



U.A.C.B.
Universidad Andina Simón Bolívar

Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo JOSÉ ALFREDO ARISMENDI AGUILAR C.I. 2466464 LP.
autor/a de la tesis titulada

EL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA INDUSTRIAL DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO (CIACEA)
mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede académica La Paz.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación a partir de la fecha de defensa de grado, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría Adjunta a la Secretaria General sede Académica La Paz, los tres ejemplares respectivos y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. La Paz, 4 de Noviembre de 2021

Firma:



UASB

Universidad Andina Simón Bolívar

ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA

SEDE ACADÉMICA LA PAZ

ÁREA DE ECONOMÍA EMPRESA E INTEGRACIÓN

PROGRAMA DE MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
(2015-2016)

TESIS: EL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO
HERRAMIENTA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL
EN LA EMPRESA INDUSTRIA DE ALIMENTOS
DE LA CIUDAD DE EL ALTO (IACEA)

Tesis presentada para optar el Grado Académico
de Magister en Administración de Empresas
Mención Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional

Maestrante: Lic. José Alfredo Arismendi Aguilar
Tutor: Lic. MSc. Fernando Juan de Dios Palenque Pérez

La Paz – Bolivia Año
2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1. Problemática	3
1.2.2. Situación proyectada	4
1.2.3. Formulación del problema	4
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. HIPÓTESIS	5
1.4.1. Operacionalización de la variable de estudio	5
1.4.2. Identificación de la variable de estudio	6
1.4.3. El Desempeño laboral como variable constante	7
1.5. JUSTIFICACIÓN	8
1.5.1. Justificación teórica	9
1.5.2. Justificación práctica	10
1.5.3. Justificación social	10
1.6. ALCANCES Y LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.6.1. Delimitación temática	11
1.6.2. Delimitación temporal	11
1.6.3. Delimitación espacial	12
1.6.4. Límites	12
CAPÍTULO II.	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1. EVOLUCIÓN EN LOS ENFOQUES DE ADMINISTRACIÓN	13
2.1.1. Algunas definiciones de administración	13
2.1.2. Evolución y cambios en el enfoque de la administración	14
2.1.2.1. Primera ola: Enfoque en las tareas	15
2.1.2.2. Segunda ola: Enfoque en la estructura de la organización	16
2.1.2.3. Tercera ola: Enfoque en las personas	17
2.1.2.4. Cuarta ola: Enfoque en el entorno	18

2.1.2.5.	Enfoque VICA + H	21
2.2.	EVOLUCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	23
2.2.1.	Definición y evolución de estructuras organizacionales	23
2.2.2.	Evolución histórica del concepto de organizaciones	24
2.2.2.1.	Era de la industrialización clásica	24
2.2.2.2.	Era de la industrialización neoclásica	25
2.2.2.3.	Era del conocimiento	26
2.3.	EVOLUCIÓN EN EL CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS	27
2.3.1.	Era de la industrialización clásica	28
2.3.2.	Era de la industrialización neoclásica	28
2.3.3.	Era del conocimiento	29
2.3.4.	Generaciones en las organizaciones	31
2.4.	CLIMA ORGANIZACIONAL	38
2.4.1.	Surgimiento del concepto de clima organizacional	38
2.4.1.1.	Escuela científica y clásica	38
2.4.1.2.	Escuela de las relaciones humanas	38
2.4.1.3.	Escuela estructuralista	39
2.4.1.4.	Escuela conductista	39
2.4.2.	Algunas definiciones de clima organizacional	43
2.4.3.	Dimensiones y enfoques del clima organizacional a estudiar	43
2.4.3.1.	Enfoque de Rensis Likert	44
2.4.3.1.1.	Tipos de clima laboral según el enfoque de Rensis Likert	44
2.4.3.2.	Enfoque de Schneider y Bartlett	46
2.4.3.3.	Enfoque de Pritchard y Karasick	47
2.4.3.4.	Enfoque de Brunet	48
2.4.3.5.	Enfoque del Great Place to Work (GPTW)	49
2.4.3.5.1.	Antecedentes del GPTW	49
2.4.3.5.2.	Enfoque GPTW	50
2.4.3.5.3.	Dimensiones que emplea el GPTW	55
2.4.3.5.4.	Herramientas que emplea el GPTW	59
2.5.	MARCO LEGAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN BOLIVIA	61
2.6.	EL DESEMPEÑO LABORAL	65
2.6.1.	Definición del desempeño laboral	65
2.6.2.	Factores que intervienen en el desempeño laboral	67

2.6.3.	Administración y planeación del desempeño	68
2.6.4.	Desempeño laboral adecuado	69
CAPÍTULO III		71
MARCO PRÁCTICO Y METODOLÓGICO		71
3.1.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	71
3.1.1.	Enfoque cuantitativo	71
3.1.2.	Enfoque cualitativo	73
3.1.3.	Tipos de investigación	75
3.1.4.	Diseño de la investigación	76
3.1.5.	Ciclo del trabajo diagnóstico	77
3.1.6.	Diseño de los instrumentos de recolección de información	77
3.1.6.1.	Técnicas de medición	77
3.1.6.2.	Instrumentos de medición	78
3.1.6.3.	Población de estudio	80
3.2.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	80
3.2.1.	Situación geográfica de la empresa	80
3.2.2.	Datos del contexto histórico de la empresa	81
3.2.3.	Productos y servicios de la empresa	82
3.2.4.	Misión y visión de la empresa	83
3.2.5.	Logros y reconocimientos de la empresa	84
3.2.6.	Estructura orgánica de la empresa IACEA	85
3.2.7.	Observaciones y análisis sobre la estructura de IACEA	85
3.2.8.	Población encuestada	87
3.2.9.	Datos demográficos de la población encuestada	88
3.3.	PARAMETROS DE MEDICIÓN PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN GPTW	93
3.3.1.	Los parámetros de medición del GPTW	94
3.4.	RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	95
3.4.1.	DIMENSIÓN DE CREDIBILIDAD:	96
3.4.1.1.	En la Subdimensión Comunicación	96
3.4.1.2.	En la Subdimensión Competencia	97
3.4.1.3.	En la Subdimensión Integridad:	98
3.4.1.4.	Dimensión Credibilidad desde la óptica del personal.	99
3.4.1.5.	Dimensión Credibilidad en general	100

3.4.2. DIMENSIÓN DE RESPETO:	103
3.4.2.1. En la Subdimensión Respaldo	103
3.4.2.2. En la Subdimensión Cuidado:	104
3.4.2.3. En la Subdimensión Colaboración	104
3.4.2.4. Dimensión de Respeto desde la óptica del personal.	106
3.4.2.5. Dimensión Respeto a nivel general	106
3.4.3. DIMENSIÓN DE IMPARCIALIDAD	107
3.4.3.1. En la Subdimensión Equidad:	107
3.4.3.2. En la Subdimensión Ausencia de Favoritismo:	108
3.4.3.3. En la Subdimensión Justicia	109
3.4.3.4. Dimensión Imparcialidad desde la óptica del personal	110
3.4.3.5. Dimensión Imparcialidad a nivel general	111
3.4.4. DIMENSIÓN DE CAMARADERÍA	112
3.4.4.1. La Subdimensión Relaciones Interpersonales	112
3.4.4.2. En la Subdimensión Hospitalidad	113
3.4.4.3. La Subdimensión Sentido de Pertenencia	113
3.4.4.4. Dimensión Camaradería desde la óptica del personal.	115
3.4.4.5. Dimensión Camaradería a nivel general	115
3.4.5. DIMENSIÓN DE ORGULLO	116
3.4.5.1. En la Subdimensión Orgullo por el Equipo	116
3.4.5.2. En la Subdimensión Orgullo por el trabajo:	117
3.4.5.3. En la Subdimensión Orgullo por la Empresa	117
3.4.5.4. La dimensión Orgullo desde la óptica del personal	119
3.4.5.5. Dimensión Orgullo a nivel general	119
3.5. RESUMEN DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS	120
3.7. RESULTADOS CUALITATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	122
3.8. RESUMEN DE LOS RESULTADOS CUALITATIVOS	130
CAPITULO IV	132
MARCO PROPOSITIVO	132
4.1. Propuesta para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en IACEA	132
4.2. Plan de acción para la mejora del clima organizacional y el desempeño laboral en IACEA	133
4.3. Estrategias del Plan para elevar el clima organizacional	134

4.3.1. Fortaleciendo las habilidades del liderazgo y la gestión de talento	134
4.3.2. Ajuste y fortalecimiento en las políticas y prácticas de IACEA:	137
4.3.3. Promoviendo el “ <i>wellbeing</i> ”, bienestar y satisfacción en el personal	141
4.4. Propuesta de Plan para elevar el Clima Organizacional	146
CAPÍTULO V	149
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	149
5.1. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	149
5.1.1. Nivel de clima laboral obtenido	149
5.1.2. Respuesta al planteamiento del problema e hipótesis	151
5.2. RECOMENDACIONES	152
BIBLIOGRAFÍA	154
ANEXOS	158

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de la variable de estudio.....	6
Cuadro 2. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.....	30
Cuadro 3. Origen del concepto de clima organizacional desde una perspectiva de las escuelas de administración.....	42
Cuadro 4. Clima de tipo autoritario según Rensis Likert	45
Cuadro 5. Clima de tipo participativo según Rensis Likert.....	46
Cuadro 6. Valoración del clima organizacional.....	60
Cuadro 7. Variables a medir para diagnosticar el clima Organizacional.....	73
Cuadro 8. Población total encuestada.....	87
Cuadro 9. Opiniones abiertas de los 107 trabajadores de IACEA	123
Cuadro 10. Comparativo entre estilo transaccional y equipos de alto rendimiento...	136
Cuadro 11. Propuesta para elevar el clima organizacional para la mejora del desempeño laboral, en base al diagnóstico realizado.....	142
Cuadro 12. Plan de actividades para elevar el clima organizacional en IACEA.....	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Efecto del diagnóstico de Clima laboral.....	8
Figura 2. Estructura orgánica piramidal.....	24
Figura 3. Estructura orgánica matricial	26
Figura 4. Estructura orgánica en la era del conocimiento.....	27
Figura 5. Esquema de percepción de los trabajadores sobre su ambiente laboral.....	58
Figura 6. Estructura orgánica ejecutiva de la empresa.....	86
Figura 7. Esquema de medición del clima organizacional del GPTW.....	95
Figura 8. Esquema del Plan de acción en base a tres estrategias.....	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Relación entre la cultura de confianza y productividad.....	52
Gráfico 2. Diagnóstico comparativo de Credibilidad y sus subdimensiones.....	99
Gráfico 3. Resultados de la dimensión Credibilidad en opinión de trabajadores.....	100
Gráfico 4. Dimensión Credibilidad a nivel general.....	100
Gráfico 5. Diagnóstico comparativo de dimensión Respeto y subdimensiones:	105
Gráfico 6. Resultados de la dimensión respeto en opinión de trabajadores.....	106
Gráfico 7. Dimensión de Respeto a nivel general.....	107
Gráfico 8. Diagnóstico comparativo de las subdimensiones de Imparcialidad.....	110
Gráfico 9. Resultados de Imparcialidad en opinión de trabajadores.....	111
Gráfico 10. Dimensión de Imparcialidad a nivel general.....	112
Gráfico 11. Diagnóstico comparativo de las subdimensiones de Camaradería.....	114
Gráfico 12. Resultados de la Dimensión Camaradería en opinión de trabajadores..	115
Gráfico 13. Resultados de la dimensión Camaradería a nivel general.....	116
Gráfico 14. Diagnóstico comparativo de las subdimensiones de Orgullo.....	118
Gráfico 15. Resultados de la Dimensión Orgullo en opinión de trabajadores.....	119
Gráfico 16. Dimensión Orgullo a nivel general.....	120
Gráfico 17. Respuestas a dimensiones en general de Clima Organizacional	120
Gráfico 18. Nivel de las dimensiones en general de la empresa IACEA.....	121
Gráfico 19. Comparativo sobre la opinión de ser un lugar excelente para trabajar..	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Grupos etarios de los trabajadores de la empresa IACEA.....	88
Tabla 2. Nivel de estudios de los trabajadores de la empresa IACEA.....	89
Tabla 3. Cantidad de trabajadores por antigüedad.....	90
Tabla 4. Cantidad de trabajadores de acuerdo a género.....	91
Tabla 5. Cantidad de trabajadores por área de trabajo.....	91
Tabla 6. Principal motivo para permanecer en la empresa.....	92
Tabla 7. Análisis del coeficiente de Cronbach de la dimensión credibilidad a nivel general.....	101

AGRADECIMIENTO

Agradezco con todo mi ser AL TODOPODEROSO DIOS Y PADRE CELESTIAL, Creador de los cielos y de la tierra, y de todo el universo, Al que nos dio la vida; por haberme dado inteligencia para realizar esta tesis, y por haberme ayudado a vencer todas las dificultades inherentes a ella. Y sólo le pido, en el Nombre de mi SEÑOR JESUCRISTO, que me de sabiduría para hacer siempre su voluntad, para servir con excelencia a mi Nación y a la sociedad en general.

