación previa del personal

Se divide al personal por grupos de trabajo y se realiza una breve exposición para explicarles: el propósito de la encuesta, qué es el clima laboral; y, que se espera obtener al final del estudio. También se responden dudas sobre la realización de la encuesta.

e. Aplicación de la encuesta

Para la aplicación de la encuesta se divide al personal por grupos de máximo 15 personas, pertenecientes a varias direcciones y departamentos. Para responderla, el personal tiene 45 minutos. El cuestionario se administra de forma anónima.

2.4.2 Tratamiento y Análisis de la información

Se tabulan los datos obtenidos por dirección y posteriormente a nivel general.

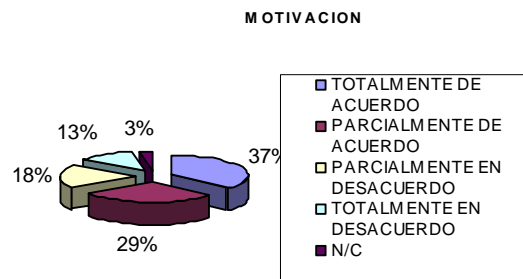
Antes de aplicar la metodología expuesta en páginas anteriores se impartió conocimientos generales sobre la organización en relación a su historia, misión, visión, políticas

generales, cultura, estructura jerárquica; esto permite conocer en que contexto se desenvuelve el personal en la organización.

g. Resultados

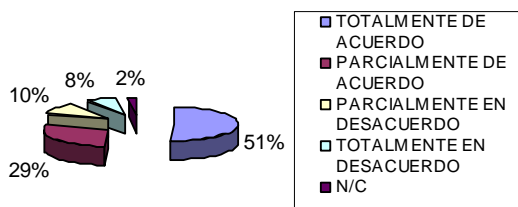
A continuación se detallan los resultados obtenidos en la encuesta de Diagnóstico de Clima Laboral efectuada en la Fundación Mariana de Jesús. En el anexo 4 se presentan los resultados generales detallados por cada factor analizado.

Motivación.- El empleado se siente motivado para realizar un buen trabajo y cumplir con los objetivos organizacionales, pues considera que se cuenta con el apoyo y las condiciones necesarias para un óptimo desarrollo personal y profesional. Sin embargo, los colaboradores consideran que no existe el adecuado balance entre su vida personal y laboral, además no sienten que existan oportunidades de desarrollo en la organización.



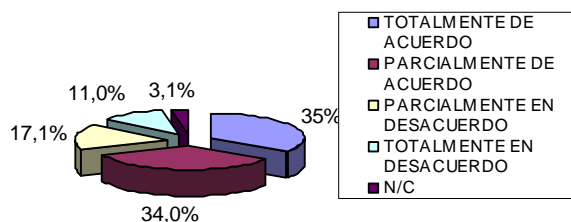
Trabajo en equipo.- A este nivel el empleado considera que en la organización existe un adecuado trabajo en equipo, ya que prima un ambiente de colaboración, respeto y consenso y de beneficio mutuo que favorece al logro de los objetivos comunes. Sienten que pueden contar con la ayuda de sus compañeros.

TRABAJO EN EQUIPO



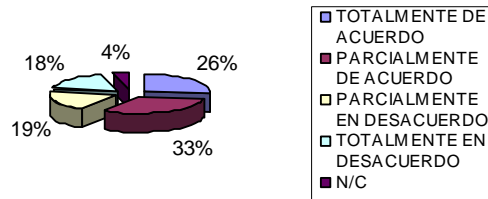
Toma de decisiones.- El colaborador afirma que en su departamento casi siempre se fomenta la toma adecuada de decisiones y se asume responsabilidades en base a la confianza y el respeto. Sin embargo, algunos colaboradores consideran que las decisiones no se toman objetivamente y se tiende a buscar los culpables antes que la causa del problema. De igual manera los jefes no incentivan a los colaboradores para que tomen decisiones solos.

TOMA DE DECISIONES



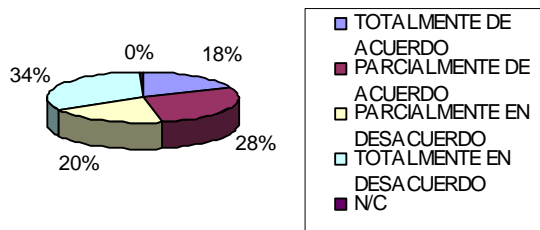
Flujo de trabajo.- El empleado afirma que el volumen de trabajo casi siempre es el adecuado pero que se debe procurar una mejor distribución de las funciones asignadas.

FLUJO DE TRABAJO



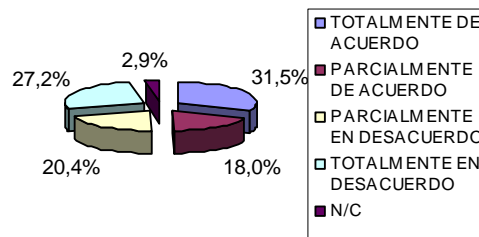
Disciplina.- El empleado afirma que está totalmente en desacuerdo con la aplicación de normas disciplinarias severas en caso de infringir el reglamento interno de la organización.

DISCIPLINA

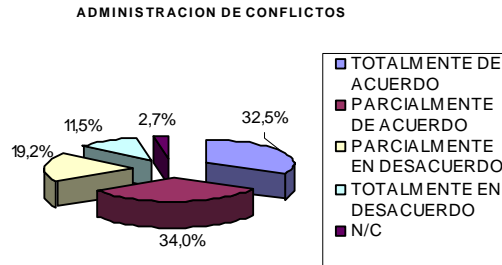


Salarios.- El personal está totalmente en desacuerdo con las compensaciones recibidas, pues no son proporcionales al trabajo realizado y al mercado, lo que constituye una importante fuente de desmotivación. Los colaboradores consideran que no existe un análisis objetivo de las retribuciones ya que no se las hace de acuerdo al desempeño de cada uno, sino en base a criterios subjetivos.

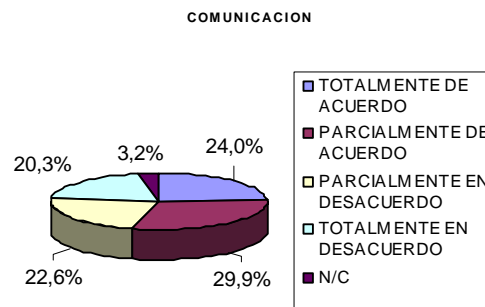
SALARIOS



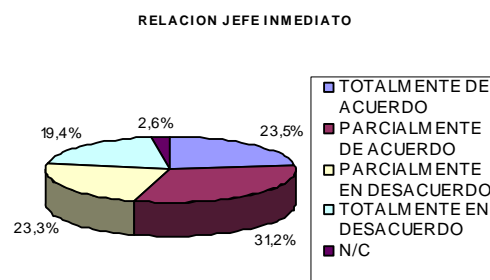
Administración de conflictos.- El colaborador piensa que casi siempre se abordan los problemas de manera adecuada en la organización, con justicia y respeto, para llegar a acuerdos que benefician a las partes implicadas. Sin embargo, los problemas no se tratan abiertamente por temor a represalias.



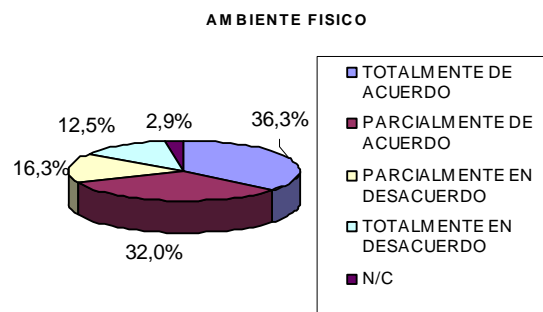
Comunicación.- El colaborador piensa que casi siempre la comunicación es oportuna y eficaz en la organización, pues contribuye a que el personal se exprese libremente y este bien informado sobre todo lo que ocurre en la institución, lo que facilita la realización de las tareas asignadas. Algunos colaboradores consideran que no existe la suficiente comunicación oficial de lo que sucede en la organización, por lo que existen muchos rumores. Otro grupo de colaboradores considera que existen secretos, y chismes en la institución.



Relación con el jefe inmediato.- El colaborador contesta que casi siempre percibe a sus jefes como personas confiables, pues demuestran apertura, respeto, capacidad para organizar y distribuir bien el trabajo así como un interés por ayudar a otros. Algunos consideran que sus jefes no se interesan por los problemas familiares de sus colaboradores; además que los jefes no dedican tiempo para hablar con los empleados de la institución.

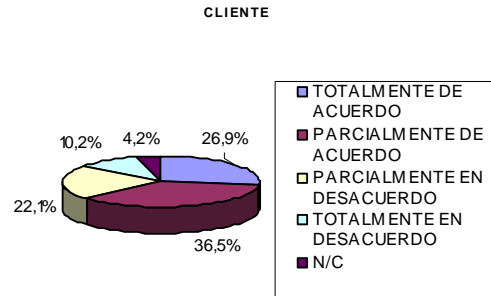


Ambiente físico.- El empleado percibe que el lugar donde trabaja tiene las condiciones físicas necesarias para que existan niveles adecuados de motivación y rendimiento en la organización.

