



VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Trabajo Final para Optar por el Título de:
“MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS”

Título:

**Propuesta de un Modelo de Clima Laboral en el
Desempeño de los Colaboradores en la Empresa
DISASHOP, año 2015.**

Postulante:

INGRID V. DE LA CRUZ JAVIER 2000-1478

Asesora:

EDDA ARIANA FREITES MEJÍA, MBA

Santo Domingo, Distrito Nacional,

República Dominicana

Agosto 2015

TEMA:

**Propuesta de un Modelo de Clima Laboral en el
Desempeño de los Colaboradores en la Empresa
DISASHOP, año 2015.**

RESUMEN

Hoy en día, y cada vez más, el concepto de Clima Laboral va obteniendo gran importancia tanto en las pequeñas, medianas y grandes empresas, ya que se considera un elemento fundamental en el desarrollo sostenible de las organizaciones, se refiere al sentir de la organización, al sentir de los colaboradores que la integran, que básicamente son el alma de la empresa. Con este estudio buscamos recomendar acciones de mejoras progresivas y dar respuestas a la problemática existente en el ambiente laboral, especialmente con atención a las debilidades encontradas, y haciendo énfasis en los aspectos negativos que están afectando el bienestar, la motivación, las relaciones interpersonales, la comunicación, la productividad y el desempeño laboral de los colaboradores en *Disashop Dominicana*. Al evaluar el clima organizacional de ésta empresa identificamos que la forma de interacción o estilo gerencial que muestran el gerente y encargados es uno de los aspectos más relevantes que influye de manera negativa o positiva en el clima organizacional. Así como también, la falta de elementos o actividades motivacionales que puedan ser aplicados para mejorar la sensación de bienestar de los colaboradores a nivel general, se evidencia ausencia de actividades de integración, en las que se fomente la comunicación, el trabajo en equipo, en las que se pueda permear a todos los colaboradores con el sentimiento de pertenencia hacia la empresa, que se desarrolle la lealtad hacia la misma. Asimismo analizamos cómo afecta la ausencia de un sistema de compensación y beneficio equitativo, un plan de desarrollo de carrera, y las escasas oportunidades de crecimiento, en el clima laboral, determinando cómo estas inciden favorable o desfavorablemente en el mismo. Con relación a la investigación, focalizamos los siguientes aspectos: es descriptiva; para el levantamiento de la información se utilizó un cuestionario de clima organizacional con varias dimensiones dentro de las que están: la motivación, el estilo de liderazgo, sentido de pertenencia, beneficios y la percepción del entorno laboral, el mismo fue elaborado explícitamente para tales fines, dicho cuestionario fue aplicado a todos los colaboradores de forma anónima, con la intención de obtener respuestas objetivas y fidedignas sobre el clima laboral actual en *Disashop Dominicana*.

DEDICATORIA

A mi hija, para que siempre busque ser mejor cada día y prepararse intelectualmente para los retos de la vida profesional.... Maryorie Elizabeth
valemós lo que sabemos, prepárate para la vida amor.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme el deseo e impulso de siempre querer superarme a mí misma tanto a nivel personal como profesional, aprender todos los días cosas nuevas que me sirvan para esta gran lección que llamamos: Vida.

A mis padres, porque gracias a ellos soy quien soy, me debo a ellos.

A mi novio, por darme apoyo y tener la paciencia en estos 2 años.

A mis hermanas, a mis amigas, mis compañeras de maestría, todas aportaron de una u otra forma en este logro.

Gracias!!!

Ingrid Virginia

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	ii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO.....	3
CAPÍTULO I:	
EL CLIMA LABORAL	5
1.1 Definición y Enfoques	5
1.2 Antecedentes.....	12
1.3 Teorías Clima Organizacional:	15
1.3.1 Teoría de Rinses Likert	17
1.3.1.1 Tipos de Clima Organizacional de Likert.....	17
1.3.1.2 Escala Tipo Likert	18
1.4 Componentes del Clima Organizacional:	18
1.5 Diagnóstico de Clima Organizacional.....	25
1.6 Beneficios del Clima Organizacional.....	27
CAPÍTULO II:	
GENERALIDADES DE LA EMPRESA DISASHOP DOMINICANA	29
2.1. Origen y Evolución.....	29
2.2. Misión, Visión, Objetivo General y Valores Institucionales	32
2.3. Estructura Organizacional y Competencias de la Organización	33
2.4. Productos y Servicios	35
2.6 Problemática y Situación Actual del Clima Laboral en Disashop:.....	39
2.7 Tabulación y Análisis resultados	40
2.8 Aspectos Metodológicos	41
2.8.1 Tipo de estudio.....	41
2.8.2 Método de investigación.....	41
2.8.3 Fuentes	41
2.8.4 Técnicas para la recolección de datos.....	42
2.8.5 Tratamiento de la información	43
2.9 Instrumento para la recolección de los datos.	43
2.10 Análisis de las preguntas.	43
CAPÍTULO III:	
PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA LABORAL DE DISASHOP AÑO 2015.....	59
3.1 Propuesta Modelo de Clima Laboral, implicaciones.	59
3.2 Acciones y Actividades.	59
3.3 Creación Plan de Motivación para los Colaboradores.....	60
3.4 Departamentos involucrados.....	62
3.5 Presupuesto para la propuesta.	64
CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	68

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Grafico 1.....	31
Grafico 2.....	34
Grafico 3.....	35
Grafico 4.....	35
Grafico 5.....	36
Grafico 6.....	36
Grafico 7.....	37
Grafico 8.....	37
Grafico 9.....	37
Grafico 10.....	38
Grafico 11.....	38
Grafico 12 Total Colaboradores.....	42
Grafico 13 Muestra.....	45
Grafico 14 Rango de Edad.....	45
Grafico 15 Antigüedad en la Empresa.....	46
Grafico 16. Resultado Pregunta 1.....	46
Grafico 17. Resultado Pregunta 2.....	47
Grafico 18. Resultado Pregunta 3.....	47
Grafico 19. Resultado Pregunta 4.....	48
Grafico 20. Resultado Pregunta 5.....	48
Grafico 21. Resultado Pregunta 6.....	49
Grafico 22. Resultado Pregunta 7.....	49
Grafico 23. Resultado Pregunta 8.....	50
Grafico 24. Resultado Pregunta 9.....	50
Grafico 25. Resultado Pregunta 10.....	51
Grafico 26. Resultado Pregunta 11.....	51
Grafico 27. Resultado Pregunta 12.....	52
Grafico 28. Resultado Pregunta 13.....	52
Grafico 29. Resultado Pregunta 14.....	53
Grafico 30. Resultado Pregunta 15.....	53
Grafico 31. Resultado Pregunta 16.....	54
Grafico 32. Resultado Pregunta 17.....	54
Grafico 33. Resultado Pregunta 18.....	55
Grafico 34. Resultado Pregunta 19.....	55
Grafico 35. Resultado Pregunta 20.....	56
Grafico 36. Resultado Pregunta 21.....	56
Grafico 37. Resultado Pregunta 22.....	57
Grafico 38. Resultado Pregunta 23.....	57
Grafico 39. Resultado Pregunta 24.....	58

INTRODUCCIÓN

En este trabajo de investigación exponemos tres capítulos, con la finalidad de analizar el clima organizacional presente en la empresa *Disashop Dominicana*. En el primer capítulo abordamos las informaciones más relevantes sobre el tema en cuestión, dentro de las que podemos mencionar: definición, enfoques, antecedentes, teorías, métodos, diagnóstico y beneficios de clima laboral.

El Clima Organizacional tiene sus orígenes en los años 50, en donde las grandes corporaciones Anglosajonas estudiaban las influencias del comportamiento de sus colaboradores; los expertos del tema exponen que el mismo tiene una íntima relación con el desarrollo y la consecución de los objetivos de la empresa, involucrando de manera directa, como protagonistas a los colaboradores, y enfatizando sobre la importancia que la percepción de estos tienen sobre el clima laboral, la estabilidad y bienestar general. En este mismo sentido, otro aspecto muy preponderante en el clima organizacional es el de reconocer la importancia del capital humano, y más que reconocerlos, saber gestionarlos de forma estratégica, valorando sus necesidades y objetivos individuales, identificando cómo se relacionan, cuáles son sus intereses, que aspectos o factores suelen motivarlos, cómo perciben el entorno laboral, y como afecta favorable o desfavorablemente esa percepción en su productividad, y por ende, en la consecución de los objetivos de la organización, y sí estos objetivos están en consonancia con los suyos.

El capítulo II, aborda directamente la empresa, su composición a nivel general, su estructura, servicios, y todo lo relacionado con su entorno, es el escenario donde se desarrolla la investigación. Asimismo presentamos la metodología utilizada para realizar el diagnóstico de la situación actual, el análisis de las preguntas donde mostramos las causas de desmotivación de los colaboradores y los factores determinantes en el clima laboral existente.

Finalmente en el último capítulo realizamos nuestra propuesta para desarrollar paulatinamente un clima laboral adecuado en la empresa, donde se perciba un ambiente agradable, positivo y productivo, donde sean los colaboradores los gestores principales de crear esta atmosfera. También presentamos nuestras conclusiones y recomendaciones sobre la investigación y el análisis del mismo.

MARCO TEÓRICO

A nivel global, el ámbito de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información han experimentado un desarrollo a gran escala, enfocándonos especialmente en el área de las telecomunicaciones podemos afirmar sin lugar a dudas que hemos evolucionado tridimensionalmente. Refiriéndonos específicamente en las recargas electrónicas, hemos visto como en tan solo unos años pasamos de una etapa en la que solo existían tarjetas físicas o plásticas desechables a un mercado en donde predominan las denominadas “recargas electrónicas o recargas a celulares”, desplazando totalmente las tarjetas físicas.

Según estadísticas del Banco Central Dominicano, el sector Comunicaciones registró un crecimiento interanual de 5.2% en 2014, atribuido esencialmente a los servicios de telefonía. Dicha institución también destaca que en el primer trimestre de este año, el tráfico saliente de minutos (indicadores de seguimiento) experimentó un crecimiento de 3.3% con relación al mismo periodo del año anterior. Actualmente el mercado de las recargas electrónicas es un segmento lleno de oportunidades, es aquí donde se inserta la empresa *Disashop Dominicana* (empresa objeto de estudio), aprovechando la oportunidad de un mercado emergente, que sin lugar a dudas tiene una demanda potencial, debido a que su producto es de consumo masivo: minutos

El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano. En este mismo sentido, también, el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deben cuidar y potenciar al máximo este activo, propiciando en la compañía un clima laboral propicio para los colaboradores.

Las empresas suelen despreocuparse por el ambiente laboral porque consideran que se requiere de una alta inversión para mantener un aspecto que no es esencial, sin embargo este pensamiento está lejos de la realidad. El clima laboral es vital para el buen funcionamiento, crecimiento, y permanencia de las organizaciones dentro de un medio, por lo que se debe dar suma importancia al mismo.

El Clima laboral es objeto de muchas investigaciones en la actualidad, el mismo tiene sus raíces desde la década de los años 60, desde donde en ese entonces se discutía y se estudiaban sobre los comportamientos o conductas que exhiben los colaboradores, en donde inferían que estos factores tienen repercusión y/o una estrecha relación con el desarrollo óptimo de sus labores en la organización. Las primeras investigaciones surgieron en las industrias o campo laboral, así como también en la escuela de psicología cognitiva o del estudio de los comportamientos, ésta se dedicó a realizar estudios más profundos, los cuales sirvieron de apoyo posteriormente en estudios en los 80 y más adelante, es donde nacen los autores modernos de las escuelas de sicología humanistas sociopolítica y crítica, estructuralistas que plantean la importancia de estudiar y entender que elementos influyen en la conducta o comportamiento humano, como se relacionan en el lugar de trabajo, como exhiben sus pensamientos y emociones, influyendo esto de manera positiva o negativa en la percepción de su entorno interno y externo, de las reglas, normas, estilo de liderazgo, comunicación, reconocimiento, el bienestar, la motivación y sus teorías, factores que componen el clima organizacional, elemento básico para obtener buenos resultados en las empresas.

Refiriéndonos a los diferentes postulados, modelos de diagnósticos, métodos y herramientas para evaluar el clima organizacional, cabe señalar que estos difieren uno de otros, encontrando puntos comunes tales como; la percepción, aspecto subjetivo que incide en el comportamiento de los individuos, de las opiniones que tenga de la empresa y sus factores organizacionales, como plantean los autores Méndez (2006), Goncalves (2000 y Dessler (1976) refiriéndose a Likert Renis.

CAPÍTULO I:

EL CLIMA LABORAL

Este capítulo trata sobre la definición, antecedentes, componentes y factores que inciden en el clima laboral, los efectos, sus beneficios y las implicaciones del que tiene el clima laboral en las organizaciones, como afecta directa o indirectamente un ambiente laboral en la productividad de los colaboradores y por vía de consecuencia como incide en el alcance de los objetivos de las organizaciones.

1.1 Definición y Enfoques

Según explica la autora Odalis Rojas (2009) en su libro de Clima Organizacional, el clima laboral, se refiere al estado de ánimo de las organizaciones. El Clima Organizacional es el producto de las percepciones y éstas están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

De esta definición podemos deducir que el clima organizacional se crea en el entorno de los colaboradores, los miembros de la organización, y todas las personas que interactúan en la misma.

El clima laboral es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

El clima laboral ha sido nombrado de diversas formas: atmósfera, ambiente, estado de ánimo de la organización, clima laboral, clima psicológico, entre otros, sin embargo en las últimas décadas, es donde se ha tratado de redefinir este concepto.

Dicho concepto ha tenido una evolución que ha transitado desde la polarización de aspectos organizacionales, individuales, hasta la consideración del carácter multidimensional del mismo.