RESUMEN

La presente tesis aborda la conceptualización y desarrollo de un diagnóstico de clima organizacional para analizar el nivel de satisfacción que percibían los trabajadores de la empresa “Industria de Alimentos de la Ciudad de El Alto” (IACEA), la información obtenida permite la estructuración de un plan de mejora que promueva positivamente el fortalecimiento del desempeño laboral.

Existiendo varios enfoques para la realización del diagnóstico de clima organizacional, se vio conveniente emplear la metodología de “*Great Place to Work*” (GPTW).

El presente trabajo empleó un enfoque de investigación mixto, cuantitativo y cualitativo. El tipo de diseño de investigación, para este trabajo, ha sido no experimental, es decir, que se ha referido al análisis de los hechos tal cual se sucedieron en el momento en que se aplicó la encuesta, de acuerdo con las características y circunstancias del fenómeno que se estudiaría. A su vez se emplearon los tipos de investigación descriptivo y comparativo, con el modelo de benchmarking que utiliza el GPTW. La investigación también fue transeccional o transversal, porque tenían la característica de recolección de datos en un único momento. La población total que participó de la encuesta fue de 107 personas, quienes respondieron el cuestionario para la obtención del diagnóstico de clima organizacional.

El resultado del diagnóstico realizado a IACEA, arrojó un nivel de clima o índice de confianza a nivel general de 39%. Esto indica un nivel crítico y según GPTW, estaría muy por debajo de las empresas que no califican para un buen clima laboral, lo cual es perjudicial para los propósitos de crecimiento de la empresa.

En consecuencia, se formula una propuesta con recomendaciones y un plan de acción a corto plazo para fortalecer el clima organizacional e impulsar con ello la mejora del desempeño laboral.

ABSTRACT

This thesis addresses the conceptualization and development of an organizational climate diagnosis to analyze the level of satisfaction perceived by the workers of the company “Industria de Alimentos de la Ciudad de El Alto” (IACEA), the information obtained allows the structuring of a improvement plan that positively promotes the strengthening of job performance.

There are several approaches to carry out the organizational climate diagnosis, it was convenient to use the “Great Place to Work” (GPTW) methodology.

The present work used a mixed, quantitative and qualitative research approach. The type of research design for this work has been non-experimental, that is, it has referred to the analysis of the events as they occurred at the time the survey was applied, according to the characteristics and circumstances of the phenomenon to be studied. In turn, descriptive and comparative types of research were used, with the benchmarking model used by the GPTW. The research was also transectional or cross-sectional, because they had the characteristic of collecting data at a single moment. The total population that participated in the survey was 107 people, who answered the questionnaire to obtain the organizational climate diagnosis.

The result of the diagnosis made to IACEA, showed a level of climate or confidence index at a general level of 39%. This indicates a critical level and according to GPTW, it would be well below companies that do not qualify for a good work environment, which is detrimental to the company's growth purposes.

Consequently, a proposal is formulated with recommendations and a short-term action plan to strengthen the organizational climate and thereby promote the improvement of work performance.

INTRODUCCIÓN

El paso del tiempo, el avance de la ciencia y la tecnología, la competitividad en los mercados, la globalización, el internet, y la aceleración de las comunicaciones, etc., han impulsado, en la administración de empresas, el surgimiento de nuevos enfoques teóricos para las relaciones de trabajo. En el siglo XX, nace la escuela conductista, que pone énfasis en mejorar el trato a los trabajadores, y da lugar posteriormente, al surgimiento del concepto de clima organizacional.

Chiavenato, (2015, pág. 260) indica que: “El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas”. Si los trabajadores están muy motivados, el clima laboral se eleva y se traduce en relaciones satisfactorias caracterizadas por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, y un estado de felicidad del personal por realizar sus labores y por pertenecer a una empresa que los valora, los cuida y les da la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal, lo que trae como consecuencia una significativa mejora del desempeño laboral. Por el contrario, cuando los trabajadores están desmotivados, sea por frustración personal, o por la imposición de barreras para la satisfacción de sus necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y surgen características de estrés laboral, depresión, desinterés, apatía, fuga de talentos y una disconformidad que contagia el ambiente, y esto se traduciría en una baja del desempeño laboral, en pérdidas económicas, y en una obstrucción para el logro de las metas y objetivos.

Toda empresa, sin importar su tamaño, ni el rubro al que se dedique, tiene un nivel de clima organizacional influenciado por los valores, actitudes y opiniones de su personal, pero, es el liderazgo de la organización quien tiene la posibilidad y la responsabilidad de implementar las estrategias necesarias para mejorarlo.

Por ello, la presente tesis tiene el propósito de demostrar que las empresas deben considerar la importancia fundamental de realizarse un diagnóstico de clima organizacional, para conocer las percepciones de satisfacción o disconformidad de sus trabajadores, porque esto incidirá en su desempeño laboral y en el logro del crecimiento y desarrollo sostenido de la empresa. Para este efecto, se realizó un diagnóstico de clima organizacional en la empresa Industria de Alimentos de la Ciudad de El Alto (IACEA), bajo el enfoque metodológico de Great Place To Work (GPTW), porque esta entidad es especialista en el análisis de climas laborales, y tiene una amplia experiencia aplicando los ajustes correspondientes, para convertir a las empresas, en organizaciones más competitivas, eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

En el primer capítulo, de este trabajo de investigación se exponen los antecedentes, la problemática, los objetivos generales y específicos, la hipótesis, la operacionalización de las variables y subvariables, y la justificación. En el segundo capítulo, del marco teórico, se expone la evolución de los conceptos de administración, organización, recursos humanos y el surgimiento del concepto de clima organizacional, y el desempeño laboral. En el tercer capítulo, se describe la metodología de la investigación utilizada, el procesamiento y análisis de la información obtenida, la exposición de los resultados cuantitativos y cualitativos logrados a través de la encuesta realizada bajo el enfoque de GPTW, y usando un cuestionario con la escala de medición de Rensis Likert, muy útil para estos propósitos.

En el cuarto capítulo, en el marco propositivo, se formula un plan de acción que considera la aplicación de tres estrategias para elevar el clima organizacional y, en consecuencia, lograr la mejora sustancial del desempeño laboral. Finalmente, en el capítulo cinco, se señalan las conclusiones con los resultados obtenidos, y las recomendaciones para alinear los objetivos organizacionales, con los intereses legítimos y personales de sus trabajadores, a fin de que la empresa asuma el desafío, donde

ejecutivos, jefes y trabajadores, en general, estén motivados a trabajar juntos, como equipos de alto rendimiento y como familia, para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

CAPÍTULO I.

ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

La empresa Industria de Alimentos de la Ciudad de El Alto (IACEA), es una empresa que surge como un emprendimiento familiar en los años 1990, inicialmente como una comercializadora de productos agrícolas provenientes de las zonas tropicales de los Yungas y de las zonas Andinas del Departamento de La Paz. Posteriormente, incursionó en la producción industrial de productos nutritivos bajo un concepto agroecológico, y apoyo a los pequeños productores agrícolas de las zonas mencionadas.

La empresa logra crecer y ampliar su actividad productiva y se adjudica la provisión de desayunos escolares para los establecimientos educativos fiscales del Municipio de La Paz. Paralelamente, parte de su producción industrial de alimentos agroecológicos se los destina a la exportación, obligándose a un crecimiento sostenido con alta calidad de sus productos para abastecer a mercados exigentes y competitivos.

Estos desafíos de expansión, motivan la necesidad de evaluar a la organización, para ver si estaría en condiciones de hacer frente a las demandas exigentes del mercado de productos nutritivos alimenticios. Uno de los aspectos más importantes, en esta coyuntura, es evaluar el clima organizacional que impera en su interior, para comprender las percepciones que tienen los trabajadores de IACEA respecto a su pertenencia a la organización, de su relación adecuada con sus jefes y superiores y con sus colegas de trabajo, lo cual afecta el desempeño laboral y en consecuencia al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Durante varias gestiones no se han logrado mayores beneficios para la empresa tanto en sus niveles de producción como en sus expectativas de mayores volúmenes de ventas. Por otra parte, se percibe cierto grado de desmotivación en el personal, pues existen algunos conflictos sectoriales entre trabajadores operativos y administrativos;

finalmente, durante la última gestión, existió un cambio de personal, especialmente operativo que fue del 20% aproximadamente.

A pesar de que la empresa IACEA cumple sus obligaciones legales en materia de salarios, beneficios sociales y otros, además, otorga almuerzo gratuito a todos los trabajadores (debido al trabajo en horario continuo), evidencia una relación compleja entre el sindicato, los ejecutivos y parte de los trabajadores administrativos, lo que amerita un examen sobre el clima laboral imperante.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los conceptos y enfoques de: administración, de organizaciones y de recursos humanos, han tenido una evolución y cambios sustanciales de acuerdo al avance del tiempo, de la ciencia y tecnología, de la globalización, y de las exigencias de los mercados cada vez más competitivos y complejos. Esto ha motivado a que los estudiosos de la administración, planteen nuevos enfoques teóricos y científicos que señalaban el camino a las organizaciones para adecuarse a los desafíos de las épocas en que vivieron.

El periplo inició con la Escuela científica de Frederick W. Taylor, que propugnaba la producción industrial en base a la división del trabajo y la especialización; posteriormente, surgió la escuela clásica con los principios administrativos de Henry Fayol; más adelante, se tuvo a la escuela de las relaciones humanas con Elton Mayo que fue el impulsor de la teoría de la motivación; luego, surge la escuela estructuralista con Max Weber que manifestaba la burocracia organizacional. Después, surgió la escuela psicológica o de la teoría conductista, impulsada por varios teóricos como: Maslow, con su pirámide de necesidades; Herzberg con su teoría de las motivaciones; Douglas McGregor con la teoría X e Y; Ludwig Von Bertalanffy con la teoría de los sistemas; y otros teóricos como Kurt Lewin, Forehand y Gilmer, Taguiri y Litwin, entre otros grandes científicos.

La escuela psicológica y conductista, dio lugar al surgimiento del concepto de clima organizacional, como un análisis imprescindible que deben realizar las empresas,

para conocer las percepciones y comportamiento de los trabajadores, en la interacción con su entorno porque esto influiría en sus actitudes y en su desempeño laboral. También dio lugar a considerar al trabajador como el factor más importante en la cadena de valor y desafío a las organizaciones a mejorar el trato a los mismos.

El concepto de clima organizacional proviene originalmente del trabajo de Kurt Lewin (1936), quien demostró que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta, es decir, en la interacción entre el trabajador y el cómo concibe su ambiente laboral.

Las organizaciones, por lo tanto, necesitan adaptarse al avance y evolución de los nuevos conceptos si quieren estar entre las empresas más competitivas y hacer frente a los nuevos desafíos de los mercados. Deben valorar a sus trabajadores y realizar periódicamente un diagnóstico de clima organizacional para conocer las percepciones del personal, en relación al trato con sus jefes y superiores, al trato con sus colegas y camaradas, y saber cuál es el valor que éstos le dan a su organización.

El problema es que muchas empresas no lo están haciendo y siguen empeñadas en trabajar bajo los conceptos de teorías y enfoques que ya fueron rebasados por el avance de la ciencia, el conocimiento y sobre todo por las prácticas disruptivas de mercado del siglo XXI, como es el caso de la empresa IACEA.

1.2.1. Problemática

En la actualidad, no todas las empresas valoran a sus trabajadores como el factor más importante del proceso de producción. Por lo tanto, no consideran necesario realizarse un diagnóstico de clima laboral y, por ello, no comprenden los motivos por los que a veces tienen un personal desmotivado, la existencia de rotación de personal, una baja productividad, altas tasas de ausentismo, una mala comunicación, desconfianza entre los trabajadores con sus jefes, y una serie de problemas laborales, que pueden llegar a conflictos sindicales y ocasionar altos costos y pérdidas en la empresa.