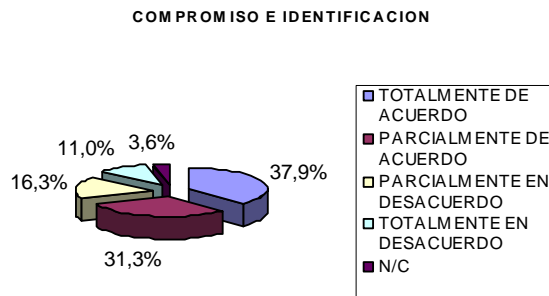


Cliente.- El personal considera que el servicio al cliente externo o interno casi siempre es efectivo, debido a que se brinda una atención oportuna orientada a la satisfacción de las

necesidades del cliente. Sin embargo, algunos colaboradores consideran que no existe una respuesta oportuna ante los requerimientos del cliente interno.



Compromiso e identificación.- El colaborador afirma que existe un elevado sentido de responsabilidad y compromiso con la empresa, existe una identificación con los principios corporativos. De igual manera se sienten identificados con las actividades de carácter religioso que lleva a cabo la institución y el 50% asiste voluntariamente a este tipo de actividades. A pesar de que existe un alto grado de compromiso e identificación, algunos se irían a otra organización bajo las mismas condiciones que tienen en la Fundación; es decir, no existe un nivel de identificación y lealtad con la organización, tal vez consideran que no tienen mayor proyección en la institución.



Todos los factores analizados para este caso se encuentran interrelacionados, están vinculados e interactuantes entre sí, es decir son un conjunto.

CAPITULO III

MECANISMOS DE ACCION PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL

3.1 Establecimiento de mecanismos de acción

Para establecer mecanismos de acción para mejorar el Clima Laboral de la Fundación se analizaron los resultados totales de la encuesta, tomando en cuenta las conclusiones de cada uno de los parámetros. A continuación presentamos los más sobresalientes:

MOTIVACION.- Se debe estimular aún más a los colaboradores de la Institución, estableciendo junto con jefes de área los objetivos y metas a alcanzar, alentando y estimulando a los colaboradores a través de reconocimientos que si no pueden ser económicos, pueden ser reconocimientos públicos u otros beneficios que los estimule a seguir laborando de manera eficiente.

Por otra parte, es importante llevar a cabo una planeación de carrera profesional, pues es esencial dar a conocer qué oportunidades de desarrollo profesional y personal la Institución puede ofrecer, pero lo cual se debe empezar desarrollando rutas de carrera profesional por cada departamento.

TRABAJO EN EQUIPO.- En forma general no existe debilidades en cuanto a Trabajo en Equipo. Para que no existan novedades se deberá establecer mecanismos de acción que ayuden a fortalecer y a concienciar sobre las ventajas de trabajar en equipo; es decir: un mismo objetivo, cooperación, comunicación eficiente, involucramiento, compañerismo, espíritu de equipo. Todo esto a través de cursos, talleres o seminarios.

TOMA DE DECISIONES.- En cuanto a este factor se puede trabajar en las debilidades encontradas delegando e incentivando a tomar decisiones de manera ética y responsable a niveles medios y operativos. Esto a su vez permitirá agilizar actividades dentro de la Institución

FLUJO DE TRABAJO.- Se recomienda en primer lugar ejecutar un análisis de funciones, a fin de establecer si cumplen con las funciones asignadas a su cargo o no. Además sería importante analizar manuales de procedimientos de todas las áreas ya que pueden existir funciones que no permitan optimizar tiempo y recursos; y, definir actividades que pudieron haber sido vitales y ahora se pueden prescindir de ellas.

DISCIPLINA.- En lo que respecta a dicho factor se debe analizar las normas disciplinarias actuales en forma conjunta con los departamentos y sus colaboradores, debido a que ellos consideran que son rígidas las normas disciplinarias que se están aplicando.

SALARIOS.- En este factor hemos encontrado debilidades muy acentuadas. Se recomienda ejecutar un estudio salarial a fin de determinar diferencias con cargos similares en el mercado, debido a que la mayoría de los colaboradores considera que el salario que perciben no es justo y no guardan equidad con las funciones ejecutadas. Por otra parte, se debería elegir un sistema objetivo para establecer incrementos salariales ya que actualmente se considera por parte de los colaboradores que el sistema empleado tiene un alto grado de subjetividad.

ADMINISTRACION DE CONFLICTOS.- En lo que tiene que ver a este factor, a pesar de que no existen debilidades mayores, se puede planificar reuniones en las que los colaboradores expresen libremente sus opiniones, problemas y sugerencias respecto a inconvenientes presentados. Esto requiere de un compromiso por parte de jefes inmediatos a fin de brindar mayor confianza al colaborador, esto permitirá incrementar en ellos su nivel de motivación.

COMUNICACIÓN.- En este factor hemos detectado ciertas debilidades. Se debería trabajar en un sistema de comunicación que integre y coordine a todas las dependencias. Los niveles directivos y jefes inmediatos tienen una gran responsabilidad en cuanto a una comunicación efectiva en la Institución. Además debemos tomar en cuenta que la comunicación es un proceso de doble vía que implica retroalimentación, es decir, que debe también fluir desde los niveles operativos a los gerenciales. Debemos tomar en cuenta que en la comunicación puede provocar pérdidas y distorsiones como rumores y chismes, por tal motivo se debe recurrir a la repetición de la información para superarlos. De allí la importancia de dar a conocer cambios trascendentales que ocurran en la Institución, antes que surjan elementos que distorsionen el contenido de la información.

RELACION JEFE INMEDIATO.- En lo que tiene que ver con este factor a pesar de no existir mayores debilidades es preciso reforzar algunos aspectos. Se debe procurar fijar conjuntamente con los colaboradores las metas y objetivos departamentales, de manera que se involucre a todos en este proceso. Por otra parte, los jefes deben tener una mayor apertura hacia los problemas personales y/o familiares de sus colaboradores de una forma amistosa y sobre todo guardando la mayor confidencialidad. En general, se podría

planificar una capacitación a jefes inmediatos en cuanto a temas esenciales como: relaciones humanas, comunicación efectiva, liderazgo.

AMBIENTE FISICO.- La mayor parte de los encuestados considera que el ambiente físico en el que llevan a cabo sus labores diariamente es el adecuado. Sin embargo, se propondría como mecanismo de acción el impulsar entre los colaboradores una actitud de cuidado y conservación de dichos lugares, haciendo notar que un agradable ambiente físico de trabajo genera una mayor motivación y sobre todo refleja la imagen de la Institución.

CLIENTE INTERNO/EXTERNO.- Se debería como política y mecanismo de acción, revisar procedimientos y detectar puntos críticos que impiden agilizar el servicio al cliente interno y/o externo de manera oportuna e inmediata.

COMPROMISO E IDENTIFICACION.- Existe la necesidad marcada de reforzar este factor. La Institución debe preocuparse más por sus colaboradores en el aspecto humano así como en el profesional. Como mecanismo de acción se propone ejecutar actividades de integración que permitan conocer los valores y objetivos Institucionales: así como los objetivos y valores de cada colaborador; a fin de que estos puedan integrarse. Se recomienda reforzar aún más el proceso de inducción para personal nuevo así como también la re-inducción para el personal actual, especialmente si han existido cambios; esto genera conocimiento de los valores y principios institucionales y a la vez las personas se van identificando con los mismos.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Aplicando las técnicas y metodologías definidas para la presente investigación, consideramos que hemos logrado el objetivo principal planteado; es decir, se ha podido evaluar el clima laboral de la Fundación Mariana de Jesús. Para el efecto se definieron 12 factores estratégicos relacionados con la organización.

Para conseguir el objetivo principal se analizó el contexto en el que se desenvuelve la organización, mediante el conocimiento de su historia, misión, visión, políticas y del análisis estructural y jerárquico del organigrama de la institución.

En base a los resultados obtenidos por medio de la encuesta se establecieron ciertos mecanismos de acción que debe aplicar la Fundación, a pesar de que no existen problemas mayores. En general podemos decir que existe un buen clima laboral y planteamos mecanismos para reforzar o mejorar ciertos aspectos que permitan o contribuyan a asegurar un buen clima laboral. Un clima laboral positivo permite:

- Que los colaboradores se sientan bien consigo mismo
- Que los colaboradores se sientan bien con las demás personas
- Que los colaboradores sean capaces de enfrentar por si mismos las exigencias que el cargo o la organización demande de ellos
- Identificación con los objetivos de la empresa
- Mayor productividad

Es importante aplicar los mecanismos de acción sugeridos a pesar que no existen problemas mayores en la institución, pero además se debe pensar en fomentar los factores que son una fortaleza en la institución como lo es el trabajo en equipo, ya que todos los empleados son colaboradores, trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos y no existen conflictos mayores en este factor, lo cual es muy importante para el desarrollo de las actividades en la Fundación de una manera organizada y eficiente.

Un factor esencial que se debe mejorar es el de la motivación del personal, el cual como observamos está relacionado con varios de los otros factores, es decir se deben conjugar los elementos de la motivación como son el esfuerzo que deben hacer los colaboradores, las metas de la organización que deben ser el fin de este esfuerzo; y, las necesidades que los colaboradores van a satisfacer con su trabajo, pensando siempre que las metas de la organización deben ser compatibles con las del individuo.