No es por casualidad que el concepto de clima organizacional se deriva del clima atmosférico. Este punto de partida nos da una visión más global, que nos permite integrar el ambiente como una variable sistémica que puede variar motivada por diversas razones que fluyen indistintamente de la organización al individuo.

A continuación se ofrecemos algunos enfoques y definiciones declarados por diversos autores.

Existe un primer enfoque al que algunos denominaron estructuralista, y que incluye aquellas influencias externas al hombre, aquellos estímulos que se dan en la organización y que interactúan con los trabajadores.

En este enfoque se incluyen autores tan importantes como Forehand y Gilmer, para los cuales "el clima organizacional es un conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman" (Silva, 1996, p.41).

Para otros dos reconocidos investigadores Katz y Kahn, "el clima organizacional habría de entenderse como el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo y conseguir que, combinando los climas con las

características personales de los individuos la organización sea más efectiva" (Silva, 1996, p.41).

Estas dos importantes conceptualizaciones tienen algunos elementos que por su validez es necesario destacar, en primer lugar señalan el carácter constante del clima organizacional, expresado de alguna manera en relación con la cultura y que indiscutiblemente hacen de esa estabilidad una de las características que más definen al clima.

Además es visto como el resultado de la interacción de factores organizacionales y que tienen una influencia en la conducta individual y grupal. Desde esta visión, se le otorga una gran importancia a la relación que existe entre el medio organizacional con su estructura, normas, reglas, procedimientos, estrategias y el hombre.

Desde otro punto de vista, como expresan Katz y Kanh, son importantes los factores organizacionales y que su combinación con las características de los individuos puede lograr una organización más efectiva, sería necesaria una explicación más acabada de la relación entre factores organizacionales e individuales, donde se destaque el mecanismo de engranaje o el eslabón responsable de los resultados que se expresan en el clima organizacional, sin hacer recaer el mayor peso en los elementos organizacionales.

Por su parte el enfoque subjetivo es aquel que enfatiza en el individuo, se incluyen los valores, necesidades, aptitudes, motivaciones, entre otros, contrastando con las características externas, las de la organización.

Entre los autores que encontramos en el mismo se destacan Halpin y Crofts (citados por Betzhold, 2006), ellos definen el clima organizacional como la opinión que el trabajador se forma de la organización.

En este mismo sentido otros investigadores como Joyse y Slocum, consideraron que el clima organizacional eran las percepciones que los individuos tenían del ambiente (Cabrera Puentes, N. 2002).

Mientras que James y Sells expresaron que el clima está conformado por las representaciones cognoscitivas de determinados eventos (Cabrera Puentes, N. 2002).

Este es un enfoque muy interesante, que contiene un análisis profundo del tema. En el mismo se destaca al individuo como elemento de gran relevancia en la formación del clima de una organización, y si bien se mencionan las opiniones de los colaboradores, sus percepciones, representaciones cognoscitivas y otros procesos intrínsecos a él, entonces estos autores están dejando claro el carácter activo del individuo y su rol dinámico dentro de la formación del clima organizacional como fenómeno donde intervienen varios elementos. Desde una consideración más crítica y a diferencia del enfoque anterior solo quedaría por señalar que aunque es innegable la presencia del colaborador en la formación del clima, los elementos individuales no pueden valorarse como de mayor importancia, es necesaria la profundización en la dinámica del proceso de formación, desarrollo y manifestación, y de los elementos que integran al clima organizacional.

Un tercer enfoque más reciente, con un carácter multidimensional trata de encontrar puntos de articulación entre los dos enfoques anteriores. Las concepciones que se agrupan en este conjunto, se diferencian de las que enfatizan en desmembrar sujeto-objeto en su relación, ya que toman en cuenta la inter-influencia de las condiciones externas y la personalidad del individuo y su manifestación en los patrones comportamentales del mismo. Aquí el clima es percibido como una variable en la que interactúan los factores individuo, grupo y organización, donde hay una vivencia diaria del hombre con los procesos organizacionales y donde además, son importantes las relaciones que existen

entre los miembros y el conocimiento mutuo que poseen para la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo.

Dentro de los primeros autores que se proyectaron en este enfoque estuvieron Litwin y Stringer (1968) quienes definieron al clima como "efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada." (Dessler, 1986, pág. 182, citado por Betzhold, 2006).

En esta conceptualización hacen aportes que considero interesantes y válidos, a partir de tener en cuenta al clima como efectos subjetivos percibidos del sistema, se deja en evidencia que este constructo es el resultado de una relación del hombre con su medio externo, medio al cual denominan sistema y que por lo tanto está integrado por una gama de elementos que poseen una interinfluencia y arrojan un resultado. El término "percibidos" nos ubica en uno de los procesos psíquicos que responde a la presencia de la actividad y de una reelaboración individual a partir de experiencias, valores, creencias que se eleva al nivel comportamental del hombre. Es decir se observa una relación integrada, llevada a proceso, del hombre con su entorno. Se hace alusión particular a los administrativos, lo que de algún modo subraya la intervención de los mismos en la definición de uno u otro clima.

Otros importantes estudiosos del clima desde esta posición, (citados por Rivero, 2006), son Marín, Melgar y Castaño. Estos investigadores consideran al Clima Organizacional como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización y que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros.

De igual manera esta posición parte de la consideración de que el clima es en esencia un proceso perceptual del hombre a partir de las características y peculiaridades de una organización laboral. Estos autores indican que estas

características son relativamente estables, y que las percepciones que suscitan se manifiestan en el comportamiento humano. En este sentido debemos aclarar que existen influencias, situaciones, circunstancias que se presentan en las organizaciones, que pueden ser de algún modo inesperadas y súbitas, y que tienen una repercusión directa en el clima. En este caso la intensidad, naturaleza y dirección de las mismas deben ser también evaluadas como importantes.

Dentro de este enfoque existe otro autor que reviste gran significación y su concepción es de gran utilidad, Alexis Goncálves. El mismo considera que el clima organizacional es:

“Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” (Goncálves, 1997).

Desde este punto de vista, el clima está referido a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en este medio.

A partir de esta conceptualización, se muestra un ciclo de interinfluencias donde el clima organizacional es una variable entre los factores estructurales – organizacionales y el comportamiento individual. Diversos pueden ser estos factores como: prácticas de dirección, sistemas de comunicación, promociones, remuneraciones, interacciones, estimulaciones, liderazgos, motivaciones.

Valora la percepción que tienen los individuos de los procesos de la empresa, su estructura, factores organizativos, y como esta va a estar estrechamente ligada con sus motivaciones y experiencias, que a su vez se retroalimentarán de los elementos que componen la organización. Se resalta también el carácter particular y dinámico del clima junto a las estructuras y características organizacionales y al individuo. Cada organización posee sus propias características que resultan irrepetibles, e incluso en cada departamento o

grupos de trabajo se declaran características propias que tienen cierta estabilidad en el tiempo y forman de manera dinámica la personalidad de la organización, y en estos grupos se producen sub climas propios de las particularidades de estos espacios físicos y psicológicos.

Casales y Ortega (Citado por Casales y Sánchez, 2004), para conceptualizar al clima tuvieron en cuenta el verlo como un conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la misma y hacia las condiciones dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad. De igual manera que la posición anterior, estos autores consideran el clima en términos de percepciones.

Estoy de acuerdo con esta perspectiva ya que el clima es una variable organizacional que va a tener determinadas características en función de la interacción de los individuos entre sí, de los grupos entre sí y de ambos con los distintos elementos organizativos, estructurales que componen la organización, y su ambiente físico, siempre desde la experiencia personal, desde los valores propios de cada hombre que la integran, y desde los propios elementos del sistema.

El comportamiento laboral humano en las organizaciones no es resultado de la copia fotográfica de las condiciones laborales objetivas en que se desarrolla, sino de la elaboración personal, de la evaluación, en conclusión, de la percepción que se produce en él, a partir de su relación con las mismas.

En tal sentido Toro, (citado por Casales y Sánchez, 2004), plantea que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto e imagen que de ellas se forman, de manera tal que el comportamiento y las reacciones del personal en el trabajo, están fuertemente reguladas por la forma en que perciben el Clima.

".....las percepciones del ambiente interno de una organización, son realmente evaluaciones, se encuentran cargadas de juicios de valor y de significados" (Johannesson, citado por Casales y Sánchez, 2004, p.190).

1.2 Antecedentes

El clima laboral es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros.

A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Desde muy temprano, algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmosfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

Fue casi en la década del 40 del siglo XX, cuando se iniciaron los primeros estudios sobre clima. En ese momento se realizaron se llevaron a cabo por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico.... "se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia". (Sosa, 2004).

Según el criterio de Betzhold (2006), la primera piedra en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, *laisse faire* (dejar hacer) y autoritario), tenían en el clima. Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales.

Se considera que aunque Kurt Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, existieron desde antes otros investigadores que de forma indirecta atribuyeron importancia a aspectos psicológicos que ayudaban a obtener eficiencia y que se relacionaban de alguna forma con el clima psicológico.

Dentro de estas investigaciones se encuentran las de Elton Mayo (1880-1949) quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano.

Presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo, y finalmente como señala Rubio (2003), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores.

Desde el movimiento humanista también se establecieron bases importantes para fomentar una visión positiva del hombre, para centrar la atención en

aspectos psíquicos que contribuían a lograr eficiencia. Aquí destacamos autores como Maslow quien propone dentro de su teoría, la pirámide de necesidades que explica la existencia de diferentes niveles de estas en el individuo, reconociendo la importancia de esta estructura. Otros a destacar son Herzberg, Likert, Argyris y McGregor.

Hemos visto como el concepto de clima organizacional ha sido muy discutido y motivo de múltiples investigaciones, que cada día le aportan a su enriquecimiento. Fue introducido en la psicología industrial en 1960 por German. También lo podemos encontrar en investigaciones realizadas por Herzberg y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Tiago y Litwin (1968), Likert (1961,1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), Gairín (1996), Brunet (2004) etc. Desde entonces se han continuado otros estudios, manteniéndose preferiblemente conceptualizado como clima organizacional.

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría del sistema abierto proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecido con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticos por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999).

Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.

1.3 Teorías Clima Organizacional:

Hoy en día lo que se conoce como Clima Organizacional, se debe al estudio y enfoque de los diferentes autores, pertenecientes a las escuelas dedicadas a identificar el comportamiento, la influencia de los individuos en las empresas y su desempeño. Dentro de estas cabe mencionar las escuelas estructuralista sociopolítica, la funcionalista, humanista, la del comportamiento, las famosas teorías de Likert y su escala para el diagnóstico del clima organizacional y otras investigaciones.

Martín y Colbs. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica. Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centran especialmente en los factores estructurales de naturaleza

objetiva. Por otra parte, para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los colaboradores tienen ante su organización.

De acuerdo con Brunet (2004) el concepto de clima organizacional subyace en las teorías planteadas por las escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista. La primera escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de equilibrio que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan.¹

1.3.1 Teoría de Rinses Likert

La teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Esta teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermedias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet: 2004, p 13-16).

1.3.1.1 Tipos de Clima Organizacional de Likert

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos

¹ Teorías que sustentan el clima organizacional <http://www.eumed.net/libros>

subdivisiones. Destaca Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

1.3.1.2 Escala Tipo Likert

Padua, (1987) menciona que es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal. Consistente en una serie de ítems o juicios ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo (ítem o sentencia) que se presenta al sujeto representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular.

El Cuestionario de Likert consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Hay dos tipos de preguntas, abiertas y cerradas; las preguntas cerradas son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, por otro lado las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado (Samperio, 2010).

1.4 Componentes del Clima Organizacional:

En este acápite abordamos los diferentes factores que interactúan en el Clima Organizacional, las dimensiones en que se desarrolla.

La aproximación dimensional, se ha tomado como punto de partida en muchas investigaciones diseñadas por diferentes autores. A partir de diversos enfoques, se han elaborado escalas e instrumentos para la evaluación de la percepción de las dimensiones que se definen en cada línea de investigación.

Múltiples son los autores que abordan el Clima desde el enfoque dimensional, en otros casos se han presentado como factores que exponen al clima. De modo general mencionaremos algunos elementos que lo explican.

- Motivación:

Variadas han sido las teorías (Maslow, Herzberg, Calviño, Robbins, etc.) sobre la motivación como proceso que tiene influencias indiscutibles en el comportamiento individual, grupal y organizacional.

De forma sencilla la motivación es entendida como el motor impulsor que nos conduce a la satisfacción de alguna necesidad.

Todos los individuos e incluso organizaciones, poseen una jerarquía motivacional donde cada motivo o combinaciones de estos ocupan su lugar. Los mismos se mueven de forma dialéctica, pasando a lugares de mayor o menor prioridad según la satisfacción de necesidades, intereses, participaciones.

Es muy propio de la naturaleza humana el sentimiento de pertenencia a una organización estable, donde se estimule la confianza, la seguridad, y a través de normas compartidas, roles bien distribuido y una comunicación positiva, se tribute a un clima organizacional favorable.

Este sentimiento de pertenencia funciona como un factor motivacional fuerte para los individuos.

La motivación tiene su fuente principal en las necesidades del ser humano, extrapolando esta motivación al ámbito laboral, podemos decir que cuando la dirección de una organización sabe motivar entonces se hace coincidir esa necesidad con los objetivos del sistema dirigido.

- Actitudes

Gran interés se le confirió a las actitudes desde los años 20 del siglo XX, por su importancia en la regulación del comportamiento individual, grupal y social. Diversos fueron los aportes norteamericanos en tal sentido. Ya en 1935 Allport ofrece una definición que fue muy aceptada, a pesar de algunas limitaciones.

Para este autor este estado mental de disposición era organizado a través de la experiencia que ejerce una influencia directa o dinámica sobre la conducta del individuo ante todo los objetos y situaciones con los que se relaciona.

Como procesos, las actitudes son resultado de la experiencia y el aprendizaje del individuo, a través de la actividad que también puede modificarlas. A su vez ellas modifican las actividades posteriores.