Es así que la empresa IACEA tiene indicios de un statu quo que no estaría coadyuvado con el crecimiento y/o rendimiento esperado, por el contrario, se percibe cierto grado de insatisfacción en sus trabajadores.

1.2.2. Situación proyectada

La realización de un diagnóstico de clima organizacional para observar su incidencia en el desempeño laboral no es una actividad muy generalizada en las empresas en Bolivia, tanto en el sector público o privado, ni se conoce su gran importancia para el logro de los objetivos estratégicos de la organización, por lo que las organizaciones continúan trabajando bajo los enfoques tradicionales de la administración, salvo algunas excepciones que se han abierto a la modernidad.

Por lo tanto, con este trabajo de investigación se pretende realizar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa IACEA, y que esta experiencia pueda servir para que también otras empresas puedan ser motivadas a realizarse un análisis de su clima laboral, para aplicar las medidas correctivas necesarias a fin de mejorar el desempeño laboral y, de esa manera, contribuir al crecimiento y desarrollo sostenido de la empresa y de sus trabajadores.

1.2.3. Formulación del problema

Entonces el problema planteado para el presente trabajo de investigación es:

¿La realización de un diagnóstico de clima organizacional permitirá formular un plan de mejora del desempeño laboral en la empresa Industria de Alimentos de la Ciudad de El Alto (IACEA)?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico del clima organizacional, empleando la metodología de Great Place to Work (GPTW), que permita formular una propuesta de mejora del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa IACEA.

1.3.2. Objetivos específicos

- Aplicar una prueba diagnóstica a los trabajadores de IACEA para conocer el estado del clima organizacional imperante en la empresa identificando sus oportunidades de mejora y fortalezas más relevantes.
- Realizar una revisión bibliográfica de los enfoques teóricos que servirán para fundamentar la presente investigación.
- Describir las dimensiones de modelo GPTW que servirán como base para diagnosticar el clima organizacional de IACEA.
- Establecer una metodología para desarrollar un diagnóstico del clima organizacional bajo el esquema de GPTW.
- Elaborar una propuesta con los ajustes y medidas correctivas para la mejora del desempeño laboral en IACEA, usando como herramienta el diagnóstico de clima organizacional.

1.4. HIPÓTESIS

- **Hipótesis de trabajo:** La realización de un diagnóstico del clima organizacional, empleando la metodología de GPTW, proporciona información crítica y relevante para el desarrollo de una propuesta de mejora del desempeño laboral de los trabajadores de IACEA.
- **Hipótesis nula:** La realización de un diagnóstico del clima organizacional, empleando la metodología de GPTW, no proporciona información crítica y relevante para el desarrollo de una propuesta de mejora del desempeño laboral de los trabajadores de IACEA.

1.4.1. Operacionalización de la variable de estudio

Las variables de estudio, dimensiones e indicadores que se utilizarán para el diagnóstico del clima organizacional en la empresa IACEA, se basarán en las empleadas por el modelo de GPTW. (Ver cuadro 1)

1.4.2. Identificación de la variable de estudio

Variable de estudio: Clima organizacional en la empresa IACEA.

Cuadro 1.

Operacionalización de la variable de estudio.

VARIABLE DE ESTUDIO			
Clima organizacional en la empresa IACEA.			
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES o SUB DIMENSIONES
Percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados.	La medición se logra a través del formulario de encuesta que usa el <i>Great Place to Work (GPTW)</i> , llamado también " <i>Trust Index</i> ", o Índice de Confianza.	Credibilidad (Relación con Jefes)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Competencia • Integridad
		Respeto (Relación con Jefes)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo • Colaboración • Cuidado
		Imparcialidad (Relación con Jefes)	<ul style="list-style-type: none"> • Equidad • Ausencia de favoritismo • Justicia
		Orgullo (Relación con el trabajo)	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo individual • Equipo • Organización
		Camaradería (Relación con los compañeros)	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones cercanas • Hospitalidad • Sentido de unidad

Nota: Elaboración en base a indicadores de GPTW.

- **Definición conceptual:** Brunet, (1987), define al clima organizacional como: “las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales”.

- **Definición operacional:** La medición de la variable independiente y de sus dimensiones señaladas se logra a través del formulario de encuesta que emplea el GPTW, llamado también “*Trust Index*”, o Índice de Confianza.

La medición de la variable de estudio y dimensiones señaladas se logra a través de los instrumentos de recolección de datos, como ser: el formulario de encuesta que emplea el GPTW, llamado también “*Trust Index*”, o Índice de Confianza, que se aplica a todo el personal de la empresa. También se realiza entrevistas al Gerente de Operaciones, al Jefe de Desarrollo Organizacional y Gestión de personas, y entrevistas no estructuradas al personal operativo. Los datos resultantes, permiten establecer la incidencia que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa IACEA, para proponer los ajustes y medidas correctivas necesarias.

- **El efecto de la variable de estudio clima laboral:** Es formular una propuesta de mejora del desempeño laboral.

1.4.3. El Desempeño laboral como variable constante

Esta variable no es objeto de medición en esta tesis, por lo cual se la considera constante para el análisis. Sin embargo, se menciona su conceptualización.

Tejedor & García (2010), señalan que el desempeño es cumplir con la responsabilidad, de hacer aquello que uno está obligado a hacer y de la mejor manera, para así lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores. El desempeño se relaciona con cada una de las características y cualidades que se implementa para desempeñar las habilidades y destrezas de los trabajadores que al final refleja los resultados en cuanto a la satisfacción del cumplimiento.

El desempeño laboral refleja el comportamiento de la persona que ocupa un puesto en la organización, es el esfuerzo individual o colectivo, cuando se trata de trabajo en grupo, que desarrolla un trabajador dependiendo de sus capacidades, habilidades y

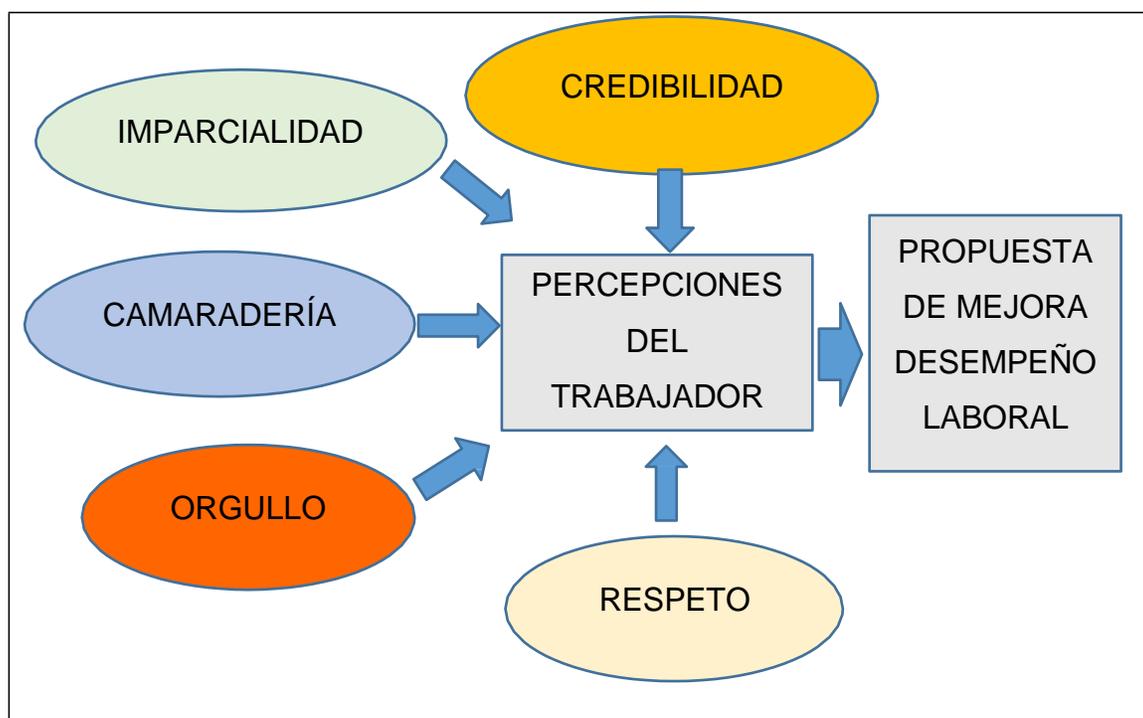
talentos para el logro de los objetivos estratégicos que se plantea una organización, estará influenciado por cómo percibe el trabajador el valor de las recompensas, el trato que tenga con sus jefes, las relaciones con sus colegas, la sensación que tenga del trato que le da la organización y el ambiente de trabajo.

Hay una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Y se pretende su mejora, por lo cual, se plantea la siguiente función: (Ver figura 1)

Propuesta de mejora de Desempeño Laboral = f (Diagnóstico de clima laboral)

Figura 1.

Efecto del diagnóstico de Clima Laboral.



Nota: Elaboración propia en base al análisis de las dimensiones de GPTW.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Es pertinente realizar un diagnóstico de clima organizacional en la empresa IACEA, porque se requiere identificar con precisión los aspectos que influyen en el actual desempeño laboral de los trabajadores, siendo que anteriormente no se desarrolló un

diagnóstico de estas características. Además, cabe mencionar que la empresa posee la visión de mejora continua al adoptar sus objetivos de mediano plazo inherentes al fortalecimiento del equipo humano a través de políticas y herramientas que impulsan la motivación de su personal; por ello, cambiaron el nombre del “Departamento de Recursos Humanos” por el de “Departamento de Desarrollo Organizacional y Gestión de Personas”.

De acuerdo al avance y evolución de los enfoques administrativos, si las empresas quieren modernizarse y estar a la altura de las organizaciones más exitosas, es necesario que tengan un nivel de clima organizacional óptimo.

Es relevante porque, dependiendo del nivel de clima organizacional que exista al interior de la empresa, se obtendrán los resultados del cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por la organización. Asimismo, este análisis permitirá conocer las percepciones de satisfacción o insatisfacción que tienen los trabajadores en su relación con: las políticas, procedimientos de la empresa, con sus jefes, sus colegas y con la organización en general.

Este diagnóstico permitirá conocer cuantitativa y cualitativamente las percepciones que tienen los trabajadores respecto a las políticas y prácticas que desarrolla la empresa, si conocen y se sienten, o no, identificados con la misión, visión, y valores de la empresa.

1.5.1. Justificación teórica

Como se decía el concepto de clima organizacional surgió con la escuela psicológica y conductista, con el fin de que las organizaciones valoren a sus trabajadores y ellos perciban a su lugar de labor como “el mejor lugar para trabajar”, no sólo por los beneficios económicos que reciben, sino principalmente, porque se sienten valorados, que sienten que tienen una oportunidad para su crecimiento personal, y porque están plenamente identificados con los objetivos estratégicos de la empresa.

El Medir y obtener los resultados del diagnóstico de clima organizacional correspondiente será una contribución importante, porque permitirá comprobar la teoría

expresada por los analistas y científicos que propugnaron estos enfoques y modelos de medición de clima organizacional.

Por otro lado, la evolución histórica de los conceptos de: administración, organización y recursos humanos, desafía a la empresa para que se ubique entre las organizaciones más competitivas aplicando los conceptos modernos, progresistas y contemporáneos, para el logro de sus objetivos estratégicos de forma sustentable.

1.5.2. Justificación práctica

Si bien la empresa IACEA, cumple con todas las obligaciones salariales, sociales y medidas de higiene y seguridad ocupacional para los trabajadores, se percibe una sensación de malestar al interior de la organización. Por lo que será muy conveniente obtener un diagnóstico del clima organizacional, para validar dónde se encuentran los problemas de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores. Otras razones prácticas para que IACEA gestione su clima organizacional serían:

- 1) Saber dónde están las fortalezas y las oportunidades de mejora de la empresa y lograr ser un gran lugar para trabajar.
- 2) El ser reconocido como buen empleador, generará en sus empleados un sentimiento de pertenencia y orgullo.
- 3) Al tener el diagnóstico y aplicar los ajustes necesarios, se impactará en la atracción y fidelización de talentos.
- 4) Mejorar la productividad en forma sustentable, lo que quiere decir, que no es solamente un momento de emoción porque se aplicó una medición, sino que es un camino de transformación en el cual los resultados tienen que ser sustentables y a largo plazo.