Debe existir un trabajo conjunto entre la organización y su personal para fijar mecanismos que motiven a los empleados a realizar sus trabajos de una manera eficiente, ya sea reestructurar políticas de remuneraciones de manera que sean objetivas y consistentes con el trabajo de los colaboradores, o buscar replantear procesos para que el trabajo se realice de manera oportuna y no rutinaria. La organización debe revisar sus procesos y actividades y basar los mismos en actividades que recuperen la vitalidad, la creatividad y la innovación, y así establecer nuevas condiciones que motiven constantemente al empleado, de manera que se integren los objetivos de las personas con los de la organización.

Al aplicar los mecanismos de acción sugeridos y llegar a obtener los resultados mencionados en las líneas anteriores, el clima laboral en la Fundación mejorará, sin embargo el resultado se vería a mediano plazo.

4.2 Recomendaciones

Los jefes y altos directivos de la Fundación deben tener una mayor comunicación con sus colaboradores, ya que por medio de este mecanismo pueden enterarse de las necesidades y requerimientos del personal, es por eso que en la segunda parte de la encuesta se elaboraron preguntas abiertas que nos dieron importantes resultados de que es lo que consideraba la gente:

La mayoría de los encuestados manifiestan que la Fundación tiene fortalezas basadas en los recursos que posee, el personal que la conforman, los objetivos que tiene, y la estabilidad que brinda a su personal. Por tal motivo se deberían fortalecer estos aspectos importantes para los colaboradores.

El personal considera que la Fundación podría mejorar en ciertos aspectos como por ejemplo llevar adelante más actividades de integración del personal, mejorar la comunicación, capacitar más al personal, retomar las actividades espirituales y religiosas que se solían realizar en la institución.

Si el personal ha detectado áreas de debilidad en la institución, se requiere del apoyo de los directivos para mejorarlas y contribuir al bienestar y motivación de sus colaboradores. Con el desarrollo de estas actividades también se puede difundir constantemente los

valores y principios de la organización para que los individuos se vayan alineando con los mismos o desarrollándolos si este es el caso.

El personal no conoce las acciones impulsadas por la alta dirección, por tal motivo se insiste en la comunicación que debe primar en la organización, ya que si es amplia se evitará el hermetismo, los secretos y chismes que pueden rodear a las decisiones tomadas por la alta dirección de la Fundación.

También se encuestó al personal sobre los aspectos importantes para impulsar la motivación. Entre los principales tenemos: que exista un trato igualitario para todos los empleados, mayor integración del personal, plan de beneficios y reconocimientos. Si la alta dirección puede ir trabajando en estos aspectos los beneficios obtenidos para la organización a mediano y largo plazo serán excelentes, en los aspectos de motivación y productividad del personal.

Se recomienda de inmediato a la organización que busque implementar un mecanismo de retribución lo más objetivo posible para los empleados, de manera que dichas retribuciones sean un factor motivante para los colaboradores; y, no como actualmente las perciben, como causantes de desmotivación y frustración en los empleados.

Es importante mejorar los canales de comunicación en la Fundación, de manera que esta sea oportuna y certera para evitar rumores y chismes que distorsionen lo sucedido causando incertidumbre y nerviosismo en el personal. La Fundación cuenta con mecanismos como carteleras, comunicación vía mail, pero parece ser que son insuficientes o mal utilizados, se recomendarían reuniones periódicas con todo el personal o a nivel

departamental para informarles sobre los aspectos relevantes. Se puede emplear un foro abierto donde todos puedan expresar los problemas y dudas relacionadas con su trabajo, ayuden a plantear soluciones y se enteren de las decisiones de la alta dirección.

Muchos colaboradores se han molestado por el poco sentido de preocupación que tienen sus jefes por sus problemas personales, por lo cual sería importante que los jefes conversen más con sus colaboradores, pero no solamente de trabajo sino también tratando de interesarse por lo que les sucede a nivel personal, brindar la apertura para que los vean como uno más de sus compañeros y no a un nivel mucho más alto e inalcanzable.

Se evidencia que escuchando al personal se pueden llegar a resultados interesantes, y esta debería ser una actividad periódica ya que también ayuda a mejorar el clima laboral de la institución.

Se recomienda que para un futuro estudio de clima organizacional en la institución se incluyan otros factores también importantes como son relaciones interdepartamentales, capacitación, planes de carrera y desarrollo, innovación y tecnología, factores que permitan conocer otros aspectos de lo que los individuos perciben en la institución e influye en su desenvolvimiento.

A continuación se detalla un cronograma con las actividades que se recomienda para que lleve adelante la Fundación con el fin de mejorar el clima laboral en los aspectos que lo requieren y reforzar los que no se encuentran tan mal:

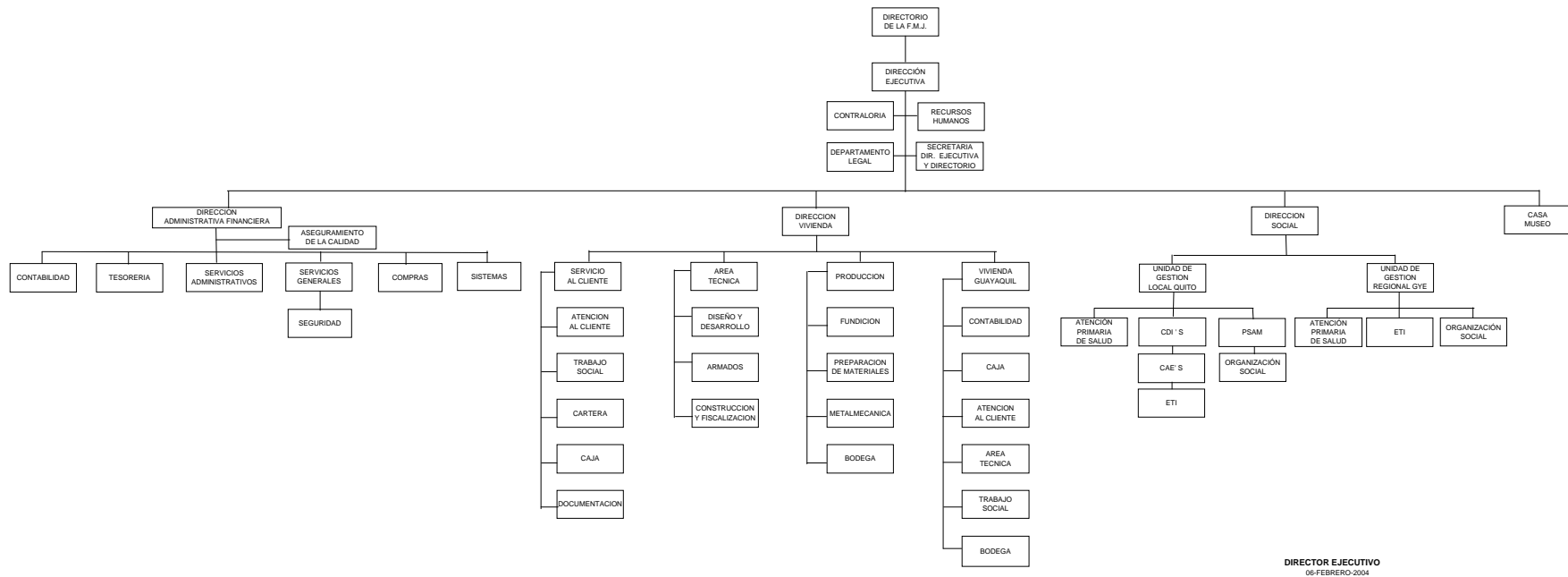
ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Reconocimiento del empleado del mes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Desarrollo Plan Carrera Profesional	X	X	X									
Seminario Trabajo en equipo						X						
Seminario Liderazgo, comunicación y relaciones humanas	X											
Reuniones departamentales			X			X			X			X
Revisión de procedimientos	X	X										
Estudio Salarial		X										
Reuniones integración (Convivencia)				X								
Reuniones integración (Retiros espirituales)									X	X		
Proceso de re-inducción			X	X								
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación		X										
Paseo de integración												X

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Sta. Fé de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill, 2000
- “Cultura organizacional”. s.pag. Online. Intenet. 10 de agosto de 2004. Disponible FTP: rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm
- Figini, Alejandra, “Inteligencia Emocional: Construyendo equipos”. *Capital Humano el Desafío del Futuro Revista Adecco*: 11-12
- Gordon, Judith. *Comportamiento Organizacional*. México, Editorial Prentice Hall, 1997.
- Koontz, Harold; Heinz Weihrich. *Administración, Una Perspectiva Global*. México, Editorial Mc Graw Hill, 1994
- “La cultura organizacional”, s.pag. Online. Internet.10 de agosto de 2004
- “La Motivación en la Organización”. El Comercio (Quito), 1 de abril de 2001: B4
- “Medición del clima laboral en las organizaciones”. s.pag. Online. Internet.10 de agosto de 2004. Disponible FTP: monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml#estimulo
- Ordoñez, Miguel. *La Nueva Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2000.
- Pulgar, Luis, “Cambio Cultural en las Organizaciones en Transformación”.*Capital Humano El Desafío del Futuro Revista Adecco*: 29-32
- Rivera, Gladis.” La cultura en la empresa” . s.pag. Online. Internet. 10 de agosto de 2004.
- Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. México D.F, Editorial Prentice Hall, 2000.