Para el estudio del clima organizacional resultan importantes, ya que las mismas participan en la orientación, regulación y guía del comportamiento del individuo.

Las actitudes poseen una fuerza propia (intensidad), un grado favorable o no (dirección) y algo hacia lo cual reacciona (objeto).

Desde el punto de vista estructural las actitudes poseen 3 componentes:

- ✓ Cognoscitivo: ideas, información que se tiene acerca del objeto actitud.
- ✓ Afectivo: sentimientos, emociones hacia el objeto actitud.
- ✓ Conductual: comportamiento del individuo respecto al objeto de actitud.

La actitud laboral es una predisposición individual relacionada con el trabajo, que se condiciona por factores innatos, adquiridos internos o externos al trabajar.

- Empoderamiento (Empowerment)

La dependencia que logren los individuos en sus funciones laborales contribuye al sentimiento de pertenencia al trabajo.

El empoderamiento es el proceso donde el individuo aprovechando información significativa, logra autonomía, participa de forma activa y regula su desempeño laboral. Es necesario delegar en ellos poder y autoridad.

El empoderamiento permite y necesita responsabilidad, concesión, iniciativa. De esta manera el individuo posee mayores posibilidades de activar su creatividad, e influir de forma autónoma en la resolución de problemas.

Es preciso formar continuamente a los empleados para que sean capaces de asumir responsabilidades mayores y dejarles que actúen solos, y con ello se encontrará el camino más conveniente, de esta forma los colaboradores se autorrealizarán en la ejecución de tareas.

- Conflictos.

La naturaleza humana ha llevado consigo durante años, la existencia de conflictos y problemas. En muchas oportunidades se ha planteado que ellos pueden constituir la base para un estadio superior del desarrollo, en dependencia del entrenamiento, y solución a los mismos. Muy relacionado con esto está la capacitación que tenga el individuo para lograr éxito o fracaso en su entrenamiento.

El conflicto puede surgir cuando la satisfacción de una necesidad impide la satisfacción de otra, cuando existe desacuerdo en las metas a alcanzar y métodos para lograrlas.

Es un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte.

Los conflictos pueden ser funcionales o disfuncionales, cuando se dan los primeros los objetivos se tocan y el éxito puede ser mayor, en los segundos los objetivos se van de la mano y entonces es más posible el fracaso.

Algunos elementos que pueden conducir a conflictos son los siguientes:

- ✓ Percepciones y puntos de vista opuestos.
- ✓ Amenaza del estatus.
- ✓ Barreras en la comunicación.
- ✓ Cambios de estructura.
- ✓ Ausencia de química entre jefe y colaboradores.

Los conflictos en las organizaciones son analizables incluso, teniendo en cuenta los conflictos individuales, no olvidemos que la personalidad de la organización viene dada por la composición psíquica de cada individuo en su interacción con multiplicidad de factores.

- Valores.

El estudio de los valores se inicia en la psicología norteamericana, a partir de las investigaciones sobre actitudes, desde entonces se le atribuía gran importancia por su papel en la dinámica de la actividad social de la personalidad, así como su función en grupos determinados.

En 1962 Stoetzel consideraba los valores como una filosofía de la vida. Y para otros autores como Hiebsh y Vorwerg los valores representaban actitudes sociales que permiten a los individuos realizar juicios de valor que sirven para evaluar cualquier aspecto de la vida social.

Los valores resultan el fruto de la evaluación del espíritu y el intelecto humano. Contiene elementos de juicio, donde el hombre conoce que es bueno y que es malo, son pautas de conducta, convicciones que orientan la acción del individuo en lo social y en lo laboral. Pueden establecer políticas y modificarlas en función de nuevas estrategias en la organización. Respaldan decisiones importantes.

- Cultura organizacional.

La cultura organizacional se inserta en un microsistema cultural que es la sociedad, el país en el que está inmerso. En este microsistema existen una serie de valores que interactúan con los valores en la organización. Ya desde Múnich en 1968 la consideraban como un conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre, como miembro de la sociedad.

La cultura no se manifiesta de la misma forma en todas las organizaciones, ni en todos los grupos de estas organizaciones, recordemos su interrelación con la actividad. A menudo puede hablarse de subcultura en el marco de una cultura organizativa.

No deben confundirse los elementos y creencias básicas con la manera de comportarse de las personas, no con los signos externos. Todos son manifestaciones de la cultura, pero no constituyen la cultura misma.

En una cultura organizacional se pueden analizar elementos como: estructura, apoyo de los jefes a los colaboradores, relación, desempeño, recompensa, autonomía.

La cultura transmite sentido de identidad a los individuos, aumenta la estabilidad organizacional y facilita el compromiso individual.

Indica la autora Odalis Rojas (2009) La Cultura y el Clima Organizacional determinan el comportamiento de los empleados; comportamiento que se manifiesta a través del modelaje de conductas –eficientes o no–, que impactan la productividad de la organización.

- Satisfacción laboral.

La satisfacción laboral constituye un indicador muy importante en el diagnóstico del estado de los procesos afectivos del trabajador en relación con el trabajo. Algunos la explican desde los sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los colaboradores consideran su trabajo.

Otros autores la asocian a la actividad del colaborador hacia su propio trabajo, y que está basada en creencias y valores que el individuo desarrolla de este trabajo.

Muchas veces se ha confundido la satisfacción laboral con el clima, ya que estudiarlos incluye elementos comunes. Es necesario diferenciarlos, pues la satisfacción se refiere fundamentalmente a la respuesta afectiva, emocional del individuo a su puesto de trabajo, y el clima se refiere al cumplimiento de las expectativas, y a ver la organización como un sistema, como un todo, donde también se evalúan objetivos extrínsecos al colaborador.

- Estrés:

Como es conocido el estrés es uno de los problemas de salud que más incidencias tiene como respuesta del individuo a diferentes situaciones. La civilización moderna atiborrada de bruscos cambios económicos, sociales, políticos, entre otros, desfavorables, exige del hombre un enfrentamiento efectivo para su crecimiento como ser humano.

En las organizaciones donde el recurso humano es uno de los más importantes, por no decir que es el más importante, también el estrés tiene su influencia.

A nuestro juicio y coincidiendo en algunos puntos con la definición de Ponce de León, el estrés aparece cuando el individuo experimenta sensaciones anormales en algunos de sus sistemas, a causa de situaciones que demandan para su solución, recursos psicológicos superiores a los que el individuo posee.

- Involucramiento

Este término se refiere al grado en que los colaboradores se involucran, sumergen en sus labores, destinando tiempo, energías, recursos psicológicos como una parte fundamental de su vida.

De esta forma el individuo puede hacer el trabajo cada vez más suyo, e interesarse por los resultados del mismo. Por supuesto no hay que descuidar que el individuo es un sistema donde confluyen motivaciones, actitudes, sentimientos, entre otros, que hay que tener presentes para el análisis de su comportamiento.

1.5 Diagnóstico de Clima Organizacional

Todos sabemos que lo más constante que se presenta en estos tiempos son precisamente los cambios. Aun cuando el cambio es una realidad permanente en el mundo de la administración, en múltiples ocasiones los directivos no cuentan con un sistema de herramientas que permiten enfrentar estos cambios con efectividad y someterse con seguridad a las etapas de transición.

Los periodos de transición son tan sistemáticos que prácticamente la culminación de uno no ha concluido, cuando otro se inicia. Un mal manejo en tal sentido ha conducido a errores graves y a fracasos funestos en sistemas organizacionales.

Muchos de los cambios necesarios definen serias modificaciones en términos de estrategias, tecnología, estructura, política, procedimientos, reducción de costos, entre otros, a fin de generar mayor productividad y mejorar el desempeño.

La parte más importante en un proceso de este tipo son los protagonistas del cambio, los recursos humanos. La gerencia debe llevar la bandera del cambio, a través del lenguaje que utiliza y del análisis profundo de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. A partir de una reestructuración de su campo de acción los miembros de la organización cambian su percepción y evalúan su medio ambiente desde diferentes perspectivas.

He aquí cuando esta percepción influye en el clima organizacional, que es un elemento clave para el desempeño de la organización.

Es por esto que se impone a partir de los cambios organizacionales, estudios de clima organizacional.

El diagnóstico del clima organizacional es una evaluación que se inicia con un análisis de la situación actual, que da la posibilidad de encontrar herramientas de trabajo en función de las necesidades diagnosticadas en cada organización.

La utilización de instrumentos como encuestas, entrevistas, cuestionarios, observación, test de escalas, entre otros, nos permite evaluar los puntos claves para el éxito de la organización. A partir de aquí se elaboran planes objetivos, realistas y concretos, donde se redefinen objetivos, tareas, indicadores medibles y preguntas en general de organización, ejecución y control. De esta forma se incide en aquellos aspectos que es necesario cambiar, para administrar el cambio de forma más eficiente.

La decisión de los instrumentos a utilizar para un estudio de clima supone un análisis profundo, y un ajuste a las características de la organización. Esto no significa que deba complejizarse este proceso, perdiendo de vista la esencia de

lo que se quiere estudiar. A veces a través de un cuestionario sencillo, confeccionado y ejecutado adecuadamente puede pulsarse el sentir de la organización.

La profesionalidad y seriedad ante la confección y aplicación de un instrumento de diagnóstico del clima organizacional, apela al compromiso y honestidad de los investigados, ofreciendo en muchas oportunidades un conocimiento interno de la propia organización que ningún asesor externo podrá nunca facilitar.

Varias son las denominaciones que se le han dado a los instrumentos de evaluación del clima: cuestionarios de participación, encuestas de opinión, encuestas de clima, y muchas más. Todas dirigidas a sondear la opinión de los miembros de la organización acerca de los diferentes aspectos que conforman el clima.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

1.6 Beneficios del Clima Organizacional

Cuando el clima organizacional posee una dirección positiva y favorable puede contribuir a:

- ✓ Eliminar la actuación mecánica del grupo cuando "no está vinculado con la tarea, hacer que se comprometa.
- ✓ Eliminar el sentimiento de agobio con deberes de rutina que se consideran inútiles.
- ✓ Lograr en los colaboradores la satisfacción de sus necesidades sociales paralelamente al logro del sentimiento de la tarea cumplida.

- ✓ Lograr el goce en los colaboradores de relaciones sociales amistosas.
- ✓ Reducir la distancia emocional entre el jefe y colaborador.
- ✓ Supervisar y retroalimentar al colaborador.
- ✓ Motivar a los colaboradores, predicando con el ejemplo y orientarse a la tarea.
- ✓ Valorar a los colaboradores como seres humanos, hacer por ellos en tal sentido.
- ✓ Flexibilizar reglamentos, procedimientos, crear atmósfera abierta.
- ✓ Fomentar el sentimiento de responsabilidad individual, de autonomía en ejecución de tareas y toma de decisiones.
- ✓ Enfatizar en el reconocimiento positivo, recompensar más que sancionar.
- ✓ Desarrollar capacidad de riesgo.
- ✓ Desarrollar sentimiento de cordialidad y camarería.
- ✓ Enfatizar en el apoyo mutuo.
- ✓ Enfatizar en la importancia de las metas personales y grupales, hacer buen trabajo.
- ✓ Enfatizar en la importancia de manifestar los problemas, no mantenerlos ocultos.
- ✓ Crear sentimiento de pertenencia.
- ✓ Aplicar políticas, procedimientos y normas de forma uniforme y coherente.
- ✓ Formalizar explícitamente políticas, prácticas y responsabilidades.
- ✓ Adecuar los planes a los objetivos de trabajo.
- ✓ Seleccionar basados en la capacidad y el desempeño, más bien que en política.
- ✓ Tratar errores como aprendizaje y apoyo, no como amenaza.

Estos son solo algunos de innumerables beneficios que podemos obtener de un clima laboral agradable, positivo y asertivo en el que todos los colaboradores se sientan a gusto, conforme y comprometidos con la organización.

CAPÍTULO II:

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

DISASHOP DOMINICANA

Este capítulo aborda la empresa Disashop, sus inicios, su estructura, su trayectoria, elementos importantes como su misión, visión y valores institucionales, en este mismo sentido, incluimos el marco estratégico, los productos que distribuye, la situación actual de la empresa, el ambiente laboral que se desarrolla en ella, la problemática referente al clima organizacional, y también la necesidad de crear un modelo de clima laboral propicio y adecuado en la misma.



2.1. Origen y Evolución

Disashop es una multinacional líder en distribución de productos electrónicos prepago.

Inició en el año 2001, con la constitución de Disa Consulting SL en A Coruña, España. Ya para el año 2005, tenía su Data Center propio y su plataforma transaccional, además de constituir a Disa Consulting Dominicana, CXA, en la República Dominicana.

En los años 2006- 2007, dio un nuevo paso creando conexión directa con operadores de red en MNO España. Al siguiente año, 2008, obtuvo su plataforma de operaciones logísticas en el municipio Coirós en A Coruña, España.

En el 2010, Disa Consulting logra ser líder en ventas de recarga electrónica prepago en los mercados de España y República Dominicana, cambiando su denominación a Disashop SL.

Para el año 2011, obtiene su segundo Data Center, con su plataforma redundada de alta disponibilidad, que junto al primer data center, garantiza a los clientes y partners el mejor servicio.

En el 2012, constituye Disashop Perú SAC y Disashop USA INC.

En el 2014, abre una nueva sede corporativa en Oleiros, A Coruña, y constituye a Disashop Colombia SAS.

Actualmente, constituyó a Disashop Ecuador Services Oleiros S.A, y trabaja con los principales operadores de telecomunicaciones y medios de pago electrónicos del mundo.

Cuenta con una red comercial de 52.000 puntos de venta repartidos en los 6 países en los que opera, llegando a más de 19 millones de clientes finales con 433 millones de euros en ventas. (Disashop, 2015).