1.5.3. Justificación social

La empresa tiene la ventaja de que produce y vende en el mercado local y exporta, aunque todavía en menor escala, productos alimenticios con alto valor nutritivo como la

miel, el propóleo, y compuestos de cereales que son de gran beneficio para la salud de sus consumidores. Sus productos procesados y enriquecidos con insumos naturales y orgánicos ayudan a mejorar el sistema inmune de las personas de toda edad. En tiempos de pandemia sus productos ayudarían significativamente a fortalecer la salud de las personas y a combatir las amenazas de posibles enfermedades. Por lo tanto, como empresa tiene el gran desafío de incrementar la cantidad y mejorar la calidad de sus productos, seguir innovando y aprovechar la creciente demanda de mercados cada vez más competitivos.

Esto lo podrá realizar sólo si tiene el personal adecuado, que esté a su vez muy motivado y comprometido con los objetivos organizacionales, que los trabajadores puedan apreciar e identificarse con el rol que cumple la empresa de producir productos alimenticios con alto valor nutritivo que contribuyen a mejorar la salud de sus consumidores. Por ello, se necesita realizar una evaluación para saber: con qué personal se cuenta, cuáles son sus percepciones en el entorno laboral y cómo se identifican éstos con los intereses de la organización. Todo esto se puede conocer a través de un diagnóstico de clima organizacional.

1.6. ALCANCES Y LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Delimitación temática

La delimitación temática del presente trabajo se encuentra enmarcada dentro del estudio del comportamiento organizacional y en la aplicación de una intervención que señala el proceso de desarrollo organizacional y gestión de personas. El diagnóstico de clima organizacional, es parte de ello, como herramienta para formular una propuesta de mejora del desempeño laboral en la empresa IACEA.

1.6.2. Delimitación temporal

La encuesta para obtener el diagnóstico del clima organizacional en la empresa IACEA fue realizada en la gestión 2016. Como fue la primera vez que se realizó una

investigación de tal magnitud, los datos fueron muy importantes y reveladores porque reflejan la sinceridad y honestidad de las apreciaciones de los encuestados, en un momento histórico clave de la empresa.

1.6.3. Delimitación espacial

El presente trabajo de investigación se realiza en las oficinas e instalaciones de la empresa Industrial de Alimentos de la Ciudad de El Alto (IACEA) ubicada en la zona de Senkata de la misma ciudad.

1.6.4. Límites

Para el presente trabajo de investigación no se tuvo acceso a la información necesaria respecto a las políticas y prácticas de la empresa IACEA, no se había realizado hasta la fecha nunca un diagnóstico de clima laboral, se desconocía su significado, por ello la susceptibilidad de los ejecutivos y la desconfianza de brindar datos de la organización. La condición para que se realizara el estudio fue que se mantuviera la confidencialidad en el trabajo y que no se empleara el nombre real de la empresa. También, debido a estas limitaciones no se pudo obtener datos cuantitativos acerca del desempeño laboral de los trabajadores.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

Como sustento teórico para este trabajo de investigación, se señala que históricamente hubo una evolución en los conceptos y en la aplicación práctica de los términos de: Administración, Organización, y Recursos Humanos; y ello dio lugar al surgimiento del concepto de Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

2.1. EVOLUCIÓN EN LOS ENFOQUES DE ADMINISTRACIÓN

La historia muestra que los seres humanos y las actividades organizadas se han desarrollado durante miles de años en la sociedad, en las diferentes culturas y civilizaciones, pero es a partir de los siglos XVIII o XIX, y a partir de la revolución industrial, que surgen los teóricos que estudian las organizaciones y su funcionamiento económico y social, con la participación de los trabajadores. Sin embargo, hasta la era del conocimiento actual, los enfoques en la ciencia administrativa han cambiado y evolucionado por la influencia del avance de las ciencias, la tecnología, el crecimiento de los mercados cada vez más competitivos, la globalización, las comunicaciones, el internet, etc.

2.1.1. Algunas definiciones de administración

Según Chiavenato, (2004, pág. 10), "la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Según Díez de Castro, (et al., 2001, pág. 4), la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos como planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización".

Para Koontz & Wehrich, (2004, págs. 6-14) la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

Para los fines del presente trabajo de investigación, se asumirá que: La administración es el proceso de planificación, organización, dirección, control y evaluación, con feedback, del uso de los recursos materiales con la participación de personas en la realización de tareas específicas, para el logro de los objetivos organizacionales.

2.1.2. Evolución y cambios en el enfoque de la administración

Las condiciones de trabajo, en determinado momento de la historia, antes de la revolución industrial, según Davis & Newstrom, (1991, pág. 7): se caracterizaban por ser brutales y agotadoras. La gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos. Tenían que trabajar de esta manera para poder sobrevivir, por lo cual les quedaba poco tiempo para aumentar las satisfacciones derivadas del empleo.

Según Chiavenato, (2015), en 1800 Robert Owen, joven galés propietario de una fábrica fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades de los trabajadores. Se rehusó a emplear niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza y temperancia y mejoró sus condiciones de trabajo.

En 1835, Andrew Ure en su obra, *The Philosophy of Manufactures*, reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también agregó un tercer factor que era el humano. Les proporcionó a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad. Las ideas de Owen y Ure fueron aceptadas con lentitud y también fueron firmemente rechazadas, y a menudo se deterioraron tomando un giro paternalista o erróneamente bondadoso más que un

reconocimiento genuino de la importancia de las personas en el trabajo. Chiavenato, (2015).

Durante la revolución Industrial, dos hechos genéricos originan el enfoque clásico de la administración: el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas que exigen un enfoque científico para sustituir el empirismo y la improvisación dominantes en las empresas en crecimiento. Por otro lado, la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y enfrentar la competencia cada vez mayor de las empresas.

Chiavenato, (2007, pág. 44) dice: A comienzos del Siglo XX, dos ingenieros, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), iniciador de la escuela de la administración científica, que busca aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero, hace énfasis en las tareas. Y el otro, el europeo Henri Fayol (1841-1925), que desarrolló la llamada teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de administración, hace su énfasis en la estructura.

Según Chiavenato, (2015, págs. 63-85), históricamente se dio la evolución de los enfoques de la administración en olas que obedecían a los avances del tiempo y la tecnología que motivaban a las empresas, a asumir los cambios necesarios para el funcionamiento de las organizaciones. Las mismas que se describen a continuación:

2.1.2.1. Primera ola: Enfoque en las tareas

La Administración Científica impulsada por Frederick Winslow Taylor (1856–1915), estaba interesada en eliminar el desperdicio y en aumentar la eficiencia por medio de la diferenciación y sistematización entre el trabajo de los gerentes y los trabajadores. Pretendía sustituir la improvisación y el empirismo con la ciencia, dio un gran impulso a la ingeniería industrial. Implementó el estudio de tiempos y movimientos para estandarizar y garantizar la eficiencia máxima en la empresa.

Este enfoque tuvo muchos seguidores, entre ellos, Frank Gilbreth (1868–1924) y Lillian Gilbreth (1878–1972), se concentraron en desarrollar metodología que redujera cada trabajo a sus movimientos más elementales, cronometrados para medir la eficiencia de cada obrero.

Perteneciente a este enfoque, Henry Gantt (1861–1919) desarrolló un plan salarial que incluía la tarea y una gratificación, mediante el pago de un bono sobre el salario normal a los obreros que terminaban el trabajo en el plazo estipulado. Gantt (1912), su idea era, la Ingeniería industrial aplicada al trabajo humano. Imperaba el concepto del “*Homo economicus*”, es decir, que las personas trabajaban exclusivamente para obtener recompensas salariales.

2.1.2.2. Segunda ola: Enfoque en la estructura de la organización

Según Chiavenato (2015), inicia con la teoría clásica de la administración, que surge en Europa con el Ingeniero francés Henri Fayol (1841–1925). Éste buscaba la división del trabajo en la cima, y propone la división de la empresa en seis funciones básicas: producción, finanzas, contabilidad, ventas, personal y seguridad. Para Fayol, administrar era: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Proponía la previsión de las actividades a futuro, la organización de los recursos de la empresa de modo que se realicen sus proyectos, la coordinación y el mando de la mano de obra para el logro de sus objetivos trazados.

Adoptó principios generales y universales de la administración e hizo hincapié en que todas las empresas deberían estar organizadas de una sola manera, que era la mejor para alcanzar la eficiencia. A partir de este enfoque y los principios generales de administración se pretendió homogeneizar las tareas y abrieron las puertas a la departamentalización de la estructura de la organización. Las grandes empresas se dividieron en funciones, en departamentos de manufactura, ventas, finanzas, etc.

Chiavenato (2015) menciona que, durante esta ola, surgieron modelos de administración como el burocrático, la teoría estructuralista y la teoría neoclásica de la administración entre las más representativas. Asimismo, Chiavenato (2015) indica que la teoría neoclásica de la administración, también produjo la Administración por Objetivos (APO). La idea era no hacer hincapié en los medios o los métodos, sino en los objetivos que debería alcanzar la organización, lo que representó una revolución en las empresas.

2.1.2.3. Tercera ola: Enfoque en las personas

Los seguidores de la administración científica y de la teoría clásica no se preocupaban por analizar y mejorar las condiciones de los trabajadores, por las comodidades de las personas, solo les interesaba su productividad y el beneficio que podían obtener de su trabajo. Posteriormente, con el propósito de mejorar los resultados y objetivos de las organizaciones, surge el enfoque en las personas, lo que cambió radicalmente la teoría de la administración. Esto se describe a continuación, en el enfoque de las escuelas que surgieron en ese periodo de tiempo:

A. Escuela de las Relaciones Humanas: Con las investigaciones de Hawthorne en 1924, en la fábrica de Western Electric próxima a la ciudad de Chicago, Illinois, realizadas por Elton Mayo (1880–1949), se dio uno de los primeros intentos por utilizar técnicas científicas para estudiar el comportamiento humano en el trabajo. Se demostraron que los cambios en el pago de incentivos salariales, en las tareas ejecutadas, en los periodos de descanso y en el horario de trabajo provocaron mejoras en la productividad.

B. Teoría Conductual de la Administración: Los psicólogos organizacionales empezaron a formular la teoría conductual de la administración. Este enfoque se interesó por la organización y sus diferentes miembros y desarrolló modelos de motivación, liderazgo, comunicación, raciocinio y toma de decisiones. Lo importante

era la flexibilidad de la organización y la reducción de conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros.

2.1.2.4. Cuarta ola: Enfoque en el entorno

Surge en los años 1960 con el enfoque en los sistemas abiertos. La organización es vista como un sistema, un conjunto de integrado de elementos que se interrelacionan en busca alcanzar determinados objetivos y que está en constante interacción con su entorno.

Las primeras nociones sobre el entorno surgen con Emery y Trist (1965), quienes desarrollaron la idea de que el entorno que circunda las organizaciones es el origen de los recursos necesarios y, al mismo tiempo, el destino de los productos acabados. Además, es fuente de oportunidades y amenazas. Conocer el entorno y sus demandas permite mejorar la percepción y la adaptación y cada organización responde de diferente manera a su entorno.

A. Teoría de los Sistemas: En las décadas de 1950 y 1960, el biólogo Ludwing Von Bertalanffy dio a conocer las bases de la Teoría General de Sistemas (TGS), un enfoque interdisciplinario que buscaba guiar la interacción y el desarrollo ordenado de las ciencias. El entorno externo se convirtió en el elemento básico del formato y del comportamiento organizacional. Las organizaciones se estudiaban desde afuera hacia su interior.

B. Teoría de las Contingencias: La teoría de las contingencias enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, ya que todo depende del enfoque contingente, toda vez que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. La empresa debe estar preparada para enfrentar cualquier eventualidad.

C. Tiempo Contemporáneo: Con el advenimiento de la era del conocimiento los fundamentos de la era industrial quedaron rebasados. Chiavenato (2015), dice: Las transformaciones son cada vez más rápidas, intensas y discontinuas. La economía saludable es aquella que rompe el equilibrio por medio de la innovación tecnológica. La actitud productiva no consiste en tratar de optimizar lo que ya existe, sino es innovar por medio de, lo que Joseph Shumpeter llama, destrucción creativa, destruir para crear algo completamente nuevo. Las etapas por las que ha atravesado el mundo han estado determinadas por actividades económicas diferentes, como la agricultura, la industria y, ahora, es la era del conocimiento.