- Werther, Williams; Davis, Heith. *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. México D.F, Editorial Mc Graw Hill, 1998.

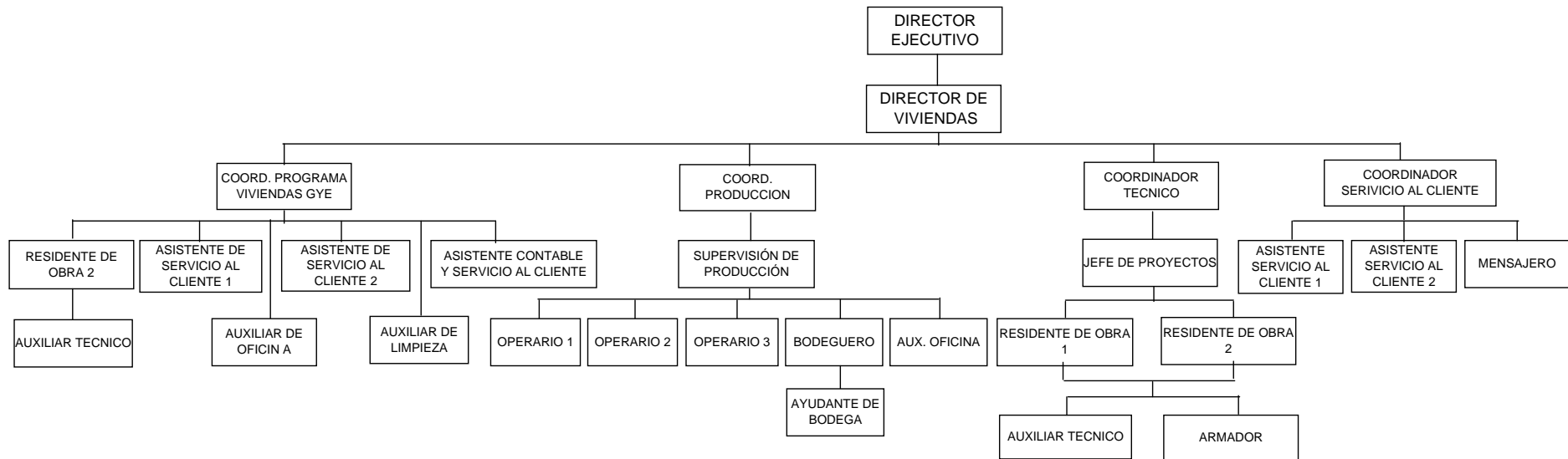
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





ORGANIGRAMA JERÁRQUICO

Dirección: Dirección de Viviendas



FECHA: 30-ABRIL-2004

Director Ejecutivo

PRIMERA PARTE

Lea atentamente cada frase y marque con una (X) en el espacio indicado debajo de estas opciones, de acuerdo a la respuesta que se acerque mejor a su punto de vista.

Las opciones que se le darán son:



Totalmente de acuerdo







Parcialmente de acuerdo











Parcialmente en desacuerdo











Totalmente en desacuerdo





N°	Preguntas				
1	Usualmente organizo y planifico mi trabajo.				
2	Usualmente las decisiones que yo podría tomar son tomadas a un nivel mas alto.				
3	Tiendo a asumir más responsabilidades de las que me son formalmente asignadas.				
4	Temo expresar mis ideas cuando estoy en desacuerdo, por posibles represalias.				
5	Soy capaz de reconocer mis errores.				
6	Siento que la organización esta dispuesta a arriesgar lo necesario a fin de explorar nuevos caminos de acción.				
7	Siento que en la organización se preocupan por mi no solamente como empleado sino también como persona.				
8	Siento que el ambiente de trabajo es de confianza, me pueden ayudar con problemas de dentro y fuera de la organización.				
9	Siempre se buscan culpables y no la causa del problema.				
10	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otro lugar en las mismas condiciones lo haría.				
11	Si se presenta algo estoy en capacidad de reaccionar rápidamente y arreglar la situación, por que mis jefes confían en mis decisiones.				
12	Si hay un problema entre compañeros tratamos de solucionarlo de la manera mas justa.				
13	Si alguien comete un error lo acepta y lo corrige.				
14	Se realizan reuniones, se envían comunicaciones, o publicaciones que informan de asuntos importantes para todos.				
15	Reconozco y me felicito cuando realizo bien un trabajo.				

N°	Preguntas				
16	Puedo proponer cosas nuevas porque se que son tomadas en cuenta.				
17	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros de trabajo cuando lo requiera.				
18	Pienso que el enfoque que tiene la institucion al area social es apropiado.				
19	Nuestros jefes coordinan con nosotros para fijar las metas y objetivos que debemos cumplir.				
20	Mis opiniones son tomadas en cuenta y se hacen cambios en los procesos.				
21	Mis compañeros reconocen y me felicitan cuando realizo bien un trabajo.				
22	Mis jefes me alienta a que asuma responsabilidades y tome decisiones cuando ellos no están presentes.				
23	Mi trabajo tiene partes difíciles y complejas que me quitan tiempo, pero que no tienen utilidad real.				
24	Mi trabajo demanda excesivo tiempo lo que me causa problemas con mi familia.				
25	Mi lugar de trabajo es suficientemente amplio, ventilado y con una adecuada iluminación y privacidad.				
26	Mi jefe reconoce y me felicita cuando realizo bien un trabajo.				
27	Mi lugar de trabajo es limpio y confortable.				
28	Me parece que la organización tiene un rol de importancia para el país y la comunidad.				
29	Mi jefe me orienta y dirige para que realice un trabajo bien hecho.				
30	Me entero de lo que sucede en la organización mas por rumores que por una comunicación oficial.				
31	Mi jefe me hace sentir que lo que estoy haciendo en mi trabajo es importante.				
32	Me siento libre de decir lo que pienso aun si esto significa no estar de acuerdo con mis superiores.				
33	Mi jefe consigue que el trabajo fluya en forma regular a través de una coordinación y programación efectiva.				
34	Me siento impulsado a aprender de mis errores.				
35	Me siento comprometido y entusiasmado por mis jefes hacia los objetivos de la Institución.				
36	Me siento alentado a tomar decisiones y asumir mayores responsabilidades.				
37	Me esfuerzo por hacer bien mi trabajo, sin importar si tengo que trabajar mas horas de las previstas.				
38	Me entero por la prensa u otros medios de las decisiones estratégicas tomadas por la Institución.				
39	Los servicios sanitarios son suficientes y adecuados.				

N°	Preguntas				
40	Me siento alentado a realizar mi trabajo correctamente y con calidad.				
41	Los jefes se interesan por nuestros problemas, vida familiar y necesidades.				
42	Los clientes tienen que tratar con muchos colaboradores de esta organización para resolver un problema o consulta.				
43	Los jefes practican lo que dicen y lo hacen con el ejemplo.				
44	Las decisiones importantes de la organización se mantienen alejadas de los colaboradores.				
45	Los jefes organizan y distribuyen bien el trabajo.				
46	Los colaboradores conversamos entre nosotros porque hay suficiente confianza, por eso no hay malos entendidos.				
47	Los jefes dejan pasar errores con tal de no repetir un trabajo.				
48	Las normas y procedimientos han sido explicados claramente, todos los conocemos y aceptamos.				
49	Los jefes dedican tiempo para conversar con nosotros.				
50	La organización me estimula para que mantengan un balance entre el trabajo y otras actividades importantes en mi vida.				
51	Los empleados podemos hablar con nuestros jefes, ellos nos escuchan.				
52	Los directores y jefes apoyan las acciones y decisiones que tomo.				
53	Los directivos están al tanto de los problemas que se presentan a mi nivel.				
54	Los actos relacionados con las actividades religiosas de la institución son de mi agrado.				
55	Lo que hago es importante para que mis compañeros puedan continuar con su trabajo.				
56	Las políticas establecidas se ejecutan rígidamente lo que hace difícil cambiar el modo como se hacen las cosas.				
57	Las funciones están bien distribuidas en mi departamento.				
58	Las decisiones pasan por muchos niveles antes de que se las aprueben.				
59	La temperatura ambiental es adecuada para realizar apropiadamente las funciones cotidianas.				
60	La relación que tengo con mis compañeros de trabajo se basa en el respeto, confianza y profesionalismo.				
61	La organización tiene objetivos claros y demandantes que nos compromete a todos.				
62	La organización estimula para que existan oportunidades de desarrollo y la obtención de privilegios.				
63	La organización contrata gente de acuerdo al gusto de los jefes y no por su capacidad técnica.				