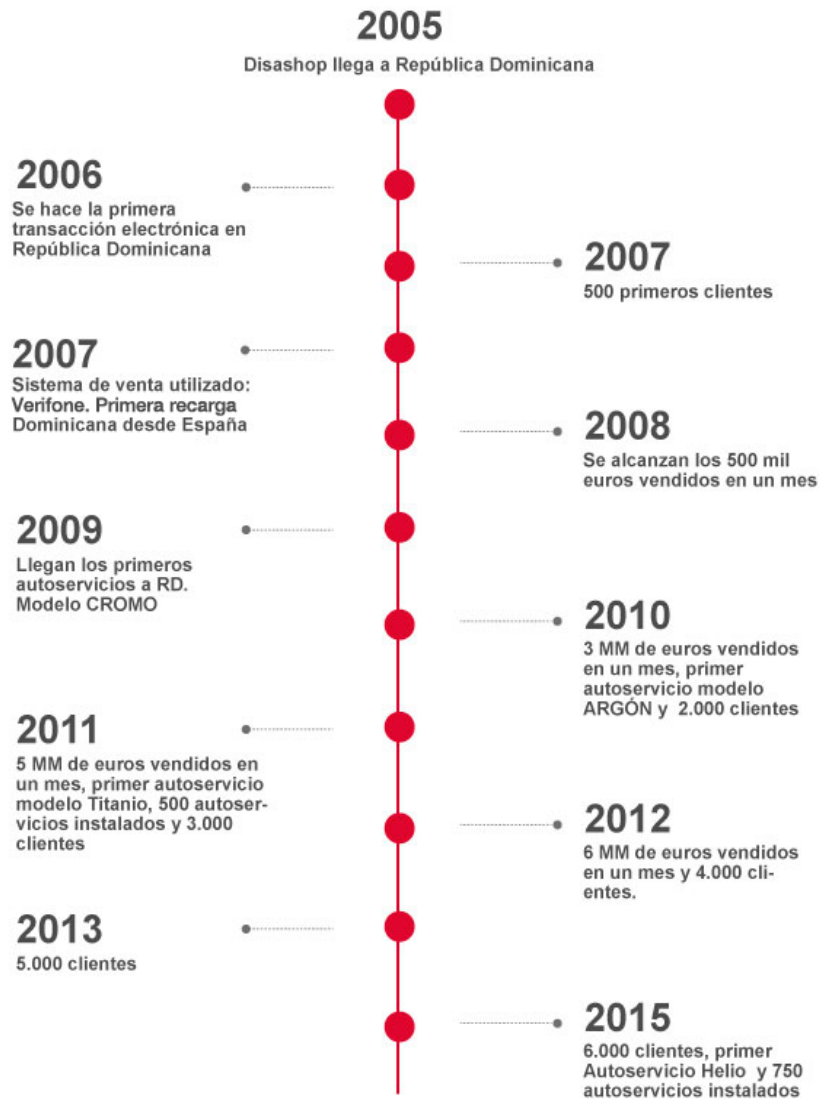
Disashop: Es una empresa distribuidora de productos y servicios electrónicos, especializada en procesar transacciones electrónicas.

En República Dominicana nace en el 2005, cuando los altos directivos de Disashop España (casa Matriz) deciden lanzarse al mercado Dominicano, siendo Disashop Dominicana la primera filial internacional.

Trayectoria Disashop Dominicana:

Gráfico Núm. 1

DISASHOP DO



2.2. Misión, Visión, Objetivo General y Valores Institucionales²

Misión

“Somos una plataforma de distribución electrónica. Comercializamos los productos y servicios de nuestros proveedores, aportando valor añadido al punto de venta para dar el mejor servicio al usuario final.”

Visión

“Ser el líder mundial en distribución electrónica de productos de uso masivo, acompañando a nuestros colaboradores en su expansión, siendo una marca reconocida por el usuario final.”

Objetivo General

Su objetivo es “ser el líder mundial en distribución electrónica de productos de consumo masivo.”

Valores Institucionales

Adaptabilidad

- Ante los cambios del entorno, anticipando necesidades y encontrando soluciones innovadoras.
- A la aparición de nuevas tecnologías, implantando procesos, productos y servicios proactivamente.
- Ofreciendo soluciones dinámicas adaptadas a las necesidades de los clientes.

² www.disashop.com

Fiabilidad

- Trabajamos con rigor para brindar servicios de calidad, aportando seguridad a nuestros proveedores, clientes y colaboradores.

Compromiso

- Persiguiendo la satisfacción y la calidad del servicio hacia nuestros proveedores, distribuidores, puntos de venta y clientes finales.

Cercanía

- Nos mostramos como somos, un trato directo.

2.3. Estructura Organizacional y Competencias de la Organización

Estructura Organizacional

“La estructura organizativa de Disashop está basada en el engranaje de áreas administrativas y operativas, esenciales para proporcionar el mejor servicio para lo cual estamos creados”.

Competencias de la Organización

- **Comunicación efectiva:** Acto de darse a entender correctamente, a través de buenas destrezas, a fin de lograr el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir.
- **Orientación al logro:** Preocupación por lograr los objetivos y sobrepasar estándares establecidos en cantidad y calidad.

- **Trabajo en equipo:** Habilidad para trabajar con otros, cooperar, aportar y crear la sinergia necesaria para lograr un objetivo en común.
- **Vocación de servicio:** Actitud para dar lo mejor de sí; colaborando, ayudando y asistiendo a otros, con la finalidad de obtener un resultado positivo.
- **Integridad:** Modelar la honradez y actuar con rectitud para sí mismo y los demás.

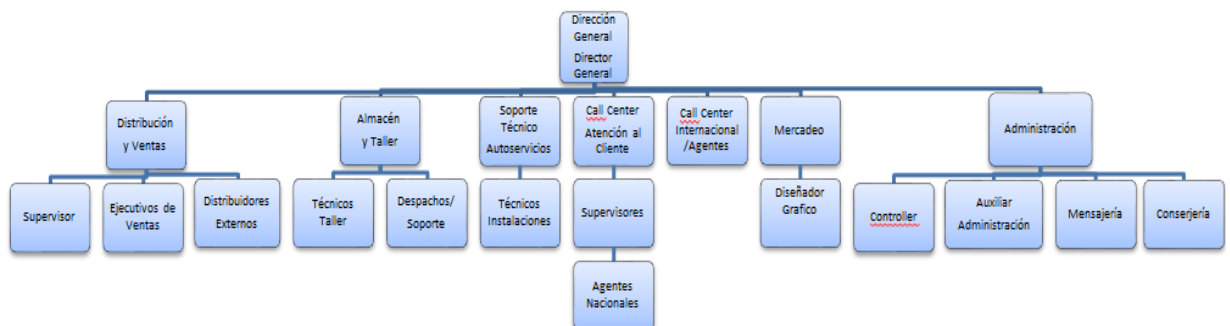
Organigrama:

Actualmente, Disashop Dominicana cuenta con 40 colaboradores internos y 60 Asociados (Distribuidores Externos).

Gráfico Núm. 2

disashop

Organigrama



2.4. Productos y Servicios

Gráfico Núm. 3



Gráfico Núm. 4



disashop

Productos distribuidos por Disashop:

Recargas Nacionales



Recargas Internacionales



Cobro de servicios



Seguros de vida



Gráfico Núm. 5



Gráfico Núm. 6



Gráfico Núm. 7

SISTEMAS DE RECARGA

TERMINALES AUTOSERVICIO

Actualmente disponemos de 4 modelos diseñados y fabricados por Disashop. Los usuarios gestionan por sí mismos la compra y no necesitan atención del personal de la tienda. El terminal de doble pantalla cuenta con patente de modelo de utilidad y emite publicidad.



Gráfico Núm. 8

SISTEMAS DE RECARGA

DISASHOP APP

Nuestros puntos de venta en República dominicana tienen la facilidad de vender recargas desde su celular Android mediante la aplicación Disashop Top App.



Gráfico Núm. 9

SISTEMAS DE RECARGA

DISASHOP PC

Software de venta de productos electrónicos exclusivo de Disashop. Fácil de instalar y utilizar. Permite al cliente vender productos electrónicos directamente desde su PC. Además, ofrecemos servicios adicionales: ingreso de saldo, archivo de facturas, informes de ventas, tablón de anuncios, etc. Disashop PC es mucho más que un programa de recargas, es un sistema de gestión integral del negocio.





Gráfico Núm. 10

SISTEMAS DE RECARGA

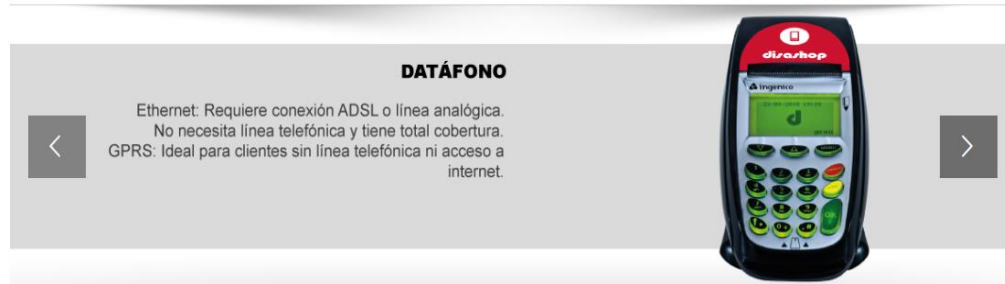


Gráfico Núm. 11

BANCOS COLABORADORES



758577084



0076722440



1670006414



07036700011



31100007934

2.5 Resumen Disashop (incluyendo Filiales Internacionales)

-RECARGAS DE CELULARES

-PINES ELECTRÓNICOS

-310 M€ Ventas

-250 empleados

-Presencia en 6 países

-20,000 puntos de venta

-350,000 transacciones diarias

Disashop Dominicana ha ido aumentando las cifras de ventas año tras año constituyéndose en la principal compañía del sector en la República Dominicana.

Su modelo de negocio está basado 100% en el concepto de prepago, donde los clientes han de pre-pagar el producto para poder venderlo, lo que concede una gran estabilidad financiera y cero riesgo frente a sus proveedores.

2.6 Problemática y Situación Actual del Clima Laboral en Disashop:

El clima laboral inapropiado produce un mal rendimiento en los colaboradores de las empresas en la actualidad, lo cual repercute en pérdidas económicamente cuantiosas para las organizaciones de hoy en día. El ambiente laboral juega un papel demandante en la interacción entre el colaborador y los directivos, este puede ser un obstáculo en el buen desenvolvimiento de las funciones de los colaboradores. Es por esto que esta investigación tiene como objetivo analizar el clima laboral en la empresa Disashop, para dar a conocer y profundizar en los factores que intervienen en el mismo.

La percepción del individuo hacia su entorno de trabajo afecta directamente la motivación que este demuestre a la hora de realizar sus labores, el hecho de una falta de motivación trae consigo consecuencias negativas que producen pérdidas para las empresas, puesto que el colaborador no tiene iniciativa propia, no realiza a totalidad las actividades para las que fue contratado y en su defecto no es productivo o cumple en su totalidad con los objetivos marcados por la

empresa, con esta investigación nos proponemos identificar la percepción de los colaboradores sobre la empresa y su repercusión en el clima laboral.

La falta de comunicación es otro factor que afecta el clima laboral ya que no permite a los colaboradores conocer los objetivos, por lo tanto difícilmente los alcanzan y por lo regular no conocen las estrategias, directrices y lineamientos para llegar a la meta, por lo que los departamentos no trabajan al unísono sino se convierten en islas dispersas, hacia objetivos individuales y no hacia un objetivo corporativo. Este es otro factor a profundizar en nuestra investigación.

2.7 Tabulación y Análisis resultados

Los colaboradores de Disashop Dominicana en su mayoría (53%) son personas muy jóvenes, oscilando entre el rango de edad 18 – 25 años, un 37% se encuentra en el rango 26 – 32 años y finalmente un 10% entre la edad 33 – 40 años. El 60% de la muestra es de sexo masculino y el 40% de sexo femenino. Esto se debe básicamente a que es una empresa joven, solo con 10 años en el mercado dominicano, además de que tienden a contratar personas jóvenes con experiencia en servicio al cliente, que es donde mayor cantidad de colaboradores tienen. Con relación a la antigüedad de los colaboradores en la empresa, básicamente existe una uniformidad en los resultados, ya que el 20% tiene menos 1 año, otro 20% tiene menos de 2 años, otro 20% tiene menos de 3 años, el 27% tiene menos de 4 años y finalmente el 13% tiene de 5 años en adelante.

La comunicación en la empresa no es la más adecuada y correcta, ya que según los resultados sobre el cuestionamiento de este tópico, arrojo que solo el 7% de los colaboradores entienden que existe una comunicación fluida y eficiente, el 37% está de acuerdo también, sin embargo el otro 56% no está de acuerdo en que exista una comunicación eficiente.

Con relación a la percepción sobre un ambiente cargado de negatividad y tensión en la empresa, más del 60% de los colaboradores respondieron que no se siente negatividad ni tensión en la empresa.

de la siguiente manera comunicación en la empresa no es la más adecuada y correcta, ya que según los resultados sobre el cuestionamiento de este tópico, arrojó que solo el 7% de los colaboradores entienden que existe una comunicación fluida y eficiente, el 37% está de acuerdo también, sin embargo el otro 56% no está de acuerdo en que exista una comunicación eficiente.

2.8 Aspectos Metodológicos

2.8.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación es descriptiva puesto que se pretende evaluar el clima organizacional que se desarrolla en la empresa Disashop Dominicana y los aspectos conductuales y motivacionales que influyen en el desempeño laboral sus colaboradores.

2.8.2 Método de investigación

En esta investigación utilizaremos el método deductivo, que parte de realidades particulares contenidas en la situación general de la empresa estudiada y del método de análisis a manera de evaluar la causa y efecto del clima organizacional existente en Disashop Dominicana.