También han surgido técnicas para el cambio de las organizaciones, como ser:

- 1) Mejora Continua:** se trata de una técnica para el cambio organizacional suave y continuo, basado en las actividades de grupos de personas. Busca la calidad y excelencia de los productos y los servicios, dentro de programas de largo plazo, que aplican la mejoría gradual y paso a paso por medio de una intensa colaboración y participación de las personas.
- 2) Calidad Total:** Si bien la mejora continua es aplicable en las operaciones, la calidad total es en todos los niveles de la organización, desde el nivel operativo, administrativo hasta la alta dirección y demanda que todos se involucren por completo. Es una técnica incremental para obtener la excelencia en la calidad de productos y procesos. El objetivo es ir incrementando el valor en forma continua.
- 3) Reingeniería:** Fue una reacción ante el colosal abismo que existía entre los cambios del entorno, veloces e intensos y la total incapacidad de las organizaciones para adaptarse a ellos. Significa hacer una nueva ingeniería diferente de la estructura de una organización. Implica una reconstrucción general y no sólo una reforma total o parcial de la empresa.

La reingeniería se basa en procesos empresariales horizontales que cruzan diferentes fronteras departamentales hasta llegar al cliente. Se basa en cuatro características: es fundamental, radical, drástica y se concentra en los procesos no en funciones o tareas.

4) Benchmarking: Se trata de un proceso continuo para evaluar, productos, servicios y prácticas de los competidores más fuertes y de aquellas empresas reconocidas como líderes. Esto permite comparar procesos y prácticas administrativas para identificar lo mejor y alcanzar un nivel de superioridad o ventaja competitiva.

5) Equipos de alto desempeño: Se caracterizan por una alta participación de las personas y por la búsqueda de respuestas rápidas e innovadoras a los cambios del entorno de negocios para atender las crecientes demandas de los clientes. Las organizaciones están migrando aceleradamente al trabajo en equipo o trabajo colaborativo. Pero también es necesario que alcancen un desempeño excelente.

D. Complejidad: La complejidad constituye una nueva visión de las ciencias que trata de lo emergente, la física cuántica, la biología molecular, la inteligencia artificial, la inteligencia emocional y la forma en que los organismos aprenden y se adaptan. La complejidad demuestra que la ciencia ha abandonado el determinismo y acepta el indeterminismo y la incertidumbre inherente al hombre y a sus sociedades; también ha desechado el ideal de la objetividad como única forma válida de conocimiento, y ha asumido la subjetividad, que es la principal característica de la condición humana. La complejidad significa la imposibilidad de alcanzar un conocimiento completo y que no se puede tener certeza sobre lo que es incierto.

E. Teoría del Caos: Según la teoría del caos, el desorden, la inestabilidad y el azar constituyen la norma, la regla y la ley en el campo científico. Se sigue buscando orden y certidumbre en un mundo cargado de incertidumbre e inestabilidad. Los modelos de

administración basados en la vieja visión de equilibrio y orden han caducado. La ciencia demuestra que el sistema vivo es, por sí mismo, el centro del universo y su fin es producir su identidad.

2.1.2.5. Enfoque VICA + H

Según Colombo (2019), el concepto VICA + H o VUCA + H por sus siglas en inglés, fue introducido por primera vez en los años 90 por el US Army War College para referirse al mundo multilateral que surgió después del final de la guerra fría y se caracterizó por ser más volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo que nunca antes en la historia. En el contexto empresarial, el concepto de Contexto VICA se empezó a utilizar después de la crisis financiera mundial del 2008 y 2009. El sociólogo Zigmunt Bauman acuñó el término en base a sus postulados de lo que llamó modernidad líquida, sociedad líquida o amor líquido. Decía: “estamos en un entorno VICA, es un momento de la historia de la humanidad en el que se han desvanecido historias sólidas, como aquellos principios que signaban los matrimonios para siempre, el trabajo para toda la vida, hacer carrera en un solo lugar o ahorrar para tener algo”.

Hoy se está en un mundo más veloz y ansioso por las novedades, más precario respecto a la estabilidad de las cosas, vertiginoso en cambios y transformación y agotador por el estrés que significa adaptarse diariamente. Últimamente no son pocas las fuentes en las que se puede ver como el entorno VICA ha sido complementado con una "H" de HIPERCONECTIVIDAD.

La “**V**” es Volatilidad: Significa que se está ante un incremento sin precedentes en el tipo o naturaleza de los cambios, en su velocidad, en su volumen o cantidad y en su magnitud o tamaño. Esto implica la presencia de turbulencias cuya frecuencia es desconocida hasta ahora, y son afectadas por la digitalización, la conectividad, la liberación del comercio, la competencia global y las disrupciones generalizadas en los modelos existentes, el desequilibrio de los ecosistemas y las economías, (Charlan, 2018).

La “**I**” de Incertidumbre (Uncertainty), se refiere a la ausencia de previsibilidad de los acontecimientos. Se está en un entorno donde hay más interrogantes que respuestas, se han multiplicado las variables que escapan al control. Las empresas y organizaciones de cualquier tipo necesitan aprender a convivir con la incertidumbre permanentemente, ya no hay nada completamente seguro ni lo habrá. Se hace muy difícil anticipar los acontecimientos futuros basándose en hechos pasados, (Colombo, 2019).

La “**C**” de Complejidad hace alusión a la confusión generalizada cada vez más presente, a la ausencia de conexión clara entre causas y efectos que envuelve hoy a cualquier ámbito organizacional. La complejidad, sumada a las turbulencias en los cambios y la ausencia de elementos de predicción, hacen más difíciles la toma de decisiones, (Colombo, 2019).

La “**A**” de Ambigüedad, representa la ausencia de claridad sobre el significado de cualquier evento. Es cada vez más difícil precisar lo que ocurre en la realidad y existen más significados posibles en las condiciones que rodean a esa realidad. Para otros autores, la ambigüedad está definida como la incapacidad para conceptualizar con precisión amenazas y oportunidades antes de que sea demasiado tarde, (Colombo, 2019)

La “**H**” de Hiperconectividad representa la nueva realidad empresarial en la nueva era de la comunicación, donde la tecnología ha cambiado casi todo y donde las capacidades digitales se han popularizado, dejando de ser un ámbito solo para expertos: cualquiera, hoy en día, tiene la posibilidad de estar conectado a la información y al conocimiento de una manera reactiva (los que se conectan para mirar solamente) o de una forma proactiva (los que se conectan para mirar y aportar su visión), (Charlán, 2018).

Las organizaciones, en la actualidad, están sometidas a la Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad e Hiperconectividad. De ahí el nombre de enfoque VICA + H. Si se quiere contribuir con la innovación y el desarrollo sustentable de

una organización, el análisis, la predicción y la conducta de los individuos que la integran, deben considerar seriamente este nuevo enfoque, (Charlán, 2018).

Considerando que: “No es el más fuerte el que sobrevive sino el que mejor se adapta”. Entonces el desafío actual para las organizaciones es su capacidad para adaptarse a los entornos VICA + H y continuar siendo competitivos en estos entornos turbulentos, (Charlán, 2018).

Con este análisis se demuestra que a lo largo de la historia han surgido cambios trascendentales en el enfoque de la administración. Pasando del enfoque clásico de la administración se llega a la era del conocimiento donde las empresas están obligadas a adaptarse a este proceso evolutivo si quieren sobrevivir a la competencia en el desarrollo de sus actividades.

2.2. EVOLUCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones también han experimentado cambios a lo largo del tiempo, por la influencia del avance de la ciencia y la tecnología. A continuación, se realizará un análisis de la evolución y los cambios en las organizaciones. Antes se expresarán los conceptos y definiciones de organización según algunos autores.

2.2.1. Definición y evolución de estructuras organizacionales

Porter, Lawler, & Hackman, (1975), indican que: "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo".

Para Parsons, (1960, pág. 17), las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas creadas o recreadas con el fin de realizar objetivos específicos. Este concepto incluye a las compañías los ejércitos, las escuelas, los hospitales, las iglesias, las prisiones, pero excluye a las tribus, las clases, los grupos étnicos, los grupos de amigos y las familias.

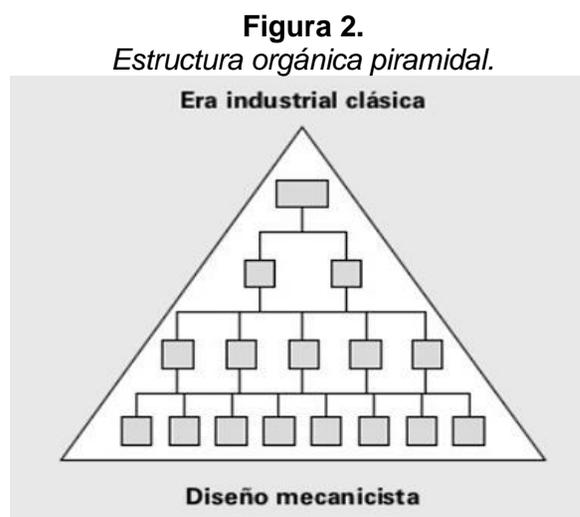
Para Robbins (2012, pág. 24), la organización es una unidad social coordinada en forma consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua con la intención de realizar un objetivo común.

2.2.2. Evolución histórica del concepto de organizaciones

Según Chiavenato, (2009, págs. 34-40), el siglo XX trajo grandes cambios y transformaciones en la estructura de las organizaciones, así como en su administración y comportamiento. Es un período que puede definirse como el siglo de las burocracias, o el siglo de las fábricas, a pesar de que el cambio se aceleró en las últimas décadas. Además, sin duda alguna, los cambios y transformaciones que registró marcaron la manera de administrar los recursos humanos. En ese sentido, durante el siglo XX podemos encontrar tres eras organizacionales distintas:

2.2.2.1. Era de la industrialización clásica

Es el período después de la Revolución Industrial, hasta mediados de la década de 1950. Su característica fue la industrialización en el mundo entero, y provocó el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En este período las empresas optaron por una estructura organizacional burocrática, con formato piramidal y centralizador con departamentalización funcional. (Ver figura 2)



Nota: Extractado del Libro Gestión del Talento Humano de Chiavenato (2009).

Las decisiones se centralizaban en la cúspide de la jerarquía, y se establecían reglas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas, (Chiavenato 2009). El ambiente que envolvía a las organizaciones era conservador, había certidumbre en el exterior, y estas miraban más a su interior, se preocupaban más por la eficiencia y la mayor productividad y la especialización de la mano de obra que permitiera mayores escalas de producción y menores costos. Bajo esta perspectiva la administración de recursos humanos recibía el nombre de “relaciones industriales”.

Los Departamentos de Relaciones Industriales, actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (el capital y el trabajo), a efecto de limar las aristas de los conflictos laborales; como si ambas partes fueran compartimentos bien cerrados y ajenos. Los puestos se diseñaban para ser fijos y definitivos y así obtener la máxima eficiencia del trabajo, los empleados se debían ceñir a ellos. Todo tenía el objeto de servir a la tecnología y a la organización. Las personas eran recursos para la producción, al igual que las máquinas, el equipo y el capital, (Chiavenato 2009).

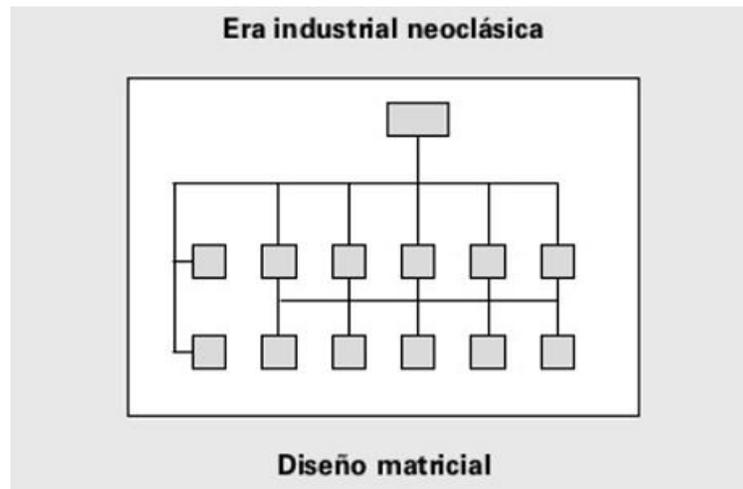
2.2.2.2. Era de la industrialización neoclásica

Inicia después de la Segunda Guerra Mundial, entre 1950 y 1990, donde las transacciones comerciales pasan del ámbito local, al regional y al internacional, en ese periodo se acentúa la competencia entre empresas. Allí surgen las estructuras con enfoque matricial, con un diseño híbrido que pretendía conjugar la departamentalización funcional con el esquema lateral de una estructura por productos y o servicios, y facilitar la innovación y dinamismo para lograr una mayor competitividad. Esto como si se tratara de colocar un mecanismo turbo en un motor viejo y desgastado, (Chiavenato 2009).