N°	Preguntas				
64	La iluminación en mi puesto de trabajo es adecuada.				
65	La falta de disposición para cambiar la manera de cómo se hacen las cosas limita la efectividad y eficiencia en el trabajo.				
66	La alta gerencia da a los colaboradores una visión clara de la dirección hacia la que la Institución esta encaminada.				
67	He tenido que endeudarme para poder salir de los gastos de la familia.				
68	Hago las cosas bien cuando mis jefes estan cerca.				
69	Existe una comunicación ágil y efectiva entre todos los departamentos y niveles, lo que facilita la realización de las tareas asignadas.				
70	Existe mucho hermetismo, secretos.				
71	Existe facilidad para que el cliente realice cualquier tramite que desee.				
72	Estoy satisfecho con los beneficios y servicios que nos proporcionan (aparte de la remuneracion salarial)				
73	Estoy orgulloso de trabajar en esta Institución.				
74	Esta mal visto modificar los procedimientos aunque estos sean inútiles.				
75	Existe mucho cuento y chisme.				
76	Es más importante seguir las normas aún a costa de no alcanzar los resultados esperados.				
77	Es importante hacer el trabajo bien y en el menor tiempo posible.				
78	Encuentro que mis principios y valores son compatibles con los de la Institución.				
79	En mi departamento y/o área se trabaja acorde a las necesidades de los clientes.				
80	En mi departamento nos ayudamos unos a otros para que el trabajo salga mejor.				
81	En mi área, la política de calidad se ponen en practica permanente.				
82	En mi área se realiza por lo menos una reunión bimestral para dar a conocer la información relevante de la compañía o suministrada por la alta gerencia.				
83	En la organización se trata de resolver las diferencias constructivamente, para que los problemas sirvan como oportunidades de mejora.				
84	En la organización se sanciona con mano dura cualquier irregularidad, malversación o comportamiento no ético que se comete en el trabajo.				
85	En la organización se respeta y valora a los colaboradores, nos ven como algo mas que un par de manos.				
86	En la organización los colaboradores se cruzan de brazos cuando no se les dice lo que tienen que hacer.				
87	En general los cambios en las políticas y procedimientos son comunicados oportunamente.				

N°	Preguntas				
88	En general en la organización los sueldos que se pagan están de acuerdo con el trabajo que hacemos.				
89	El lugar para tomar mis alimentos es espacioso, cómodo y cuenta con los elementos necesarios.				
90	El jefe es jefe, los demás son subordinados y tienen que obedecer.				
91	Dejo pasar algunos errores con tal de no repetir un trabajo.				
92	Cuento con ventilación suficiente en mi puesto de trabajo.				
93	Cuando trabajo sé que lo que hago contribuye a lograr las metas departamentales.				
94	Cuando trabajamos nos esforzamos por reducir el desperdicio.				
95	Cuando tengo problemas en mi trabajo mi jefe me ayuda a resolverlos.				
96	Cuando se forma un equipo de trabajo generalmente se lo hace identificando capacidades y habilidades de sus miembros.				
97	Creo que tengo excesiva cantidad de trabajo.				
98	Creo que se incrementa los sueldos considerando la amistad y no los resultados de trabajo.				
99	Creo que los problemas se esconden y no se tratan abiertamente por temor a represalias.				
100	Considero que existe burocracia en la organización.				
101	Creo que en la organización cada quien gana según su grado de amistad con el jefe.				
102	Considero que el trabajo esta organizado de una manera muy complicada.				
103	Conozco los objetivos de mi departamento y esto me compromete a trabajar con ahínco.				
104	Considero que para tomar decisiones debe haber consenso.				
105	Creo que en mi area o departamento falta apertura y disposición ante las inquietudes o sugerencias que pueda presentar el cliente interno.				
106	Considero que cuando hay problemas se analizan objetivamente y no se buscan culpables en las personas.				
107	Conozco la misión y visión de futuro y esto da sentido y orienta el trabajo.				
108	Como colaborador siento que no recibo el suficiente apoyo del Director de mi area y jefe inmediato.				
109	Como cliente interno siento que no se brinda respuesta oportuna a mis requerimientos.				
110	Cada quien hace lo que quiere no existe control o supervisión.				
111	Cada colaborador es responsable por el trabajo que hace ante los jefes.				

N°	Preguntas				
112	Asisto voluntariamente a las actividades religiosas que organiza la institucion.				

Continúe por favor.....

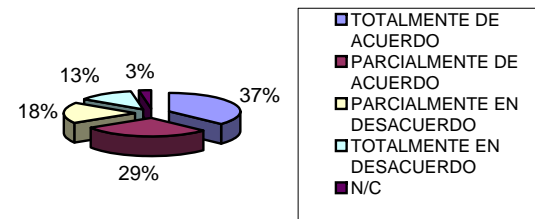
PARAMETRO MOTIVACION

PREGUNTAS	VARIABLES										TOTAL		
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %						%		
15	Reconozco y me felicito cuando realizo bien un trabajo.	71	68,3%	25	24,0%	5	4,8%	0	0,0%	3	2,9%	104	100,0%
21	Mis compañeros reconocen y me felicitan cuando realizo bien un trabajo.	22	21,2%	41	39,4%	25	24,0%	14	13,5%	2	1,9%	104	100,0%
26	Mi jefe reconoce y me felicita cuando realizo bien un trabajo.	30	28,8%	30	28,8%	22	21,2%	19	18,3%	3	2,9%	104	100,0%
31	Mi jefe me hace sentir que lo que estoy haciendo en mi trabajo es importante.	39	37,5%	34	32,7%	17	16,3%	12	11,5%	2	1,9%	104	100,0%
34	Me siento impulsado a aprender de mis errores.	70	67,3%	24	23,1%	6	5,8%	0	0,0%	4	3,8%	104	100,0%
40	Me siento alentado a realizar mi trabajo correctamente y con calidad.	59	56,7%	30	28,8%	11	10,6%	2	1,9%	2	1,9%	104	100,0%
50	La organización me estimula para que mantengan un balance entre el trabajo y otras actividades importantes en mi vida.	12	11,5%	30	28,8%	36	34,6%	22	21,2%	4	3,8%	104	100,0%
62	La organizacion estimula para que existan oportunidades de desarrollo y la obtención de privilegios.	14	13,5%	26	25,0%	31	29,8%	26	25,0%	7	6,7%	104	100,0%
72	Estoy satisfecho con los beneficios y servicios que nos proporcionan (aparte de la remuneracion salarial)	16	15,4%	36	34,6%	25	24,0%	26	25,0%	1	1,0%	104	100,0%
93	Cuando trabajo sé que lo que hago contribuye a lograr las metas departamentales.	66	63,5%	26	25,0%	6	5,8%	4	3,8%	2	1,9%	104	100,0%
108	Como colaborador siento que no recibo el suficiente apoyo del Director de mi area y jefe inmediato.	23	22,1%	33	31,7%	26	25,0%	19	18,3%	3	2,9%	104	100,0%

RESUMEN

VARIABLES	%	No.
1 TOTALMENTE DE ACUERDO	36,9%	422
2 PARCIALMENTE DE ACUERDO	29,3%	335
3 PARCIALMENTE EN DESACUERDO	18,4%	210
4 TOTALMENTE EN DESACUERDO	12,6%	144
5 N/C	2,9%	33
Total	100,0%	1144

MOTIVACION



El empleado se siente motivado para realizar un buen trabajo y cumplir con los objetivos organizacionales, pues considera que se cuenta con el apoyo y las condiciones necesarias para un óptimo desarrollo personal y profesional.

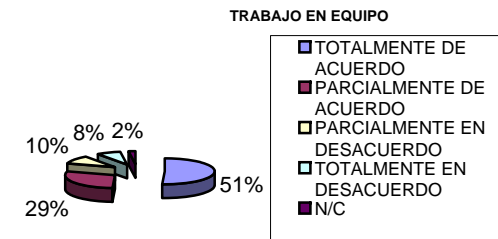
Sin embargo los colaboradores consideran que no existe el adecuado balance entre su vida personal y laboral , además no sienten que existan oportunidades de desarrollo en la organización.

PARAMETRO TRABAJO EN EQUIPO

PREGUNTAS	VARIABLES										TOTAL		
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		%	
5	Soy capaz de reconocer mis errores.	75	72,1%	23	22,1%	4	3,8%	1	1,0%	1	1,0%	104	100,0%
13	Si alguien comete un error lo acepta y lo corrige.	42	40,4%	31	29,8%	17	16,3%	14	13,5%	0	0,0%	104	100,0%
17	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros de trabajo cuando lo requiera.	36	34,6%	43	41,3%	12	11,5%	11	10,6%	2	1,9%	104	100,0%
47	Los jefes dejan pasar errores con tal de no repetir un trabajo.	14	13,5%	17	16,3%	29	27,9%	39	37,5%	5	4,8%	104	100,0%
55	Lo que hago es importante para que mis compañeros puedan continuar con su trabajo.	74	71,2%	27	26,0%	2	1,9%	0	0,0%	1	1,0%	104	100,0%
60	La relación que tengo con mis compañeros de trabajo se basa en el respeto, confianza y profesionalismo.	67	64,4%	28	26,9%	4	3,8%	0	0,0%	5	4,8%	104	100,0%
77	Es importante hacer el trabajo bien y en el menor tiempo posible.	78	75,0%	23	22,1%	2	1,9%	0	0,0%	1	1,0%	104	100,0%
80	En mi departamento nos ayudamos unos a otros para que el trabajo salga mejor.	47	45,2%	43	41,3%	7	6,7%	6	5,8%	1	1,0%	104	100,0%
94	Cuando trabajamos nos esforzamos por reducir el desperdicio.	66	63,5%	24	23,1%	9	8,7%	2	1,9%	3	2,9%	104	100,0%
96	Cuando se forma un equipo de trabajo generalmente se lo hace identificando capacidades y habilidades de sus miembros.	31	29,8%	40	38,5%	20	19,2%	10	9,6%	3	2,9%	104	100,0%
		530		299		106		83		22		1040	

RESUMEN

VARIABLES	%	No.
1 TOTALMENTE DE ACUERDO	51,0%	530
2 PARCIALMENTE DE ACUERDO	28,8%	299
3 PARCIALMENTE EN DESACUERDO	10,2%	106
4 TOTALMENTE EN DESACUERDO	8,0%	83
5 N/C	2,1%	22
Total	100,0%	1040



A este nivel el empleado considera que en la organización existe un adecuado trabajo en equipo, pues prima un ambiente de colaboración, respeto y consenso, y de beneficio mutuo que favorece al logro de los objetivos comunes. Sienten que pueden contar con la ayuda de sus compañeros.