2.8.3 Fuentes

- Primarias

Personal que labora en la empresa, todos los colaboradores de los diferentes departamentos.

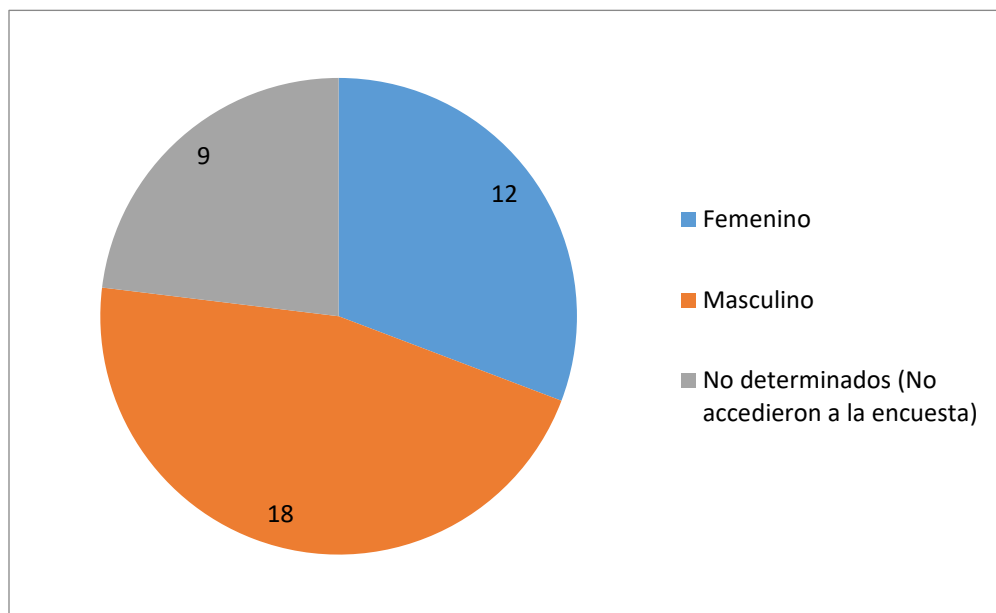
- Secundarias

Bibliografías sobre clima organizacional, libros de texto de comportamiento, desarrollo y clima organizacional, así como también, artículos, revistas relacionados al tema de clima organizacional.

2.8.4 Técnicas para la recolección de datos

Se empleó la técnica de encuesta, para la cual se le envió un link con acceso directo a la totalidad de la población de estudio, consistente en 39 colaboradores, de los cuales solo 30 accedieron a la encuesta: 18 del sexo masculino y 12 del sexo femenino; habiendo una abstención de 9 colaboradores que no llenaron la encuesta.

Gráfico Núm. 12. Total Colaboradores



2.8.5 Tratamiento de la información

La información obtenida de los cuestionarios aplicados a los diferentes colaboradores de la empresa de estudio, será recolectada y tabulada mediante la herramienta de *Google Drive*, para análisis posterior, con la finalidad de presentar resultados de la investigación mediante un informe final concluyente.

2.9 Instrumento para la recolección de los datos.

El instrumento diseñado para levantar la información consistió en un cuestionario auto administrado.

La escala de Likert seleccionada para dar respuesta a lo evaluado o al nivel de aprobación de las preguntas está definida por:

- 1.Totalmente en Desacuerdo
- 2.Desacuerdo
- 3.Indiferente
- 4.De Acuerdo
- 5. Totalmente de Acuerdo.

2.10 Análisis de las preguntas.

Dentro de los factores valorados en las primeras 10 preguntas, focalizamos aspectos relativos a la empresa, tales como eficiencia de la organización, la comunicación interdepartamental, el ambiente laboral, los planes de desarrollo o de carrera existentes, sentido de pertenencia y motivación, todos los aspectos ponderados en estas preguntas son en base a la empresa.

Las preguntas comprendidas desde la 11 hasta la 14, abarcan factores sobre el liderazgo, las competencias y las relaciones que muestran los Gerentes, Encargados y Supervisores en las diferentes áreas departamentales. A partir de la pregunta 15 y hasta el final: pregunta 24, se valoran aspectos individuales y propios sobre la percepción del colaborador con su entorno, llevándolos a reflexionar sobre sus competencias, habilidades y productividad en la empresa.