Se caracterizaba por mostrar: una coordinación descentralizada con una doble subordinación, a la autoridad funcional y a la autoridad del proyecto (producto o servicio);

establece normas dobles de interacción en puestos cambiantes e innovadores; había aumento de capacidad para el procesamiento de información; exigía puestos adecuados para tareas más complejas e innovadoras. Era ideal para un ambiente inestable y la tecnología cambiante. (ver figura 3)

Figura 3.
Estructura orgánica matricial.



Nota: Extractado del Libro Gestión del Talento Humano de Chiavenato (2009).

2.2.2.3. Era del conocimiento

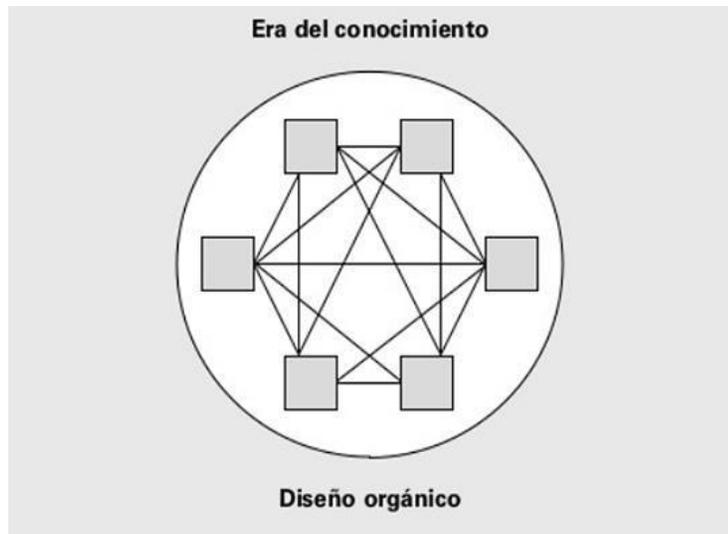
Periodo que comienza desde 1990, hasta la actualidad. La característica principal de esta nueva era son los cambios acelerados, imprevistos y turbulentos. La tecnología de la información, que integra la televisión, la telefonía móvil, la computación y el Internet, conlleva desarrollos imprevisibles y convierten al mundo en una verdadera aldea global, (Chiavenato 2009).

El conocimiento empezó a cruzar el planeta en milésimas de segundos. La tecnología de la información hace que la economía internacional se transforme en una economía mundial y globalizada. La competencia entre las organizaciones se volvió intensa y compleja. Los factores tradicionales de producción (tierra, capital y trabajo) producen beneficios cada vez menores, el conocimiento ahora es fundamental, y el mayor desafío está en lograr su productividad. El empleo empezó a migrar del sector industrial al

sector de los servicios, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, (Chiavenato 2009).

La estructura orgánica en la era del conocimiento se caracteriza por: la importancia en los equipos autónomos y ya no en las divisiones o departamentos; por una elevada independencia entre las redes internas de equipos, con una organización ágil, flexible, fluida, sencilla e innovadora; hay una intensa interacción por medio de puestos autodefinidos, cambiantes, flexibles y adecuados para tareas complejas y variadas; tienen una capacidad expandida para el procesamiento de la información, con énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación; y es ideal para el ambiente cambiante, dinámico y la tecnología de punta, (ver figura 4).

Figura 4.
Estructura orgánica en la era del conocimiento.



Nota: Extractado del Libro Gestión del Talento Humano de Chiavenato (2009).

2.3. EVOLUCIÓN EN EL CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS

Según Chiavenato, (2009, págs. 42-47), las tres eras que se presentaron a lo largo del siglo XX, fueron: La industrialización clásica, la neoclásica y la era del conocimiento y aportaron diferentes enfoques sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones. A lo largo de estas tres eras, el área de la Administración de recursos

humanos pasó por tres etapas distintas: Las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano. Cada enfoque responde a las normas de su época, la mentalidad predominante y las necesidades de las organizaciones.

2.3.1. Era de la industrialización clásica

Da lugar a los departamentos de personal y, posteriormente a los departamentos de relaciones industriales.

- Los departamentos de personal eran unidades destinadas a hacer cumplir las exigencias legales relativas al empleo: la admisión con un contrato individual, los registros en la nómina, el conteo de las horas trabajadas para el pago de salarios, la aplicación de advertencias y medidas disciplinarias por incumplimiento de contrato, la programación de vacaciones, etc.
- Los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel, aunque añaden otras tareas como la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar problemas sindicales de reivindicación para los trabajadores. Se limitaban a las actividades operativas y burocráticas y recibían instrucciones de los niveles altos para desarrollar las acciones de la organización.

En esta era, a las personas se les consideraba un apéndice de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular y, predominó el concepto de “la mano de obra”.

2.3.2. Era de la industrialización neoclásica

Surgieron “los Departamentos de Recursos Humanos” (DRH), que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Los DRH cumplían las funciones operativas, burocráticas, tácticas y como unidades prestadoras de servicios especializados. Se encargaban del reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones

laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio de esas actividades. En esta era a las personas se las consideraba como “Recursos Humanos”, que coadyuvaban a los propósitos de la organización.

2.3.3. Era del conocimiento

Según Chiavenato (2009), en esta era, surgen los equipos de Gestión del Talento Humano (GTH), sustituyendo a los departamentos de recursos humanos, con las siguientes características:

- Las prácticas de Recursos Humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (Outsourcing).
- Los equipos de gestión del talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros.
- Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas.
- La Administración de Recursos Humanos se convierte en Gestión del Talento Humano. Deja de ser el área cerrada, hermética y monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora. (ver cuadro 2)

Cuadro 2.*Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX*

	Industrialización Clásica	Industrialización Neoclásica	Era de la información
Período	1900 - 1950	1950 - 1990	Después de 1990
Estructura Organizacional predominante	Funcional, burocrática, Piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura Organizacional	Teoría X Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu quo</i> . Valor a la experiencia.	Transición orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible y turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales	Administración de Recursos Humanos.	Gestión del talento humano.

Nota: extractado del libro de Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos (2011).

Ahora, en este tercer milenio se apunta a cambios mucho más veloces e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas. El mundo se caracteriza por la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente (interno: los trabajadores y externo: los consumidores y compradores), la calidad, la productividad, la competitividad. Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas.

Por ello, en esta era, las personas son tratadas como asociadas a la organización. Asimismo, en este tiempo, es necesario considerar la edad de los trabajadores y sus intereses personales que puedan ir en consonancia con los objetivos estratégicos de la empresa. Para ello, ahora se debe considerar las generaciones que subsisten en una organización.

2.3.4. Generaciones en las organizaciones

En la actualidad las organizaciones presentan grandes desafíos en lo relativo a la constitución de su fuerza laboral, debido a la convergencia de múltiples generaciones conviviendo en el lugar de trabajo. El problema se hace más complejo, cuando es necesario comprender que cada generación tiene particularidades y rasgos característicos, y obedecen a diferentes intereses culturales, políticos, sociales y económicos.

La brecha generacional actual es cada vez más grande en las empresas, encontrándose diferencias de edades que superan los 20 años en algunos casos, lo que representa un gran reto para las organizaciones ya que esta diferencia impacta aspectos como de comunicación, uso de tecnología, redes sociales, motivación, reclutamiento, incentivos, entre otros.

Administrar la diversidad generacional en el trabajo es uno de los grandes desafíos de la administración moderna en la medida que esta pluralidad se traduce en diferencias en la concepción del trabajo y en la manera como los individuos entienden y afrontan

aspectos como: la autoridad, el liderazgo, el conflicto, la responsabilidad, la comunicación, la integración para el desarrollo profesional de los individuos con el crecimiento de la compañía.

Antes de iniciar la descripción de las características y rasgos propios de las generaciones en el trabajo, es necesario definir lo que se entiende por generación. La Real Academia Española, RAE- (2014), entiende por generación al “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibiendo educación e influjos sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. De igual manera Ogg y Bonvalet (como se citó en Chirinos, 2009, págs. 133-153) definen generación como “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (p.137).

La tarea de entender las generaciones, y acotarlas dentro de un grupo homogéneo, va más allá de ubicarlas en un rango de tiempo en la historia de la humanidad. Autores como Lombardía, Stein, & Pin (2008), determinan que para la comprensión del fenómeno generacional es necesario explorar los acontecimientos históricos que llevan a un grupo a tener convicción compartida sobre la vida y los valores orientadores de su comportamiento.

De acuerdo al Coolhunting Group, (2017), actualmente son seis las generaciones que componen la sociedad. Estas generaciones son:

1. Tradicionalistas, generación silenciosa:

Nacidos entre 1925 y 1945, sus edades oscilan entre los 75 y 95 años, se les llama generación silenciosa, porque se centraron más en sus carreras que en movimientos activistas, cumplen en su mayoría normas sociales establecidas, algunos vivieron la segunda Guerra Mundial, el holocausto judío, la gran depresión, se enfrentaron a problemáticas muy fuertes, son considerados los niños de la postguerra. Tienen una

gran tolerancia a la frustración, se caracterizan por su sabiduría, fortaleza y su gran resiliencia.

2. Generación baby boomers (explosión de bebés):

Nacidos entre 1946 y 1965, vivieron el tiempo de Paz, recibe su nombre a la explosión de nacimientos que se dio en esa época están entre los 55, 60 y 75 años, muchos son abuelos. Fueron quienes lideraron los movimientos de los 60s cuestionando los valores establecidos de la sociedad. Se caracterizan por su dedicación y adicción al trabajo, preocupados por la búsqueda de estatus, la lealtad y la calidad de vida, fueron el centro de atención del mercado. Estrategias de mercadeo y comercialización y motivaciones para el consumo se dieron en su época. Fueron enseñados a ser independientes y a creer que podían controlar su destino, entre sus fortalezas laborales se encuentran la capacidad de guiar, generar y ser flexibles a los cambios. Koppersschmidt, 2000, citado por Diaz, (et al., 2017, pág. 196).

Están muy preocupados por la participación y el espíritu en el trabajo, en poner corazón y humanizar la vida en la oficina, así como en crear ambientes igualitarios para todos. De acuerdo con Zemke, 2013, citado por Diaz, (et al., 2017, pág. 196), “ellos son, después de todo, la generación de los derechos civiles, del empoderamiento y la búsqueda de la diversidad”. Algunos eventos que impactaron esta generación fueron la guerra de Korea, la expansión de la televisión en los hogares, el rock and roll, la guerra de Vietnam, el primer hombre en la Luna, el movimiento de los derechos civiles, los derechos de la mujer, el movimiento hippie, etc., fue una generación inclinada a la protesta en contra del poder y el activismo a favor de las causas sociales. Para las organizaciones tienen una capacidad de usar su experiencia y visión de largo plazo en la solución de problemas, eliminan el negativismo y son ejemplo de responsabilidad y confiabilidad.

3. Generación “X”:

Los nacidos entre 1966 y 1979, que se encuentran entre los 40 a 60 años, actualmente en cargos de mando medio y alto, fueron protagonistas del consumismo de los 80. Crecieron en un hogar donde ambos padres trabajaban o estaban divorciados, por lo que fueron formándose en un entorno de inseguridad familiar, altamente cambiante y diverso. Crecieron con ideas liberales, sin una afiliación política particular y con la idea de que la educación superior era el camino a un empleo digno y valioso. Coupland, 1989, citado por Diaz (et al., 2017, pág. 197).

Caracterizados por ser una generación materialista y consumista, fueron influenciados por eventos como el surgimiento de los computadores personales, la expansión del VIH, la expansión del internet, Chernóbil, la caída del muro de Berlín, el surgimiento de canales como MTV y CNN.

Individualistas, pero con altas inclinaciones hacia la búsqueda de apoyo grupal y mentoría, con visión pragmática, entran al mercado laboral en los años 80, encontrándose con un mercado en declive, inestable y competitivo. La seguridad laboral y la creencia de que el crecimiento estaba en la fidelidad hacia una misma compañía pierden valor, porque ven el trabajo como un medio para conseguir sus objetivos, y no como el fin en sí.