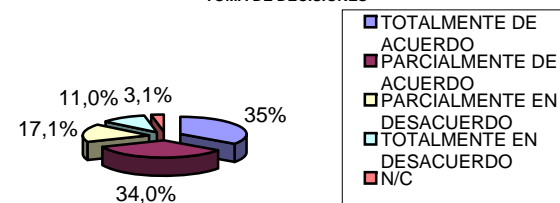
PARAMETRO TOMA DE DECISIONES

PREGUNTAS	VARIABLES										TOTAL		
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %						%		
2	Usualmente las decisiones que yo podría tomar son tomadas a un nivel mas alto.	21	20,2%	54	51,9%	11	10,6%	11	10,6%	7	6,7%	104	100,0%
9	Siempre se buscan culpables y no la causa del problema.	42	40,4%	33	31,7%	19	18,3%	9	8,7%	1	1,0%	104	100,0%
11	Si se presenta algo estoy en capacidad de reaccionar rápidamente y arreglar la situación, por que mis jefes confían en mis decisiones.	53	51,0%	31	29,8%	14	13,5%	6	5,8%	0	0,0%	104	100,0%
22	Mis jefes me alienta a que asuma responsabilidades y tome decisiones cuando ellos no están presentes.	25	24,0%	32	30,8%	30	28,8%	15	14,4%	2	1,9%	104	100,0%
36	Me siento alentado a tomar decisiones y asumir mayores responsabilidades.	48	46,2%	34	32,7%	13	12,5%	6	5,8%	3	2,9%	104	100,0%
44	Las decisiones importantes de la organización se mantienen alejadas de los colaboradores.	40	38,5%	30	28,8%	17	16,3%	14	13,5%	3	2,9%	104	100,0%
52	Los directores y jefes apoyan las acciones y decisiones que tomo.	14	13,5%	47	45,2%	28	26,9%	12	11,5%	3	2,9%	104	100,0%
58	Las decisiones pasan por muchos niveles antes de que se las aprueben.	40	38,5%	35	33,7%	10	9,6%	15	14,4%	4	3,8%	104	100,0%
63	La organización contrata gente de acuerdo al gusto de los jefes y no por su capacidad técnica.	23	22,1%	28	26,9%	27	26,0%	20	19,2%	6	5,8%	104	100,0%
104	Considero que para tomar decisiones debe haber concenso.	56	53,8%	30	28,8%	9	8,7%	6	5,8%	3	2,9%	104	100,0%
		362		354		178		114		32		1040	

RESUMEN

VARIABLES	%	No.
1 TOTALMENTE DE ACUERDO	34,8%	362
2 PARCIALMENTE DE ACUERDO	34,0%	354
3 PARCIALMENTE EN DESACUERDO	17,1%	178
4 TOTALMENTE EN DESACUERDO	11,0%	114
5 N/C	3,1%	32
Total	100,0%	1040

TOMA DE DECISIONES



El colaborador afirma que en su departamento casi siempre se fomenta la toma adecuada de decisiones y se asume responsabilidades en base a la confianza y el respeto. Sin embargo algunos colaboradores consideran que las decisiones no se toman objetivamente y se tiende a buscar los culpables antes que la causa del problema, de igual manera los jefes no incentivan a los colaboradores para que tomen decisiones solos.

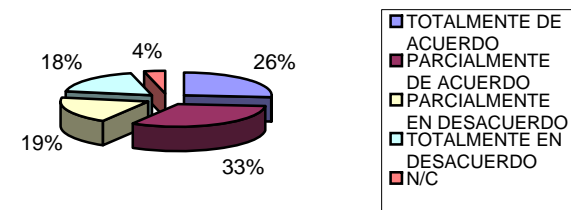
PARAMETRO FLUJO DE TRABAJO

PREGUNTAS	VARIABLES										TOTAL		
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		%	
1	Usualmente organizo y planifico mi trabajo.	67	64,4%	34	32,7%	2	1,9%	0	0,0%	1	1,0%	104	100,0%
3	Tiendo a asumir más responsabilidades de las que me son formalmente asignadas.	51	49,0%	33	31,7%	13	12,5%	4	3,8%	3	2,9%	104	100,0%
23	Mi trabajo tiene partes difíciles y complejas que me quitan tiempo, pero que no tienen utilidad real.	13	12,5%	29	27,9%	21	20,2%	37	35,6%	4	3,8%	104	100,0%
24	Mi trabajo demanda excesivo tiempo lo que me causa problemas con mi familia.	22	21,2%	28	26,9%	22	21,2%	28	26,9%	4	3,8%	104	100,0%
57	Las funciones están bien distribuidas en mi departamento.	21	20,2%	40	38,5%	19	18,3%	21	20,2%	3	2,9%	104	100,0%
65	La falta de disposición para cambiar la manera de cómo se hacen las cosas limita la efectividad y eficiencia en el trabajo.	29	27,9%	38	36,5%	16	15,4%	13	12,5%	8	7,7%	104	100,0%
74	Esta mal visto modificar los procedimientos aunque estos sean inútiles.	13	12,5%	30	28,8%	27	26,0%	27	26,0%	7	6,7%	104	100,0%
76	Es más importante seguir las normas aún a costa de no alcanzar los resultados esperados.	20	19,2%	25	24,0%	34	32,7%	21	20,2%	4	3,8%	104	100,0%
86	En la organización los colaboradores se cruzan de brazos cuando no se les dice lo que tienen que hacer.	9	8,7%	36	34,6%	24	23,1%	31	29,8%	4	3,8%	104	100,0%
97	Creo que tengo excesiva cantidad de trabajo.	18	17,3%	45	43,3%	22	21,2%	16	15,4%	3	2,9%	104	100,0%
102	Considero que el trabajo esta organizado de una manera muy complicada.	15	14,4%	31	29,8%	31	29,8%	23	22,1%	4	3,8%	104	100,0%
111	Cada colaborador es responsable por el trabajo que hace ante los jefes.	50	48,1%	36	34,6%	8	7,7%	6	5,8%	4	3,8%	104	100,0%
		328		405		239		227		49		1248	

RESUMEN

VARIABLES	%	No.
1 TOTALMENTE DE ACUERDO	26,3%	328
2 PARCIALMENTE DE ACUERDO	32,5%	405
3 PARCIALMENTE EN DESACUERDO	19,2%	239
4 TOTALMENTE EN DESACUERDO	18,2%	227
5 N/C	3,9%	49
Total	100,0%	1248

FLUJO DE TRABAJO



El empleado afirma que el volumen de trabajo casi siempre es el adecuado pero que se debe procurar una mejor distribución de las funciones asignadas.

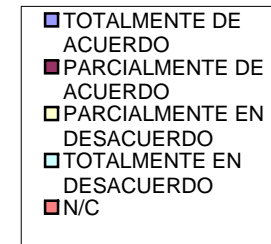
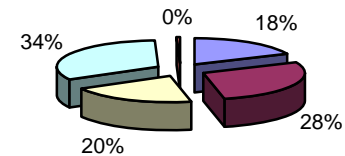
PARAMETRO DISCIPLINA

PREGUNTAS		VARIABLES										TOTAL	
		1 %	2 %	3 %	4 %	5 %						%	
84	En la organización se sanciona con mano dura cualquier irregularidad, malversación o comportamiento no ético que se comete en el trabajo.	24	23,1%	37	35,6%	17	16,3%	26	25,0%	0	0,0%	104	100,0%
110	Cada quien hace lo que quiere no existe control o supervisión.	14	13,5%	22	21,2%	25	24,0%	42	40,4%	1	1,0%	104	100,0%
		38		59		42		68		1		208	

RESUMEN

VARIABLES		%	No.
1	TOTALMENTE DE ACUERDO	18,3%	38
2	PARCIALMENTE DE ACUERDO	28,4%	59
3	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	20,2%	42
4	TOTALMENTE EN DESACUERDO	32,7%	68
5	N/C	0,5%	1
Total		100,0%	208

DISCIPLINA



El empleado afirma que está totalmente en desacuerdo con la aplicación de normas disciplinarias severas en caso de infringir el reglamento interno de la organización.