Grafico Núm. 13

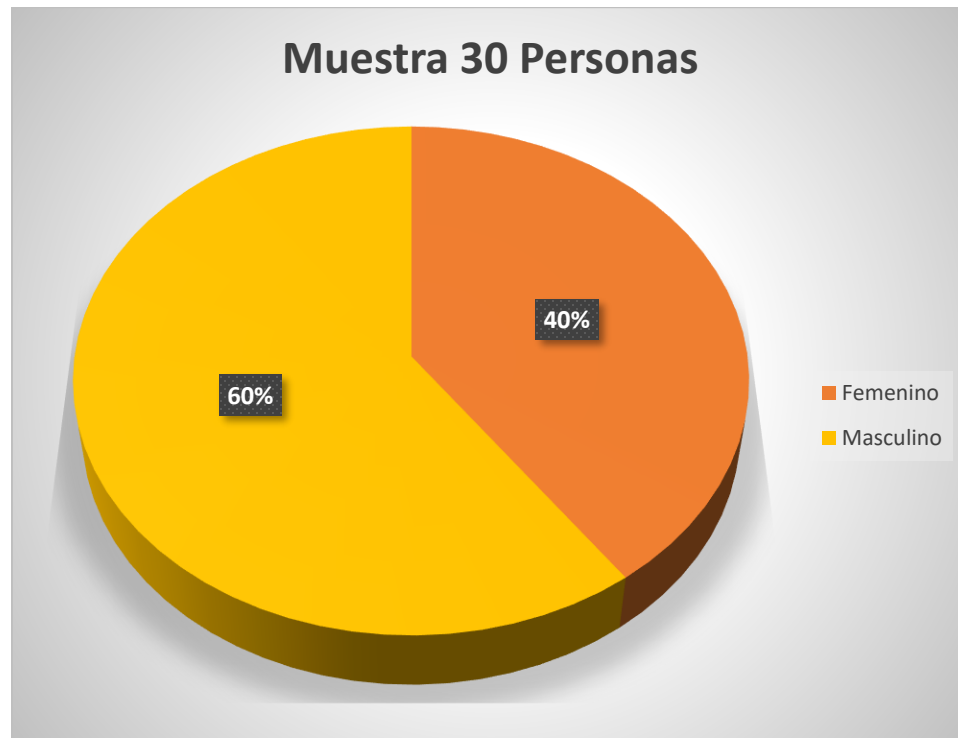


Grafico Núm. 14

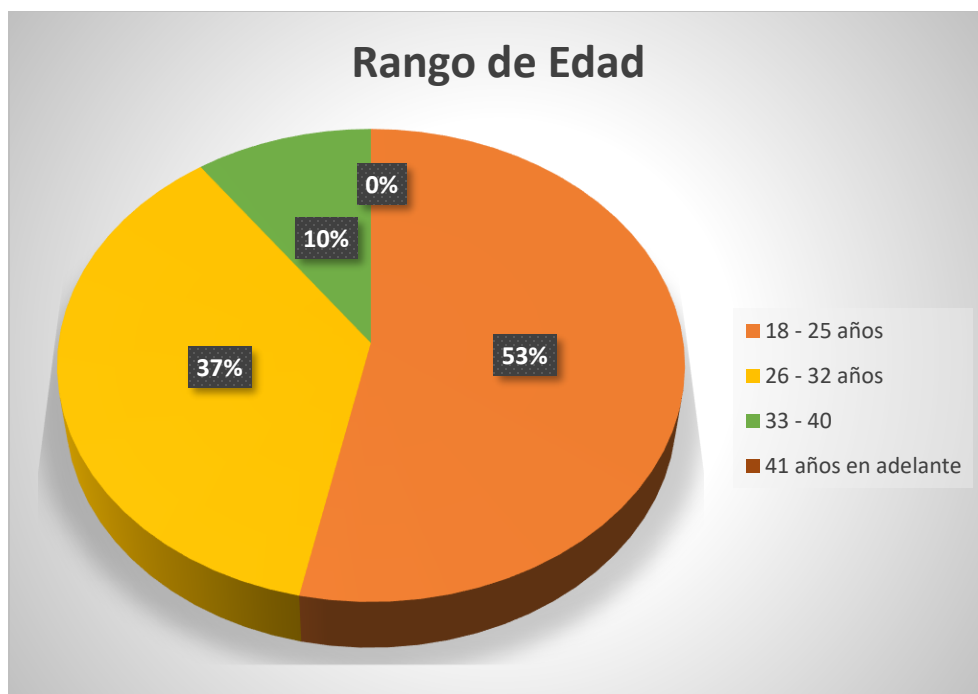


Grafico Núm. 15

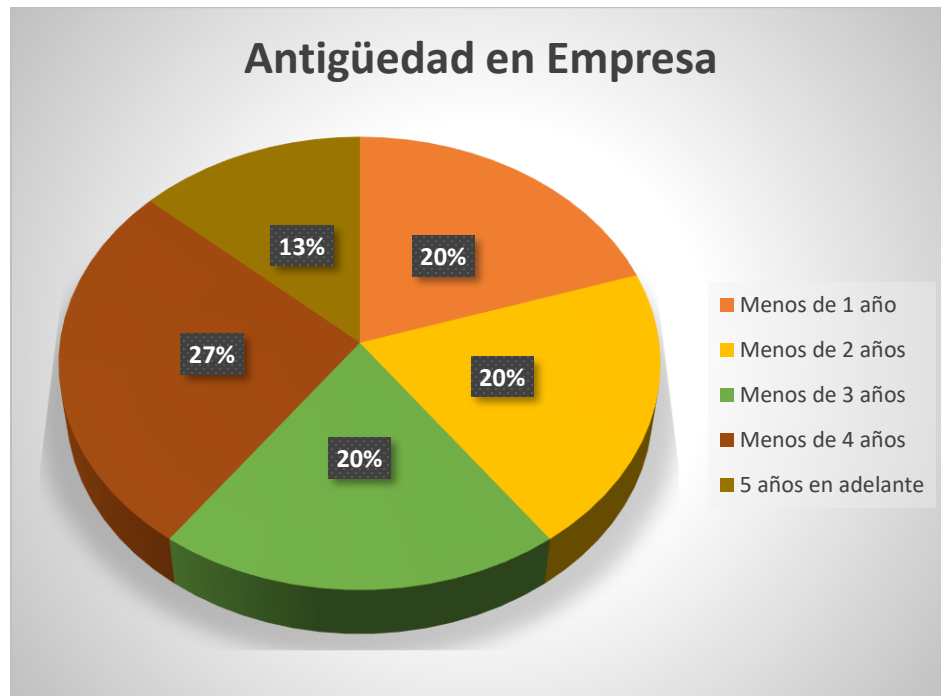


Grafico Núm. 16

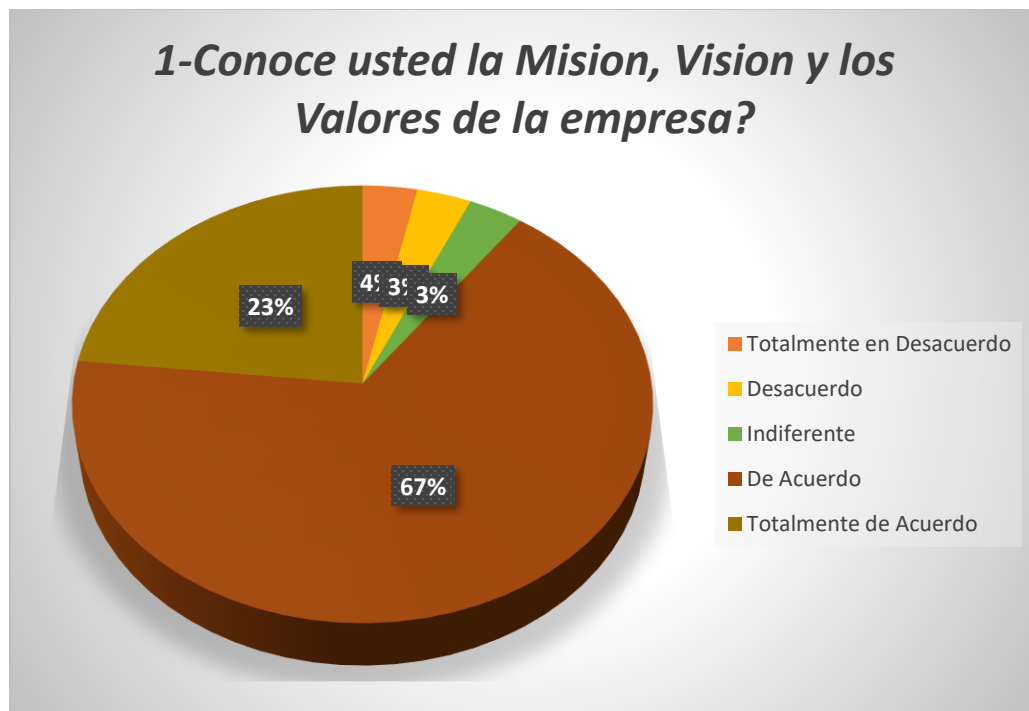


Grafico Núm. 17



Grafico Núm. 18



Grafico Núm. 19

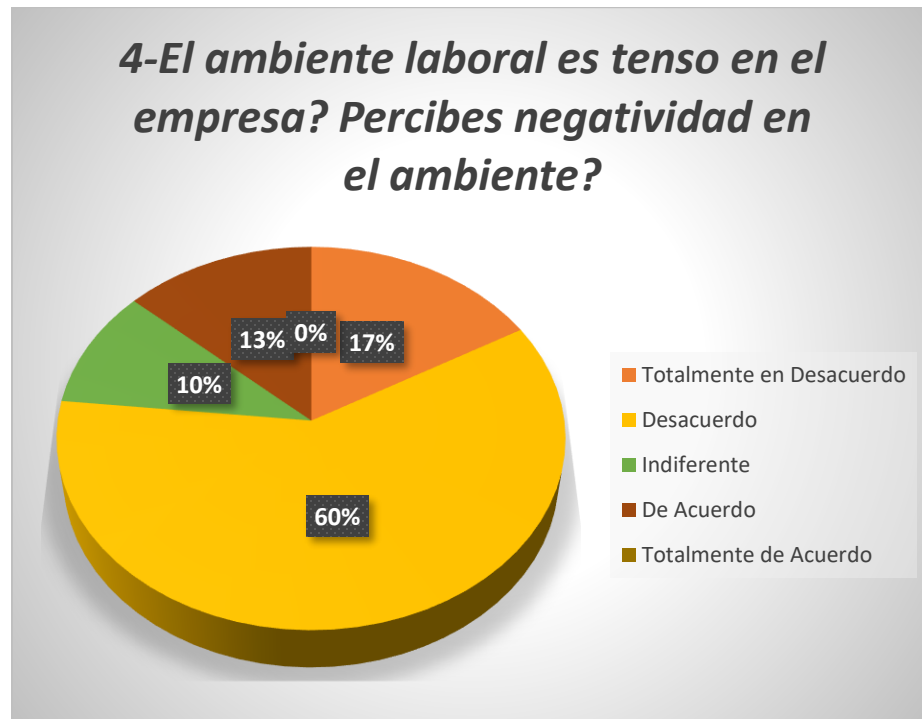


Grafico Núm. 20



Grafico Núm. 21



Grafico Núm. 22



Grafico Núm. 23

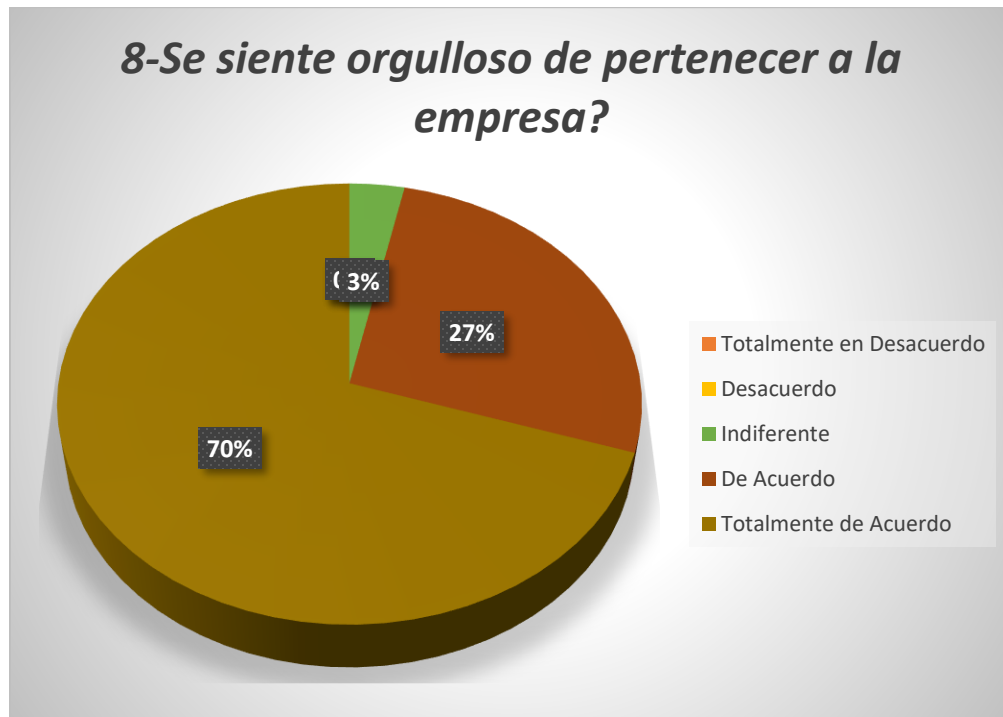


Grafico Núm. 24



Grafico Núm. 25

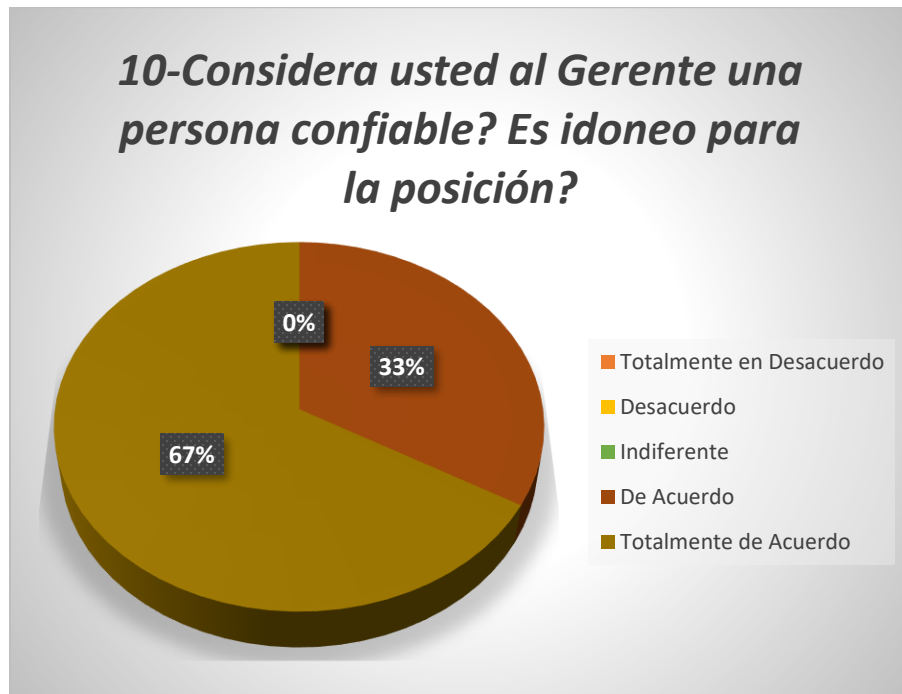


Grafico Núm. 26

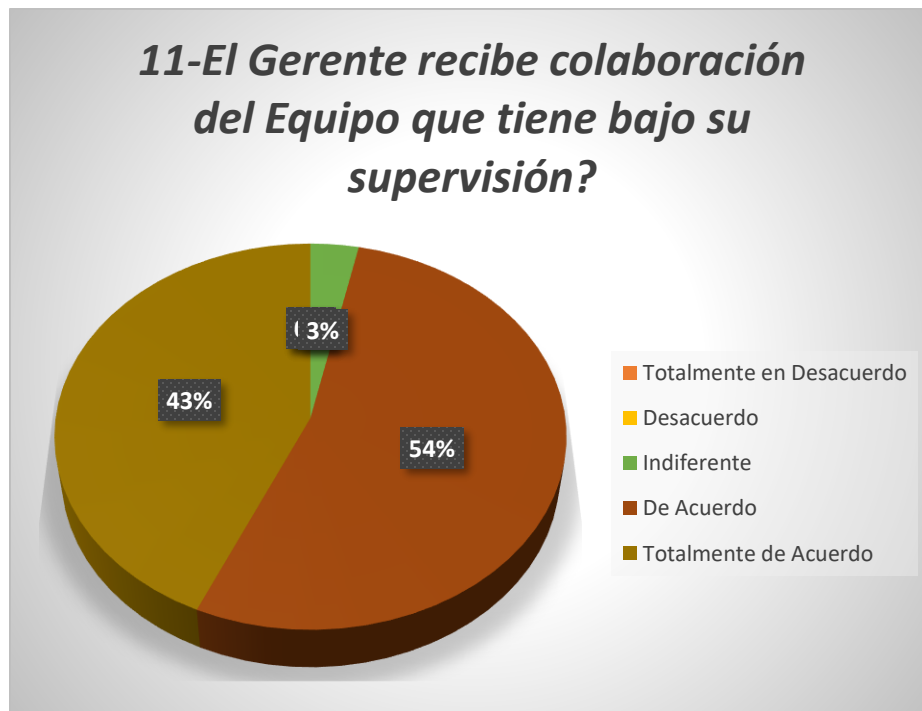


Grafico Núm. 27



Grafico Núm. 28

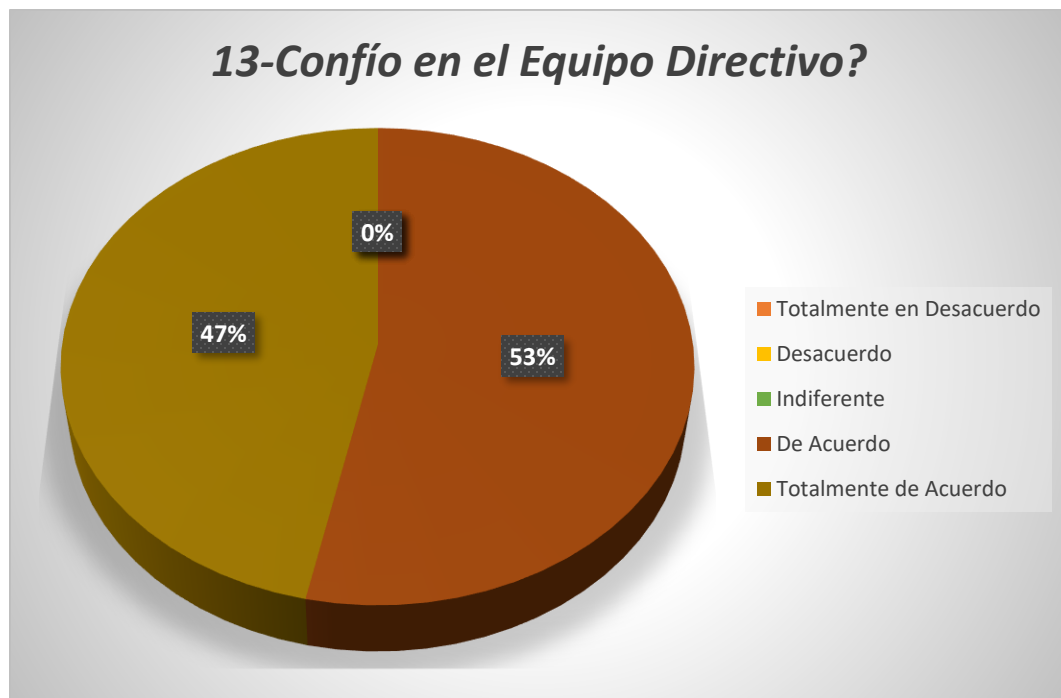


Grafico Núm. 29

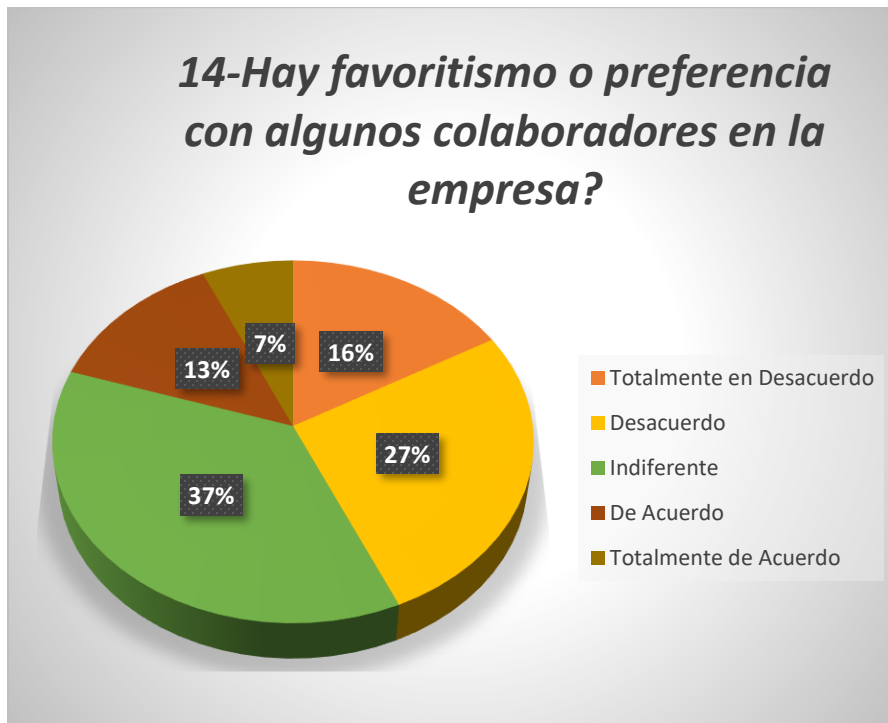


Grafico Núm. 30

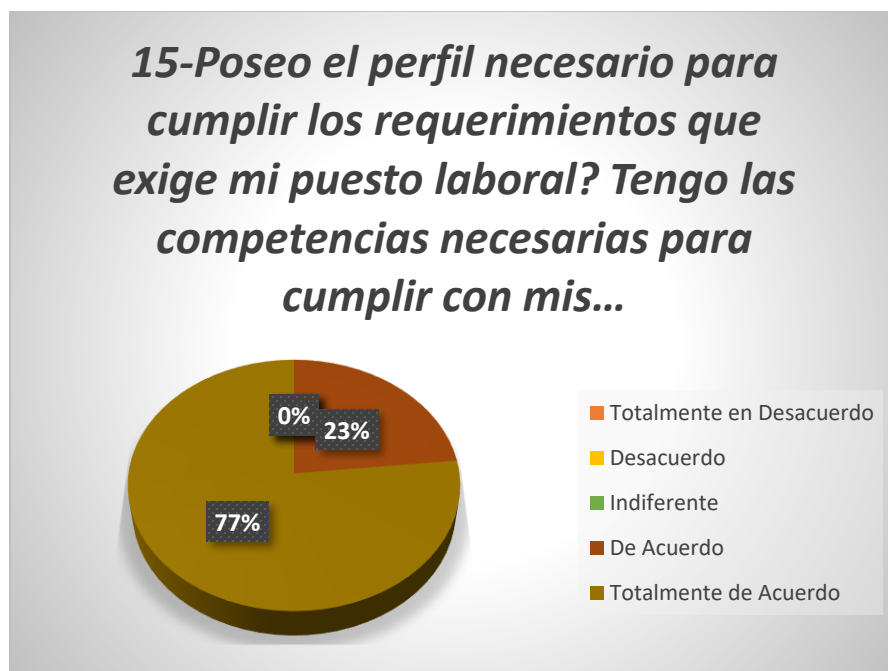


Grafico Núm. 31



Grafico Núm. 32



Grafico Núm. 33



Grafico Núm. 34

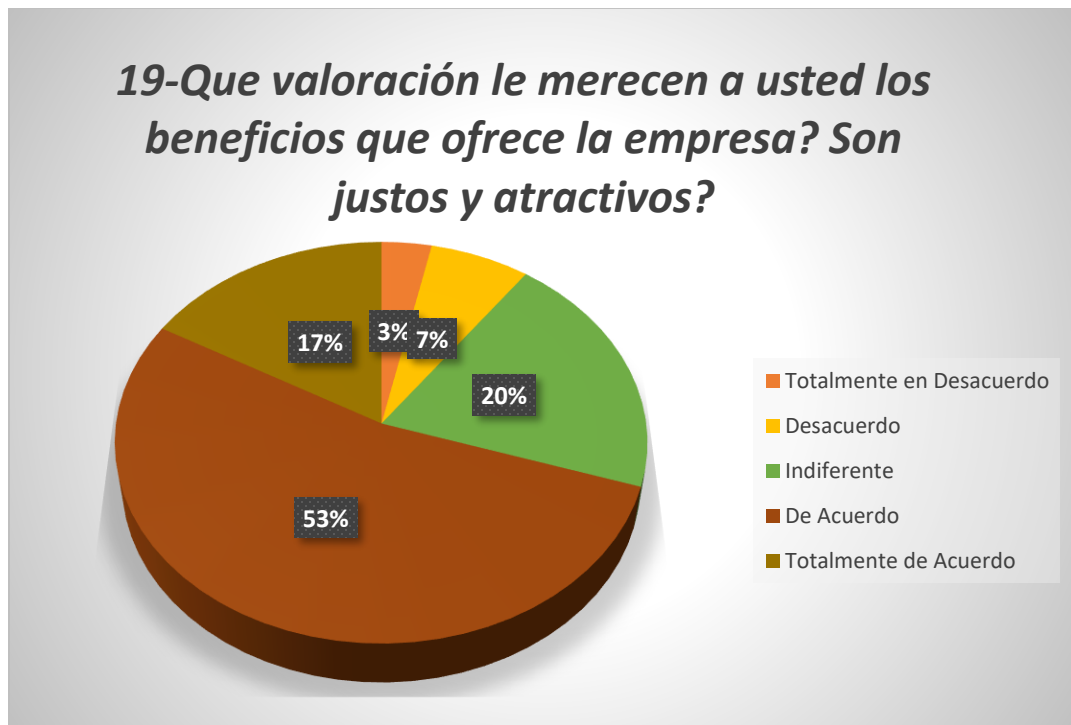


Grafico Núm. 35



Grafico Núm. 36

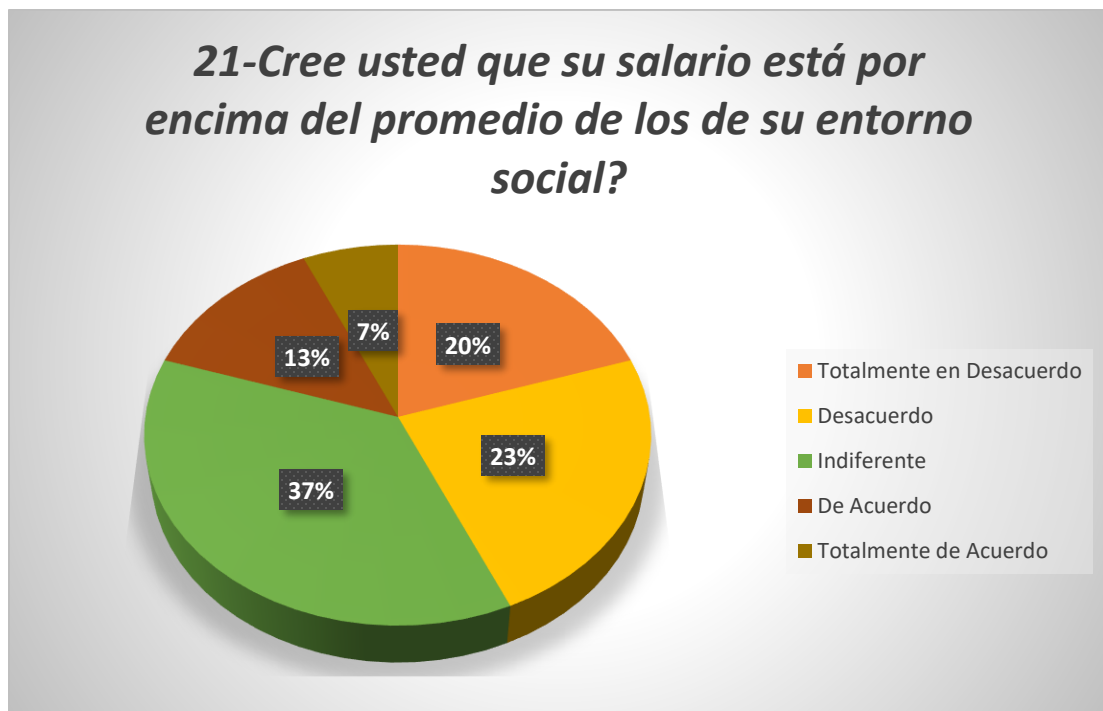


Grafico Núm.37

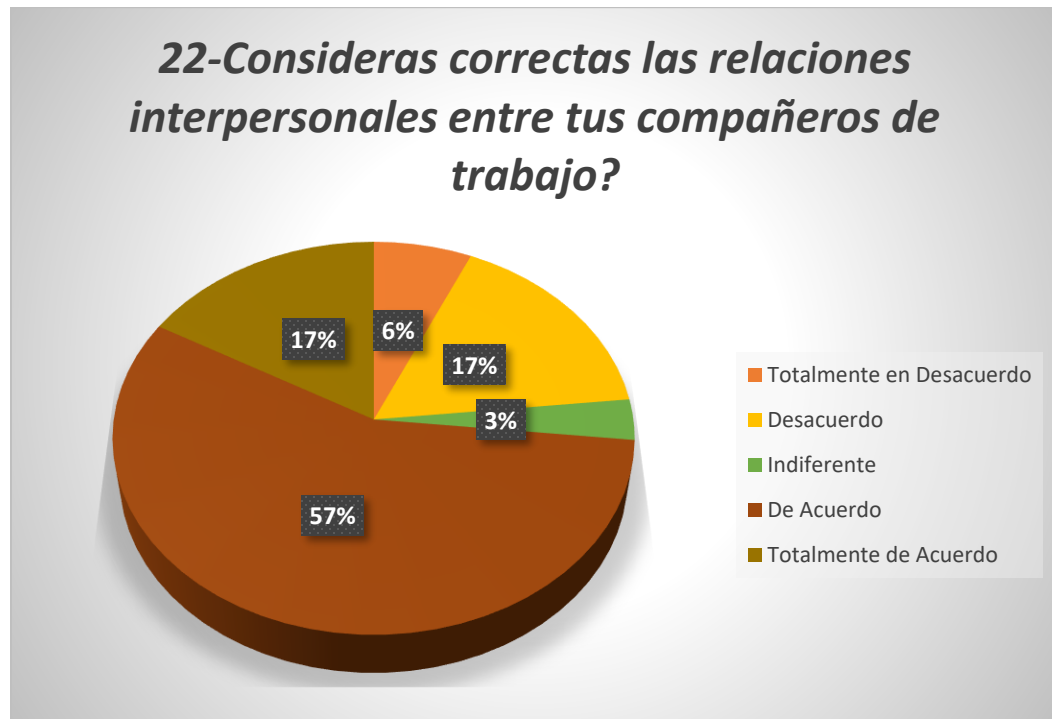


Grafico Núm.38

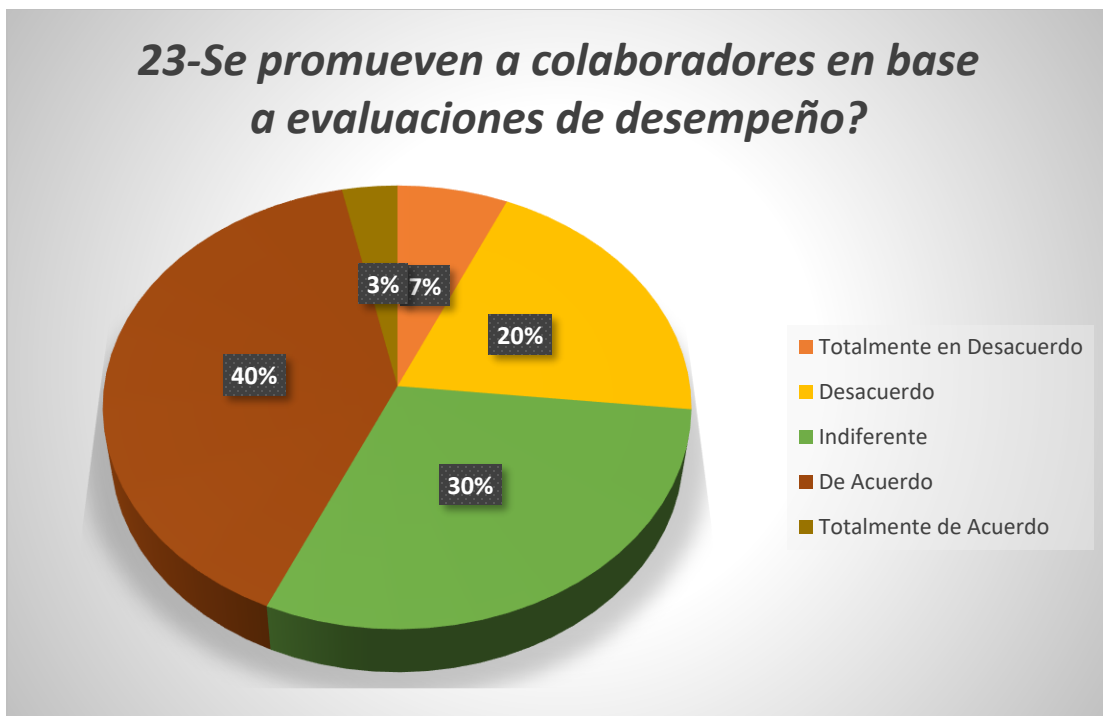


Grafico Núm. 39



CAPÍTULO III:

PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA LABORAL

DE DISASHOP AÑO 2015.

Esta propuesta tiene como objetivo plantear mejoras ante la problemática evaluada en la empresa Disashop Dominicana, basándonos en las informaciones obtenidas del cuestionario aplicado. El resultado de dicho cuestionario reflejó que el clima laboral existente se ve afectado porque los colaboradores de la empresa están desmotivados por aspectos relacionados a la remuneración, ya que perciben que la misma está por debajo de los parámetros del mercado laboral. Otros aspectos que generan desmotivación y falta de compromiso, son las escasas promociones en la empresa, entienden que las mismas no están basadas en un título académico seguido de una evaluación de desempeño, asimismo, afirman también, que no se valoran los resultados del trabajo realizado correctamente, y que no existe una adecuada y eficiente comunicación entre los departamentos de la empresa.

3.1 Propuesta Modelo de Clima Laboral, implicaciones.