Los X ven el trabajo solo como trabajo y buscan un balance entre su vida personal y laboral. Su alta competencia tecnológica, aceptación a la diversidad y al cambio, se presentan como ventajas para solucionar problemas de la organización de manera efectiva. Si bien resisten el paradigma de lealtad corporativa, valoran el reconocimiento y la retroalimentación de sus jefes, así como las relaciones con sus colegas dentro de la organización. Están cansados de las visiones y misiones escritas por sus antecesores, y se enfocan más bien en plasmar sus motivaciones y proyecciones en el trabajo. Zemke, 2013, citado por Diaz (et al., 2017, pág. 197).

4. **Generación “Y” o millennials:**

Nacidos entre 1980 y 1995, están entre las edades de 25 a 40 años, caracterizados por el uso de la tecnología como parte integral de su estilo de vida. Su afinidad por el mundo digital es uno de los aspectos más destacables de este grupo. Han crecido con internet, los teléfonos inteligentes, acelerados avances tecnológicos, las redes sociales y, con estas, la información al instante.

Los Millennials fueron marcados por eventos como el ataque del 11 de septiembre al World Trade Center, la popularidad de Google, YouTube, Wikipedia, redes sociales como Facebook y Twitter, entre otras, la guerra de Irak y de Afganistán, el Tsunami de Asia, la recesión del 2008, Microsoft Office, como parte de la vida académica y laboral.

Estos quieren cambiar el mundo, ser más correctos, más honestos, más ecológicos, más orgánicos, más exitosos, piensan que deben ser promovidos en sus trabajos cada dos años sin importar su rendimiento. Son ciudadanos de un mundo globalizado, quieren tener una experiencia multicultural. Tienen desapego a cualquier afiliación política, como religiosa. Están conectados por las redes sociales y tienen una aptitud natural por las vías de comunicación electrónica.

Son parte importante del mercado laboral y están incursionando en cargos de liderazgo, expresan poca lealtad con sus empleadores y están constantemente pensando en irse de la compañía buscando nuevas oportunidades, priorizan sus intereses personales a los de la compañía. No están cómodos con estructuras rígidas y demandan posiciones variadas e interesantes en el trabajo. Necesitan constante retroalimentación y posibilidad de crecimiento personal y profesional.

En el aspecto familiar, conforman hogares en los cuales la pareja de esposos trabaja, por lo cual la flexibilidad en el trabajo es una de sus prioridades, combinan su ambición y deseo de crecimiento con la necesidad de un trabajo flexible.

5. Generación “Z” o centennials:

Son los nacidos después de los años 1996, e ingresando al 2009, su edad ronda entre los 20 y 25 años. Son una parte importante de la población mundial, por eso las organizaciones deben diseñar sus estrategias tomando en cuenta las características de este grupo, en el que las redes sociales, el marketing de influencia y los youtubers son los canales más adecuados para llegar a ellos.

Esta generación Z, son más emprendedores, tienen una mayor autonomía para aprender por cuenta propia, sobresalen por ser autodidactas y creativos, su proceso de aprendizaje es acelerado. Tienen fácil e ilimitado acceso a la información y al conocimiento, esto motiva que sean críticos y lo cuestionen todo y pueden desarrollar sus talentos para aprovechar las oportunidades del mercado. Su actitud los hace estar en constante movimiento, se adaptan con facilidad a los nuevos entornos y espacios cambiantes y no se quedan estancados.

El hecho de haber nacido en pleno auge tecnológico, les permite usar diferentes alternativas de comunicación, nuevos canales, entornos, ecosistemas y plataformas virtuales para trabajar, acceder a ofertas profesionales novedosas y realizar actividades cotidianas como pedidos, compras y reservas.

Nacieron en la era digital, no conciben el mundo sin dispositivos móviles, ya sean teléfonos inteligentes o *tablets*, poseen un gran dominio de las tendencias tecnológicas y pasan varias horas al día, de 6 a 10, conectados al internet.

Son amantes de las conexiones ultrarrápidas que les permiten buscar y descargar información, se apoyan en los adelantos tecnológicos y obtienen lo que quieren de forma fácil y con mucha rapidez. Esto ha hecho que se vuelvan impacientes en todos los aspectos de la vida. Todas las metas las quieren alcanzar a corto plazo, desestiman los resultados que pueden lograr a mediano y largo plazo; no se concentran en las alternativas que resultan rentables luego de transcurridos varios años. Están

acostumbrados a usar constantemente las redes sociales para comunicarse entre sí y conocer a nuevas personas. Tienen la costumbre de conversar con varios individuos a la vez, lo que ha propiciado la presencia de inconsistencias tanto en su expresión oral como escrita.

Son individualistas y egocéntricos, difunden sus fotografías en sus perfiles sociales con selfies, pero también pueden ser empáticos y solidarios, tienen una alta capacidad de hacer amigos en el plano digital. No se conforman con un trabajo, tienen altas metas, los influencers y youtubers juegan un rol importante en su toma de decisiones y buscan logros inmediatos.

6. Generación Alfa:

La generación Alfa está formada por los niños nacidos desde el 2010, el año en que Apple lanzó por primera vez el Ipad. Esta es la primera generación digital. Nacieron con la tecnología en la mano, no conciben un mundo sin internet, sin smartphones, sin dispositivos electrónicos en general. Dedican la mayor parte de su tiempo a las redes sociales, ven menos TV y prácticamente no leen la prensa.

Son decididos e inteligentes y están permanentemente conectados, la tecnología es su estilo de vida, los videojuegos electrónicos les han quitado espacio para la lectura, las relaciones sociales o la escritura. Los problemas que puede tener esta generación son: aumento de la miopía, tendrán más competencia laboral, tendrán menos contacto humano, niveles de contaminación al ecosistema por el aceleramiento de la tecnología y el daño medioambiental que puede ocasionar esto.

Esta última generación Alfa, aunque de acuerdo a las leyes laborales vigentes de los países, especialmente Bolivia, no están en edad de trabajar; sin embargo, las organizaciones están desafiadas a tomar en cuenta los intereses de este grupo etario para proponer sus estrategias empresariales considerando sus intereses y características.

2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL

Después de haber visto la evolución histórica de los enfoques de administración, de organización y la evolución de los conceptos de recursos humanos, ahora, se realiza el análisis del concepto de clima organizacional: ¿cómo surge?, ¿qué significa, y cómo se lo mide, desde el punto de vista de algunos autores? y ¿qué dimensiones se considera para su medición?

Asimismo, para la realización del diagnóstico de clima laboral de IACEA, objeto del presente trabajo, se describe el enfoque y metodología de *Great Place to Work* (GPTW).

2.4.1. Surgimiento del concepto de clima organizacional

2.4.1.1. Escuela científica y clásica

En la administración científica y clásica, Frederick W. Taylor (1856–1915), se enfocaba en resolver los diversos problemas que se presentaban en el área de producción, principalmente la deficiencia en el desempeño de los trabajadores. Y Henri Fayol (1841–1925), dirigía sus esfuerzos hacia la identificación de las funciones administrativas y a establecer los llamados principios de la administración. No se sabía de clima organizacional, sólo se motivaba a los trabajadores con incentivos salariales y premios a la mayor productividad.

2.4.1.2. Escuela de las relaciones humanas

En 1933 Elton Mayo, (psicólogo, sociólogo y teórico de la organización empresarial), es uno de los pioneros en el enfoque de la teoría de las relaciones humanas y, publicó el libro “Los problemas humanos de una civilización industrial”, que aún se considera su obra más importante.

Exponía la teoría de que las relaciones humanas en el lugar de trabajo estaban creando un problema social en la civilización moderna. Aseguraba que la industrialización aceleró la producción y promovió el crecimiento económico, pero no había contribuido a mejorar las condiciones de vida de las personas y era urgente que estas también

mejoraran. Pensaba que la psicología era la única herramienta que podría ayudar a entender y resolver este problema.

El principal aporte de Elton Mayo consistió en, demostrar que los incentivos económicos eran importantes para motivar a los empleados, pero más importante era la relación del trabajador con su entorno laboral.

2.4.1.3. Escuela estructuralista

La escuela estructuralista desarrollada por Max Weber 1950, hacía énfasis en las actividades de la organización con base en las relaciones de autoridad. Describió un modelo ideal de organización a la cual llamó burocracia, principalmente caracterizada por la división del trabajo, definición clara de la autoridad, reglas y normas dentro de la organización. Se preocuparon por el concepto de hombre organizacional, es decir el concepto de hombre que desempeña tareas de manera simultánea en diversas organizaciones. Y estas, son parte de un sistema social donde se dan relaciones permanentes y continuas con el entorno que las rodea como son las variables políticas, sociales, económicas, etc.

Chiavenato, (2011, pág. 56), hace referencia respecto a esta escuela que en la sociedad que vivimos, formada por organizaciones, cada persona representa un papel diferente y el hombre es un apéndice de las organizaciones y no vive fuera de ella, pues las necesita para obtener la satisfacción de todas sus necesidades primarias y secundarias. Esta perspectiva concilia e integra los conceptos del hombre económico y el hombre social.

2.4.1.4. Escuela conductista

En esta escuela conductista llamada también escuela psicológica, se hace énfasis en el individuo que forma parte de una organización considerando su comportamiento, sus emociones, atenciones, estímulos y necesidades. Se comienza a analizar los estilos de trabajo de cada trabajador o gerente, los efectos psicológicos que impactan en la

producción y las condiciones físicas y de seguridad del entorno que les rodea en la organización.

Kurt Lewin (1890-1947), desarrolló la teoría de campos, en la que menciona que existen fuerzas y factores dentro del entorno psicológico de un individuo o de un grupo que determinan la situación en una organización. Estas fuerzas generalmente son dos y de sentido opuesto. Por un lado, existen las fuerzas motivadoras hacia los objetivos y por otro lado las fuerzas inhibitoras que paralizan la progresión hacia las metas objetivo. Mencionó que el líder debe tener en cuenta todas las influencias recibidas de las personas individuales y del entorno para tener una visión holística de la situación para analizar cómo interaccionan entre ellas.

También consideró el fenómeno de clima laboral, como atmosfera psicológica para hablar sobre el entorno y sobre lo que afecta o beneficia, a lo cual definía como una realidad empírica, mensurable y modificable y sostenía que la organización no sólo se veía desde un enfoque humanista sino sistémico.

Los teóricos que aportaron mucho a esta escuela fueron Abraham Maslow, con el enfoque de los niveles de las necesidades humanas, que son: Las necesidades fisiológicas, las de seguridad, las sociales, las de estima y las de auto realización, esquematizadas en la pirámide de necesidades de Maslow.

Otro teórico fue Frederick Herzberg (1959), que propuso la Teoría de la Motivación e Higiene en las organizaciones. Partiendo de la pregunta: ¿Qué desea la gente de su puesto de trabajo? Realizó sus investigaciones llegando a clasificar dos factores:

- 1) Los factores intrínsecos de motivación, que serían: los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo, los que están relacionados con la satisfacción en el puesto de trabajo; y

- 2) Los factores extrínsecos, o factores de higiene del trabajo, que serían: los sueldos y beneficios, las políticas de la organización, relaciones laborales, ambiente físico, estatus, seguridad laboral, crecimiento, consolidación, etc.

También en esta escuela conductista aportaron: Douglas McGregor, señalando dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo: La teoría "X" que suponía, que el ser humano no está dispuesto al trabajo, hay que motivarlo mediante incentivos económicos, necesitan control, huyen de la responsabilidad y son opuestos a los objetivos de la organización; y la teoría "Y" que decía que los trabajadores gustan del trabajo, dirigen sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos sin controles ni amenazas, son responsables y que tienen imaginación, creatividad e ingenio como cualidades naturales para desarrollar su trabajo.

Por otra parte, Likert con su teoría de los sistemas de administración, caracterizada en razón de cuatro variables: Proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de premios y castigos.

En 1935 Hoppoch, citado por Martinez & Nosnik, (1988), publicó un trabajo sobre el clima laboral y su impacto en la satisfacción del trabajo. Mencionó que hay diversidad de factores que afectan la satisfacción en el trabajo, dentro de estos, los aspectos fisiológicos (condiciones) y psicológicos (oportunidades de desarrollo, estatus y reconocimiento).

A partir de la escuela de las relaciones humanas, la escuela conductista y la influencia de las ciencias de la psicología y sociología de la época, va surgiendo el concepto de clima laboral en las organizaciones, como una aplicación de las ciencias del comportamiento.