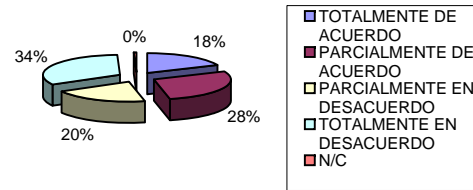
PARAMETRO DISCIPLINA

PREGUNTAS		VARIABLES										TOTAL	
		1%		2%		3%		4%		5%		%	
84	En la organización se sanciona con mano dura cualquier irregularidad, malversación o comportamiento no ético que se comete en el trabajo.	24	23,1%	37	35,6%	17	16,3%	26	25,0%	0	0,0%	104	100,0%
110	Cada quien hace lo que quiere no existe control o supervisión.	14	13,5%	22	21,2%	25	24,0%	42	40,4%	1	1,0%	104	100,0%
		38		59		42		68		1		208	

RESUMEN

VARIABLES		%	No.
1	TOTALMENTE DE ACUERDO	18,3%	38
2	PARCIALMENTE DE ACUERDO	28,4%	59
3	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	20,2%	42
4	TOTALMENTE EN DESACUERDO	32,7%	68
5	N/C	0,5%	1
Total		100,0%	208

DISCIPLINA



El empleado afirma que está totalmente en desacuerdo con la aplicación de normas disciplina-rias severas en caso de infringir el reglamento interno de la organización.

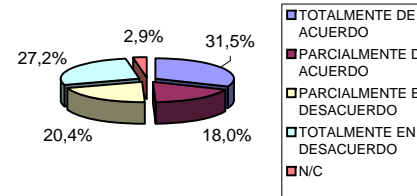
PARAMETRO SALARIOS

PREGUNTAS		VARIABLES										TOTAL	
		1%		2%		3%		4%		5%		%	
67	He tenido que endeudarme para poder salir de los gastos de la familia.	60	57,7%	19	18,3%	13	12,5%	10	9,6%	2	1,9%	104	100,0%
88	En general en la organización los sueldos que se pagan están de acuerdo con el trabajo que hacemos.	11	10,6%	20	19,2%	25	24,0%	47	45,2%	1	1,0%	104	100,0%
98	Creo que se incrementa los sueldos considerando la amistad y no los resultados de trabajo.	32	30,8%	20	19,2%	19	18,3%	30	28,8%	3	2,9%	104	100,0%
101	Creo que en la organización cada quien gana según su grado de amistad con el jefe.	28	26,9%	16	15,4%	28	26,9%	26	25,0%	6	5,8%	104	100,0%
		131		75		85		113		12		416	

RESUMEN

VARIABLES		%	No.
1	TOTALMENTE DE ACUERDO	31,5%	131
2	PARCIALMENTE DE ACUERDO	18,0%	75
3	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	20,4%	85
4	TOTALMENTE EN DESACUERDO	27,2%	113
5	N/C	2,9%	12
Total		100,0%	416

SALARIOS



El personal está totalmente en desacuerdo con las compensaciones recibidas, pues no son proporcionales al trabajo realizado y al mercado, lo que constituye una importante fuente de desmotivación.

Los colaboradores consideran que no existe un análisis objetivo de las retribuciones ya que no se las hace de acuerdo al desempeño de cada uno, sino en base a criterios subjetivos.

PARAMETRO ADMINISTRACION DE CONFLICTOS

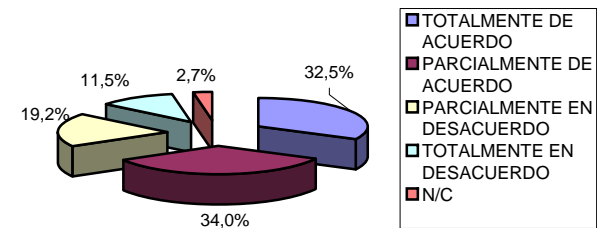
PREGUNTAS	VARIABLES										TOTAL		
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		%	
8	Siento que el ambiente de trabajo es de confianza, me pueden ayudar con problemas de dentro y fuera de la organización.	32	30,8%	36	34,6%	21	20,2%	12	11,5%	3	2,9%	104	100,0%
12	Si hay un problema entre compañeros tratamos de solucionarlo de la manera mas justa.	57	54,8%	34	32,7%	7	6,7%	5	4,8%	1	1,0%	104	100,0%
83	En la organización se trata de resolver las diferencias constructivamente, para que los problemas sirvan como oportunidades de mejora.	17	16,3%	47	45,2%	24	23,1%	13	12,5%	3	2,9%	104	100,0%
99	Creo que los problemas se esconden y no se tratan abiertamente por temor a represalias.	39	37,5%	28	26,9%	21	20,2%	12	11,5%	4	3,8%	104	100,0%
106	Considero que cuando hay problemas se analizan objetivamente y no se buscan culpables en las personas.	24	23,1%	32	30,8%	27	26,0%	18	17,3%	3	2,9%	104	100,0%
		169		177		100		60		14		520	

RESUMEN

VARIABLES	%	No.
1 TOTALMENTE DE ACUERDO	32,5%	169
2 PARCIALMENTE DE ACUERDO	34,0%	177
3 PARCIALMENTE EN DESACUERDO	19,2%	100
4 TOTALMENTE EN DESACUERDO	11,5%	60
5 N/C	2,7%	14
Total	100,0%	520

El colaborador piensa que casi siempre se abordan los problemas de manera adecuada en la organización, con justicia y respeto, para llegar a acuerdos que benefician a las partes implicadas. Sin embargo, los problemas no se tratan abiertamente por temor a represalias.

ADMINISTRACION DE CONFLICTOS

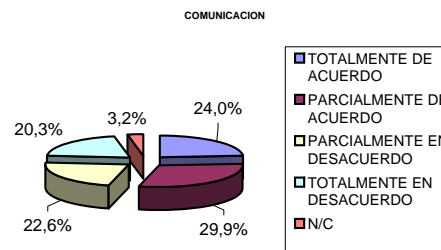


PARAMETRO COMUNICACIÓN

PREGUNTAS	VARIABLES										TOTAL		
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %						%		
14	16	15,4%	31	29,8%	25	24,0%	29	27,9%	3	2,9%	104	100,0%	
20	22	21,2%	46	44,2%	24	23,1%	10	9,6%	2	1,9%	104	100,0%	
30	52	50,0%	25	24,0%	9	8,7%	16	15,4%	2	1,9%	104	100,0%	
32	34	32,7%	24	23,1%	23	22,1%	19	18,3%	4	3,8%	104	100,0%	
38	19	18,3%	24	23,1%	20	19,2%	37	35,6%	4	3,8%	104	100,0%	
46	18	17,3%	39	37,5%	30	28,8%	15	14,4%	2	1,9%	104	100,0%	
48	29	27,9%	42	40,4%	21	20,2%	5	4,8%	7	6,7%	104	100,0%	
66	22	21,2%	44	42,3%	18	17,3%	14	13,5%	6	5,8%	104	100,0%	
69	12	11,5%	33	31,7%	33	31,7%	24	23,1%	2	1,9%	104	100,0%	
70	33	31,7%	26	25,0%	22	21,2%	19	18,3%	4	3,8%	104	100,0%	
75	40	38,5%	16	15,4%	25	24,0%	23	22,1%	0	0,0%	104	100,0%	
82	10	9,6%	14	13,5%	29	27,9%	48	46,2%	3	2,9%	104	100,0%	
87	17	16,3%	40	38,5%	27	26,0%	16	15,4%	4	3,8%	104	100,0%	
			324		404		306		275		43		1352

RESUMEN

VARIABLES	%	No.
1 TOTALMENTE DE ACUERDO	24,0%	324
2 PARCIALMENTE DE ACUERDO	29,9%	404
3 PARCIALMENTE EN DESACUERDO	22,6%	306
4 TOTALMENTE EN DESACUERDO	20,3%	275
5 N/C	3,2%	43
Total	100,0%	1352



El colaborador piensa que casi siempre la comunicación es oportuna y eficaz en la organización, pues contribuye a que el personal se exprese libremente y este bien informado sobre todo lo que ocurre en la institución, lo que facilita la realización de las tareas asignadas.

Algunos colaboradores consideran que no existe la suficiente comunicación oficial de lo que sucede en la organización, y existen muchos rumores. Otro grupo de colaboradores considera que existen secretos, y chismes en la institución.