En nuestra propuesta pretendemos presentar acciones y actividades que contribuyan a crear un clima laboral íntegro, en el que todos los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa, asumiendo un rol protagónico, participativo y activo. Dicha propuesta parte de los factores valorados por los colaboradores de la organización, por lo que a continuación planteamos una lista de actividades y acciones con miras a resolver la problemática sobre el clima laboral en la empresa.

3.2 Acciones y Actividades.

- Levantamiento de Escala salarial para analizar el grado inequidad interna de los colaboradores.

- Definición de Escala Salarial y Paquetes de compensaciones por posiciones.
- Creación de una Política salarial, identificando los porcentajes de promociones horizontales y verticales, en los casos que aplique.
- Establecer mínimos de escalas por niveles para colaboradores de nuevos ingresos. Esto permite mantener la equidad interna.
- Realizar Comparativo con puestos similares en el mercado para tener una visión externa.

3.3 Creación Plan de Motivación para los Colaboradores.

Creando un plan motivacional para todos los colaboradores que conlleve a incentivar y promover el sentimiento de pertenencia de los colaboradores, que denote y haga sentir que la empresa se preocupa y se interesa por mantener motivados a sus colaboradores. Dentro de este plan proponemos las siguientes acciones:

- Definición de competencias para ocupar los puestos.
- Establecimiento de políticas y procesos por áreas.
- Elaborar cronogramas actividades de integración con los integrantes internos y distribuidores de Disashop, al menos una vez al año.
- Elaborar talleres de formación por áreas.
- Subsidiar en un 50% el pago del almuerzo.
- Crear política de cesión de préstamos a colaboradores.

- Reconocimiento a Colaboradores trimestralmente.
- Elaborar programa de capacitación en base al análisis de gestión por competencias.
- Reconocimiento de empleados que aporten ideas y soluciones a Disashop Dominicana.
- Celebración de Cumpleaños de colaboradores.
- Establecimiento de políticas y procesos por áreas.
- Elaborar cronogramas actividades de integración con los integrantes internos y distribuidores de Disashop, al menos una vez al año.
 - Crear política de aplicación de bono vacacional.

TABLA BONO VACACIONAL	
Años en la Empresa	Bono Vacacional
De 1 a 3 años	0.5 salario
De 4 a 6 años	1 salario
De 7 a 9 años	1.5 salarios
De 10 años en adelante	2 salarios

Con estas acciones se pretende lograr que sea impactado el ambiente laboral, creando un clima organizacional propicio en el que se pueda ver los siguientes comportamientos de los colaboradores:

- Trabajo intelectualmente estimulante: donde puedan aplicar conocimientos y habilidades, que tengan libertad, y diversidad de tareas.
- Recompensas equitativas: en donde el sistema de pagos y políticas de ascensos le parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas.
- Condiciones favorables de trabajo: que el ambiente laboral sea adecuado y tenga las facilidades necesarias para realizar un buen trabajo.
- Colegas cooperadores: esto se refiere a las personas con las que se interactúa para realizar una labor, si esas personas trabajan por el mismo objetivo o si por el contrario cada quien tiene objetivos diferentes y no se compenetran entre sí, ni tampoco se ayudan mutuamente.

3.4 Departamentos involucrados.

En la propuesta de mejora para el clima organizacional se involucran los siguientes departamentos:

- Departamento de Administración (Gestión – Recursos Humanos), es un departamento, mixto, con múltiples funciones, debido al tamaño de la empresa, en este departamento es donde se define la voluntad, se le da el impulso y la aprobación de la propuesta para ser presentada al Director General. En esta área es donde se facilitan los recursos humanos para la implementación de la misma. Responsable de comunicar las acciones a tomar para que dicha propuesta sea aprobada e implementada. Administración, es el área encargada de buscar las asesorías internas y externas para presentar un mejor trabajo con acciones concretas y con informaciones actualizadas, a manera de facilitar la viabilidad de la misma. Estas acciones debe integrarse en las gestiones usuales. Documentando todo lo propuesto. Es responsable de dar seguimiento y evaluar lo implementado.

- Dirección General, integrado por su Director General, persona que aprueba o desaprueba las propuestas o mejoras en la empresa, responsable de la toma de decisiones, persona influyente y determinante, quien conjuntamente y bajo los lineamientos de la casa matriz determinan cuales acciones estratégicas se llevaran a cabo dentro de la organización.

3.5 Presupuesto para la propuesta.

Presupuesto

Estimación de Presupuesto		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
1	Definición Escala Salarial (Outsourcing). Paquete Compensaciones por Posiciones, Política Salarial.	RD\$ -	RD\$ 300,000.00	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ 300,000.00
2	Definición de Competencias para Ocupar Puestos.	RD\$ 200,000.00	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ 200,000.00
3	Establecimiento de Políticas y Procesos por áreas. Acción Interna.	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ -
4	Elaborar Cronogramas Actividades de Integración. Acción interna.	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ -
5	Elaborar talleres de formación por áreas.	RD\$ 50,000.00	RD\$ 50,000.00	RD\$ 50,000.00	RD\$ 50,000.00	RD\$ 50,000.00	RD\$ 250,000.00
6	Subsidiar en un 50% el pago del almuerzo.	RD\$ 2,925.00	RD\$ 2,925.00	RD\$ 2,925.00	RD\$ 2,925.00	RD\$ 2,925.00	RD\$ 14,625.00
7	Crear política de cesión de préstamos a colaboradores.	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ -
8	Reconocimientos a Colaboradores Trimestralmente.	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ 10,000.00	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ 10,000.00
9	Capacitación por competencias.	RD\$ -	RD\$ 75,000.00	RD\$ -	RD\$ -	RD\$ 75,000.00	RD\$ 150,000.00
10	Aporte de Ideas por parte de Empleados.	RD\$ 5,000.00	RD\$ 5,000.00	RD\$ 5,000.00	RD\$ 5,000.00	RD\$ 5,000.00	RD\$ 25,000.00
11	Crear política de aplicación de bono vacacional.	RD\$ 70,265.00	RD\$ 70,265.00	RD\$ 70,265.00	RD\$ 70,265.00	RD\$ 70,265.00	RD\$ 351,325.00
	Total Estimado Presupuestario	RD\$ 328,190.00	RD\$ 503,190.00	RD\$ 138,190.00	RD\$ 128,190.00	RD\$ 203,190.00	RD\$ 1,300,950.00

CONCLUSIONES

A partir de la situación económica, social y cultural que se enfrentan actualmente, las compañías deben adaptarse rápidamente a estos cambios, tomando medidas que les permitan seguir en el mercado de forma competitiva, para ello es necesario contar con personal que lleve al cumplimiento de los objetivos propuestos de la manera más eficaz y eficiente.

El Clima Laboral es vital para el buen funcionamiento, crecimiento, y permanencia de las organizaciones dentro de un medio. Una empresa que carezca de un entorno positivo se vuelve rígida, con una estructura inestable y de poca evolución, que difícilmente le permite competir en el mercado.

Un buen clima laboral es imprescindible para que los empleados se sientan comprometidos con la empresa, pero también es un factor útil de cara a la atracción de talento, es por esto por lo que las organizaciones no deben olvidarse de este factor y deben trabajar para generarlo, desarrollarlo y mantenerlo.

Como hemos enfatizado, algunos beneficios de un Clima Organizacional sano son la satisfacción, adaptación, afiliación, actitudes laborales positivas, conductas constructivas, ideas creativas para la mejora, alta productividad, logro de resultados, baja rotación.

Partiendo de la evaluación del clima organizacional de la empresa Disashop Dominicana, llegamos a las presentes conclusiones, basándonos en las hipótesis y los objetivos inicialmente planteados para nuestra investigación.

Hipótesis:

“Falta de compromiso y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la empresa, la falta un Plan de Desarrollo o Planes de Carrera (reconocimiento y promoción), ausencia de una buena comunicación, son factores que podrían estar provocando desinterés en el desempeño laboral de los empleados”.

Esta hipótesis se comprueba verdadera según los resultados obtenidos en las tablas de la 01 a la 10, donde se concluyó que los directivos o gerentes no se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación de los empleados; los reconocimientos y promoción no se basan en resultados o en el buen trabajo realizado; en cuanto a las promociones deberían en cuenta el título académico; el trabajo que realizan no satisface sus necesidades de ascensos y aprendizaje y la capacitación recibida no ha sido adecuada para sus funciones que realizan. Aquí tenemos una mezcla de respuestas entendiendo para unos que esto no afecta y para otros tanto que sí afecta.

“La idea o percepción de un clima laboral tenso y negativo podría estar afectando la identidad de los empleados hacia la empresa, sus objetivos y logros”.

Con la información levantada esta hipótesis se comprobó, según los resultados observables en la tabla 04, donde los colaboradores respondieron mayormente de forma negativa ante lo cuestionado en virtud de: sentir que en la empresa no se labora en un ambiente tenso y negativo, el 0 % estar Totalmente de Acuerdo, el 13 % de Acuerdo, 10 % Indiferente, el 60 % Desacuerdo y el 17 % Totalmente en Desacuerdo.

Es sumamente importante y necesario determinar cómo afecta el clima de manera positiva o negativa al colaborador para determinar estrategias de rendimiento efectivas, maximizar el potencial, crear las condiciones adecuadas de trabajo, pues está demostrado que no basta con tener las herramientas necesarias o el capital humano idóneo, es también necesario contar con un buen clima de trabajo, además hace falta que los colaboradores se sientan cómodos en la organización, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes.

Los beneficios de un clima organizacional sano son la satisfacción laboral, buen rendimiento, adaptación, buenas relaciones interpersonales, actitudes laborales positivas, implicación laboral, baja rotación, logro de resultados e ideas creativas y participación activa en las mejoras.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. Chiang M, Rodrigo M, Núñez, A. (2010) Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, Madrid.
2. Durán, P. (2003). La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas. Chile.
3. Sánchez, J , Aguirre, M, Martínez P. (2012), Clima Organizacional
4. Chiavenato, A. (2000). Comportamiento Organizacional pág. 235, México: Gran Hill.
5. Chiavenato, I (2011) Administración de Recurso Humanos, el capital de las organizaciones, México. Gran Hill.
6. Arriola, H. (2012) La inteligencia emocional y la gestión del clima organizacional: Desarrollo Organizacional.
7. Castellanos, Fco (2012) Diagnóstico Del Clima Organizacional Madrid, Editorial Académica Española.

WEBS

1. GESTAR: www.gestar.cl/ cons
2. CONCALVES,Alexis P:[http:/ /www.calidad.org/articles /dec97/artdec97.htm](http://www.calidad.org/articles/dec97/artdec97.htm)
3. HAY GROUP: www.haygroup.com.ve
4. <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml#ixzz3F7K3JIBC>
5. http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional
6. www.disashop.com

ANEXOS

Encuesta de Clima Laboral DISASHOP DOMINICANA

*Obligatorio

***Sexo *

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

***Rango de Edad *

- ☐ 18 - 25 años
- ☐ 26 - 32 años
- ☐ 33 - 40 años
- ☐ 41 años en adelante

***Antigüedad en la Empresa *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ Menos de 2 años
- ☐ Menos de 3 años
- ☐ Menos de 4 años
- ☐ 5 años en adelante

1-Conoce usted la Misión, Visión y los Valores de la empresa? *

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Totalmente de Acuerdo

2-Entiende que la empresa es eficiente? Logra sus objetivos? Usted se siente comprometido con el logro de dichos objetivos? *

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Totalmente de Acuerdo

3-En la empresa existe una comunicación fluida e interactiva entre los diferentes departamentos? *

- ☐ Totalmente en Desacuerdo

- ☐ Desacuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Totalmente de Acuerdo

4-El ambiente laboral es tenso en la empresa? Percibes negatividad en el ambiente? *

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Totalmente de Acuerdo

5-Existe en la empresa un Plan de Formación y Capacitación para el desarrollo de todos los colaboradores? *

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Totalmente de Acuerdo

6-Existen oportunidades de Crecimiento y Desarrollo en la empresa? *

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Totalmente de Acuerdo

7-Los directivos de la empresa se muestran preocupados por motivar a sus colaboradores? *

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Totalmente de Acuerdo

8-Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa? *

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Indiferente

- ☐ De Acuerdo
- ☐ Totalmente de Acuerdo

9-Recomendarías a la empresa como lugar de trabajo a un amigo? *

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Totalmente de Acuerdo

10-Considera usted al Gerente una persona confiable? Es idoneo para la posición? *

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Totalmente de Acuerdo

11-El Gerente recibe colaboración del Equipo que tiene bajo su supervisión? *

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Totalmente de Acuerdo

12-Es correcto el perfil de mi líder de grupo : sabe dirigir al equipo, tiene buenas relaciones interpersonales, sabe escuchar?.

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Totalmente de Acuerdo

13-Confío en el Equipo Directivo?

- ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ De Acuerdo
- ☐ Totalmente de Acuerdo

14-Hay favoritismo o preferencia con algunos colaboradores en la empresa?

- ☐ ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ ☐ Desacuerdo
- ☐ ☐ Indiferente
- ☐ ☐ De Acuerdo
- ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo

15-Poseo el perfil necesario para cumplir los requerimientos que exige mi puesto laboral? Tengo las competencias necesarias para cumplir con mis responsabilidades? *

- ☐ ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ ☐ Desacuerdo
- ☐ ☐ Indiferente
- ☐ ☐ De Acuerdo
- ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo

16-Tengo iniciativa de cooperar y ayudar a la empresa cuando se presenta un conflicto, o sí requieren mi ayuda? *

- ☐ ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ ☐ Desacuerdo
- ☐ ☐ Indiferente
- ☐ ☐ De Acuerdo
- ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo

17-Se reconoce mi buen desempeño en la empresa? Me siento valorado en mi trabajo? *

- ☐ ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ ☐ Desacuerdo
- ☐ ☐ Indiferente
- ☐ ☐ De Acuerdo
- ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo

18-He tenido una reunión con mi jefe de área para hablar sobre mi rendimiento. Ha sido la reunión asertiva y productiva? *

- ☐ ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ ☐ Desacuerdo
- ☐ ☐ Indiferente
- ☐ ☐ De Acuerdo
- ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo

19-Que valoración le merecen a usted los beneficios que ofrece la empresa?? Son justos y atractivos? *

- ☐ ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ ☐ Desacuerdo
- ☐ ☐ Indiferente
- ☐ ☐ De Acuerdo
- ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo

20-Con relacion al mercado laboral, puedo decir que mi salario y condiciones actuales se corresponden con mi trabajo? *

- ☐ ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ ☐ Desacuerdo
- ☐ ☐ Indiferente
- ☐ ☐ De Acuerdo
- ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo

21-Cree usted que su salario está por encima del promedio de los de su entorno social? *

- ☐ ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ ☐ Desacuerdo
- ☐ ☐ Indiferente
- ☐ ☐ De Acuerdo
- ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo

22-Consideras correctas las relaciones interpersonales entre tus compañeros de trabajo? *

- ☐ ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ ☐ Desacuerdo
- ☐ ☐ Indiferente
- ☐ ☐ De Acuerdo
- ☐ ☐ Totalmente de Acuerdo

23-Se promueven a colaboradores en base a evaluaciones de desempeño? *

- ☐ ☐ Totalmente en Desacuerdo
- ☐ ☐ Desacuerdo
- ☐ ☐ Indiferente
- ☐ ☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo
24-Sí tuvieras la oportunidad de dejar la empresa por otro trabajo con las mismas condiciones sobre el salario, dejarías la empresa? *

☐ Totalmente en Desacuerdo

☐ Desacuerdo

☐ Indiferente

☐ De Acuerdo

☐ Totalmente de Acuerdo

Muchas Gracias por su colaboración!!!!