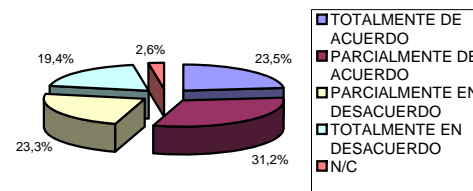
PARAMETRO RELACION CON EL JEFE INMEDIATO

PREGUNTAS	VARIABLES										TOTAL		
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %						%		
4	Temo expresar mis ideas cuando estoy en desacuerdo, por posibles represalias.	34	32,7%	20	19,2%	23	22,1%	25	24,0%	2	1,9%	104	100,0%
16	Puedo proponer cosas nuevas porque se que son tomadas en cuenta.	32	30,8%	42	40,4%	18	17,3%	9	8,7%	3	2,9%	104	100,0%
19	Nuestros jefes coordinan con nosotros para fijar las metas y objetivos que debemos cumplir.	28	26,9%	37	35,6%	25	24,0%	14	13,5%	0	0,0%	104	100,0%
29	Mi jefe me orienta y dirige para que realice un trabajo bien hecho.	36	34,6%	39	37,5%	15	14,4%	12	11,5%	2	1,9%	104	100,0%
33	Mi jefe consigue que el trabajo fluya en forma regular a través de una coordinación y programación efectiva.	24	23,1%	42	40,4%	18	17,3%	16	15,4%	4	3,8%	104	100,0%
35	Me siento comprometido y entusiasmado por mis jefes hacia los objetivos de la Institución.	30	28,8%	36	34,6%	25	24,0%	11	10,6%	2	1,9%	104	100,0%
41	Los jefes se interesan por nuestros problemas, vida familiar y necesidades.	17	16,3%	23	22,1%	27	26,0%	34	32,7%	3	2,9%	104	100,0%
43	Los jefes practican lo que dicen y lo hacen con el ejemplo.	20	19,2%	21	20,2%	39	37,5%	20	19,2%	4	3,8%	104	100,0%
45	Los jefes organizan y distribuyen bien el trabajo.	14	13,5%	44	42,3%	25	24,0%	18	17,3%	3	2,9%	104	100,0%
49	Los jefes dedican tiempo para conversar con nosotros.	18	17,3%	24	23,1%	37	35,6%	25	24,0%	0	0,0%	104	100,0%
51	Los empleados podemos hablar con nuestros jefes, ellos nos escuchan.	30	28,8%	45	43,3%	19	18,3%	10	9,6%	0	0,0%	104	100,0%
53	Los directivos están al tanto de los problemas que se presentan a mi nivel.	12	11,5%	29	27,9%	37	35,6%	20	19,2%	6	5,8%	104	100,0%
68	Hago las cosas bien cuando mis jefes estan cerca.	18	17,3%	16	15,4%	19	18,3%	47	45,2%	4	3,8%	104	100,0%
90	El jefe es jefe, los demás son subordinados y tienen que obedecer.	28	26,9%	31	29,8%	17	16,3%	22	21,2%	6	5,8%	104	100,0%
95	Cuando tengo problemas en mi trabajo mi jefe me ayuda a resolverlos.	25	24,0%	38	36,5%	19	18,3%	20	19,2%	2	1,9%	104	100,0%
RESUMEN		366		487		363		303		41		1560	

RESUMEN

VARIABLES	%	No.
1 TOTALMENTE DE ACUERDO	23,5%	366
2 PARCIALMENTE DE ACUERDO	31,2%	487
3 PARCIALMENTE EN DESACUERDO	23,3%	363
4 TOTALMENTE EN DESACUERDO	19,4%	303
5 N/C	2,6%	41
Total	100,0%	1560

RELACION JEFE INMEDIATO



El colaborador contesta que casi siempre percibe a sus jefes como modelos confiables, pues demuestran apertura, respeto, capacidad para organizar y distribuir bien el trabajo así como un interés por ayudar a otros.

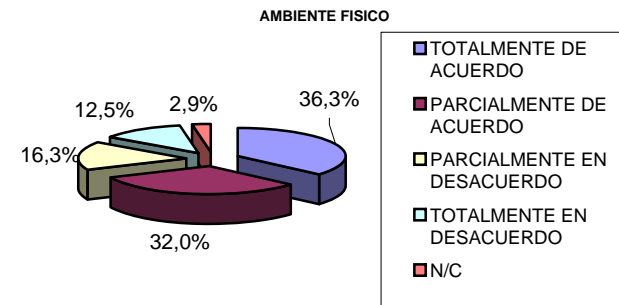
Sin embargo algunos consideran que sus jefes no se interesan por los problemas familiares de sus colaboradores; además que los jefes no dedican tiempo para hablar con los empleados de la institución

PARAMETRO AMBIENTE FISICO

PREGUNTAS	VARIABLES										TOTAL	
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %						%	
25	35	33,7%	23	22,1%	28	26,9%	14	13,5%	4	3,8%	104	100,0%
27	39	37,5%	40	38,5%	19	18,3%	5	4,8%	1	1,0%	104	100,0%
39	30	28,8%	41	39,4%	15	14,4%	14	13,5%	4	3,8%	104	100,0%
59	26	25,0%	41	39,4%	18	17,3%	16	15,4%	3	2,9%	104	100,0%
64	52	50,0%	27	26,0%	14	13,5%	8	7,7%	3	2,9%	104	100,0%
89	39	37,5%	37	35,6%	8	7,7%	19	18,3%	1	1,0%	104	100,0%
92	43	41,3%	24	23,1%	17	16,3%	15	14,4%	5	4,8%	104	100,0%
	264		233		119		91		21		728	

RESUMEN

VARIABLES	%	No.
1 TOTALMENTE DE ACUERDO	36,3%	264
2 PARCIALMENTE DE ACUERDO	32,0%	233
3 PARCIALMENTE EN DESACUERDO	16,3%	119
4 TOTALMENTE EN DESACUERDO	12,5%	91
5 N/C	2,9%	21
Total	100,0%	728



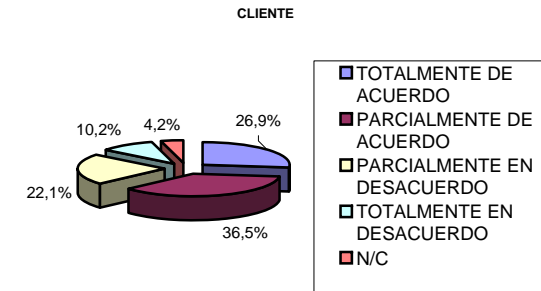
El empleado percibe que el lugar donde trabaja tiene las condiciones físicas necesarias para que existan niveles adecuados de motivación y rendimiento en la organización.

PARAMETRO CLIENTE

PREGUNTAS	VARIABLES										TOTAL	
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %						%	
42	27	26,0%	39	37,5%	27	26,0%	7	6,7%	4	3,8%	104	100,0%
71	27	26,0%	44	42,3%	22	21,2%	9	8,7%	2	1,9%	104	100,0%
79	47	45,2%	38	36,5%	9	8,7%	7	6,7%	3	2,9%	104	100,0%
105	21	20,2%	35	33,7%	28	26,9%	14	13,5%	6	5,8%	104	100,0%
109	18	17,3%	34	32,7%	29	27,9%	16	15,4%	7	6,7%	104	100,0%
	140		190		115		53		22		520	

RESUMEN

VARIABLES	%	No.
1 TOTALMENTE DE ACUERDO	26,9%	140
2 PARCIALMENTE DE ACUERDO	36,5%	190
3 PARCIALMENTE EN DESACUERDO	22,1%	115
4 TOTALMENTE EN DESACUERDO	10,2%	53
5 N/C	4,2%	22
Total	100,0%	520



El personal considera que el servicio al cliente externo o interno casi siempre es efectivo, debido a que se brinda una atención oportuna orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente. Sin embargo algunos colaboradores consideran que no existe una respuesta oportuna ante los requerimientos del cliente interno.

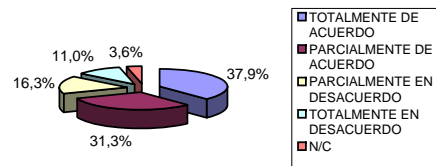
PARAMETRO COMPROMISO E IDENTIFICACION

PREGUNTAS	VARIABLES										TOTAL	
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	%	No.
6	24	31	28	14	7						104	100,0%
7	30	30	23	21	0						104	100,0%
10	44	21	17	19	3						104	100,0%
18	32	31	28	11	2						104	100,0%
28	59	28	12	3	2						104	100,0%
37	67	27	7	2	1						104	100,0%
54	36	38	17	7	6						104	100,0%
56	21	41	23	11	8						104	100,0%
61	42	39	15	5	3						104	100,0%
73	68	28	7	0	1						104	100,0%
78	54	32	8	3	7						104	100,0%
81	21	58	14	8	3						104	100,0%
85	18	31	28	23	4						104	100,0%
91	6	15	29	52	2						104	100,0%
100	39	30	13	14	8						104	100,0%
103	48	39	8	4	5						104	100,0%
107	48	34	15	4	3						104	100,0%
112	52	32	14	4	2						104	100,0%
	709	585	306	205	67						1872	

RESUMEN

VARIABLES	%	No.
1 TOTALMENTE DE ACUERDO	37,9%	709
2 PARCIALMENTE DE ACUERDO	31,3%	585
3 PARCIALMENTE EN DESACUERDO	16,3%	306
4 TOTALMENTE EN DESACUERDO	11,0%	205
5 N/C	3,6%	67
Total	100,0%	1872

COMPROMISO E IDENTIFICACION



El colaborador afirma que existe un elevado sentido de responsabilidad y compromiso con la empresa, existe una identificación con los principios corporativos .

De igual manera se sienten identificados con las actividades de carácter religioso que lleva a cabo la institución y el 50% asiste voluntariamente a este tipo de actividades.

A pesar de que existe un alto grado de compromiso e identificación no para todos los colaboradores es así ya que algunos se irían a otra organización bajo las mismas condiciones que tienen en la Fundación, es decir no existe un nivel de identificación con la organización, tal vez consideran que no tienen mayor proyección en esta institución.