Terry G. & Franklin S., (1985, pág. 46), consideran que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. Qué es lo que se logra, cómo se logra y por qué se logra se considera en relación con su impacto e influencia

sobre las personas que son el componente de verdadera importancia no tan solo de la administración sino de las organizaciones.

Para Uribe Prado, (2015, pág. 39), la investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XIX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se ha generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición.

El enfoque de la administración de las organizaciones cambió por el avance de las ciencias, la tecnología, por los desafíos de la globalización, la competitividad de las empresas, y por la introducción de la psicología social que dio lugar a las ciencias del comportamiento, al enfoque conductista y al nacimiento del concepto de clima organizacional, (Ver cuadro 3).

Cuadro 3.

Origen del concepto de clima organizacional desde una perspectiva de las escuelas de administración.

ESCUELA	AUTORES PRINCIPALES	APORTES
Científica	Frederick W. Taylor	Producción Industrial
Clásica	Henry Fayol	Principios Administrativos
Relaciones Humanas	Elton Mayo	La Motivación
Estructuralista	Max Weber	Burocracia Organizacional
Escuela psicológica o Teoría Conductista	Maslow Herzberg Douglas Mc Gregor Ludwing Von Bertalanffy Kurt Lewin Forehand y Gilmer Tagiuri y Litwin Campbell, Dunnette Lawler y Weick Cornell Rensis Likert	Pirámide Necesidades Motivaciones Teoría X e Y Teoría de los sistemas Surgimiento del concepto de Clima Organizacional Teoría del Comportamiento Humano

Nota: Elaborado por Arano, Escudero y Delfín Beltrán, Investigadores del Instituto de Investigaciones y Estudios superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. (2016).

2.4.2. Algunas definiciones de clima organizacional

Se han realizado varios estudios sobre clima laboral u organizacional, y se tienen diferentes conceptos de los mismos. Algunos teóricos coinciden en señalar que el clima organizacional es el resultado de las percepciones personales de los individuos acerca de las características y cualidades que tiene cada empresa. Y otros piensan que son un conjunto de características objetivas que tienen las empresas. A continuación, se exponen las diferentes definiciones de algunos autores:

Goncalves (1997), citado por Ramos Moreno, (2012, pág. 20), define al clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

Para Alves, (2000), “el clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”.

Entonces, las características psicológicas y el comportamiento personal de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje afectarán a los resultados que obtendrá la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa que incidirá en la productividad y en el logro de los objetivos estratégicos.

2.4.3. Dimensiones y enfoques del clima organizacional a estudiar

A continuación, se muestra la opinión de algunos autores, los más reconocidos, que, a criterio propio, sugieren la medición de clima laboral considerando las dimensiones siguientes:

2.4.3.1. Enfoque de Rensis Likert

Rensis Likert (1967), (citado por: corganizacional1.wordpress.com, s.f.), planteaba la necesidad de medir ocho dimensiones para diagnosticar el Clima Organizacional, estos serían:

- 1) **Los métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los trabajadores.
- 2) **Las características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- 3) **Las características de los procesos de comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- 4) **Las características de los procesos de influencia:** La influencia de la integración superior subordinando para establecer los objetivos de la organización.
- 5) **Las características de los procesos de toma de decisiones:** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- 6) **Las características de los procesos de planificación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- 7) **Las características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- 8) **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planificación, así como la formación deseada.

2.4.3.1.1. Tipos de clima laboral según el enfoque de Rensis Likert

En cuanto a las variedades de clima, Rensis Likert habla de dos tipos de clima organizacional cada uno de ellos dividido en dos grandes sistemas. El primero es el clima de tipo **AUTORITARIO**, siendo este un clima cerrado determinado por una estructura rígida. Este se divide en dos grandes sistemas: Sistema autoritario explotador y sistema autoritario paternalista, (Ver cuadro 4).

Cuadro 4.
Clima de tipo autoritario según Rensis Likert.

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO	
<p align="center">SISTEMA I AUTORITARISMO EXPLOTADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dirección no confía en sus empleados. • La mayoría de las decisiones se toman en la cima de la organización. • Los empleados perciben y trabajan por temor. • La comunicación sólo existe en forma de instrucciones. 	<p align="center">SISTEMA II AUTORITARISMO PATERNALISTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe confianza entre la dirección y los empleados. • Aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores • Los castigos y recompensas son usados para motivar a los empleados. • La dirección juega con las necesidades sociales, pero da la impresión que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
<p>CLIMA CERRADO: Organización burocrática y rígida donde hay empleados insatisfechos en relación con su trabajo y con la organización.</p>	

Nota: Enfoque de Rensis Likert.

El segundo es el clima de tipo **PARTICIPATIVO**, en cuanto a este tipo de clima encontramos que corresponde a un clima abierto caracterizado por su estructura flexible. Este también se divide en dos grandes sistemas: el sistema consultivo y el sistema de participación en grupo, (Ver Cuadro 5).

Cuadro 5.
Clima de tipo participativo según Rensis Likert.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO	
<p>SISTEMA III CONSULTIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dirección confía en sus empleados. • Las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo en los niveles más bajos. • Para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales. • Se satisfacen las necesidades de prestigio y estima. • Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar. 	<p>SISTEMA IV: PARTICIPACIÓN EN GRUPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe plena confianza en los empleados. • La toma de decisiones se da en toda la organización. • La comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral. • La forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de métodos de trabajo. • Se forma un equipo para lograr los objetivos de planeación estratégica.
<p>CLIMA ABIERTO: Organización dinámica con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados.</p>	

Nota: Enfoque de Rensis Likert.

2.4.3.2. Enfoque de Schneider y Bartlett

Otros investigadores como Schneider y Bartlett (1968), mencionaron seis dimensiones para analizar el clima organizacional:

- 1) **El apoyo patronal:** Esta dimensión evalúa la percepción de los colaboradores con respecto al nivel en el que los superiores están interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación.
- 2) **La estructura:** Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.

- 3) **La implicación con los nuevos empleados:** Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.
- 4) **Los conflictos:** Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entre dicho la autoridad de los administradores.
- 5) **La autonomía de los empleados:** Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.
- 6) **El grado de satisfacción general:** Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

2.4.3.3. Enfoque de Pritchard y Karasick

Los estudiosos Pritchard & Karasick, (1973), señalan que deben tratarse once dimensiones para el Clima Organizacional:

- 1) **Autonomía:** Grado de libertad en la toma de decisiones de cada colaborador.
- 2) **Conflicto y Cooperación:** Es el nivel de colaboración percibida entre los colaboradores en cuanto a sus compañeros, además los apoyos humanos y materiales que perciben.
- 3) **Relaciones Sociales:** Atmósfera social dentro de la organización.
- 4) **Estructura:** Directrices, consignas y políticas que emite la organización y afecta la forma de llevar a cabo una tarea.
- 5) **Remuneración:** La forma en que el colaborador percibe los beneficios que recibe de parte de la organización.
- 6) **Rendimiento:** Relación entre la remuneración y el trabajo bien hecho conforme a las habilidades del ejecutante.
- 7) **Motivación:** Elementos motivacionales que utiliza la organización en sus colaboradores.

- 8) **Estatus:** Diferencias jerárquicas y la importancia que le da la organización a estas diferencias.
- 9) **Flexibilidad e Innovación:** Voluntad de la organización para experimentar cosas nuevas y cambiar la forma de hacerlas.
- 10) **Centralización en la Toma de Decisiones:** El nivel en el que la organización delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- 11) **Apoyo:** que otorga la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados con el trabajo.

2.4.3.4. Enfoque de Brunet

Para el teórico Brunet, (2011), se deben considerar cuatro dimensiones y estas son:

- 1) **Autonomía individual:** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión.
- 2) **Grado de estructura que impone el puesto:** Esta dimensión mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo.
- 3) **Tipo de recompensa:** Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
- 4) **Consideración, agradecimiento y apoyo:** Esta dimensión se basa en lo que un empleado recibe de sus superiores.

Hasta aquí se han mencionado algunos autores que manifiestan las dimensiones que se deben medir para diagnosticar el clima organizacional, de acuerdo a su criterio de análisis. Sin embargo, cabe destacar que existen muchos más estudiosos que tienen su propia concepción y definición de las dimensiones para este propósito.

2.4.3.5. Enfoque del Great Place to Work (GPTW)

Para este trabajo, particularmente, se ha elegido realizar el estudio diagnóstico de clima organizacional, bajo el enfoque metodológico de GPTW, que considera para su análisis las siguientes dimensiones:

- **Respecto a la confianza** entre jefes y trabajadores, las dimensiones a medir son:
 - 1) **La Credibilidad** que tienen los jefes en la percepción de los trabajadores.
 - 2) **El Respeto** que reciben los trabajadores en el trato con los jefes.
 - 3) **La Imparcialidad** y el trato equitativo que reciben los trabajadores.
- **Respecto a la Organización:**
 - 4) **El orgullo** que sienten los trabajadores por pertenecer a la organización.
- **Respecto al trato con sus compañeros:**
 - 5) **La Camaradería** que se da entre los trabajadores.

Antes de desarrollar este enfoque, se expresarán los antecedentes y datos importantes del GPTW.

2.4.3.5.1. Antecedentes del GPTW

Según su propia historia Levering (1993), menciona que: en 1981, junto a su socio Moskowitz, fueron desafiados por un editor de Nueva York, a escribir un libro titulado "*The 100 Best Companies to Work for in America*" (Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos). En sus años de trabajo veían más los malos lugares para trabajar: Veían historias de huelgas, manifestaciones sindicales, demandas legales impulsadas por empleados contra sus jefes, muchos problemas en los lugares de trabajo, lo que les hacía dudar si hubiese suficiente material para escribir el libro encomendado. Por más de dos años visitaron más de 150 compañías, en 30 estados realizaron entrevistas a más de 3000 empleados. Lo que descubrieron les sorprendió completamente. Muchas compañías tenían beneficios y ventajas sorprendentes: algunas ofrecían almuerzo gratis en el comedor de la empresa, en el menú se especificaban las calorías en vez de los precios,

veían empleados de tiendas especiales que se jubilaban como millonarios, o empresas con increíbles instalaciones recreativas como piletas de natación, o laguna para pesca, o incluso compañías con jardines maternas dentro de las instalaciones, algo poco común hace 30 años atrás.

Pero lo que más les impresionó fue el espíritu dentro de estas empresas. Se podía sentir ese espíritu ni bien ingresaban a sus oficinas, generalmente por el modo en que las recepcionistas lo recibían a uno, o cómo los empleados interactuaban unos con otros en los pasillos de manera abierta y amigable. Y se preguntó: ¿Qué tenían en común estas empresas?

En los próximos dos años visitó nuevamente a las 20 mejores empresas, y luego, publicó su libro “Un Gran Lugar para Trabajar”. ¿Qué descubrió? ¿Qué distinguía a los mejores lugares para trabajar? Era el modo en que se relacionaban los empleados y los jefes, y basado en sus entrevistas a miles de personas, observó un alto nivel de confianza entre los jefes y los empleados. En contraste, en los lugares malos para trabajar, se caracterizaban por la falta de confianza.

Posteriormente, en base a sus investigaciones, Robert Levering (1993), junto a Amy Lyman, fundaron el *Great Place to Work Institute* en 1991. Actualmente esta entidad es la autoridad global en alta confianza y culturas de alto rendimiento en el lugar de trabajo, con oficinas en cerca de 60 países en todos los continentes. Cada año, hasta 4 millones de empleados en todo el mundo en más de 6000 empresas toman su encuesta de colaboradores que colectivamente emplean a aproximadamente 10 millones de personas.

2.4.3.5.2. Enfoque GPTW

Es una entidad que mide el clima organizacional de las empresas y realiza una auditoría de cultura organizacional para determinar si las organizaciones están cumpliendo con sus objetivos y metas de crecimiento y desarrollo. Y si las organizaciones

presentan un nivel de confianza que les permita llegar al calificativo de “ser un gran lugar para trabajar”. (Great place to work & Orellana, 2019).

En su libro, Levering (1993), resume como un “lugar excelente para trabajar” a aquel donde los empleados “confían” en la gente para la que trabajan, los trabajadores están orgullosos de lo que hacen y disfrutan compartir el trabajo con sus compañeros. La clave singular y característica es la confianza. En sus exploraciones de las organizaciones descubren cada vez más que no son sólo los empleados quienes aprecian trabajar en un excelente lugar para trabajar. Los jefes también observan varias ventajas distintivas, hablan de tres aspectos que les permiten mejorar como líderes:

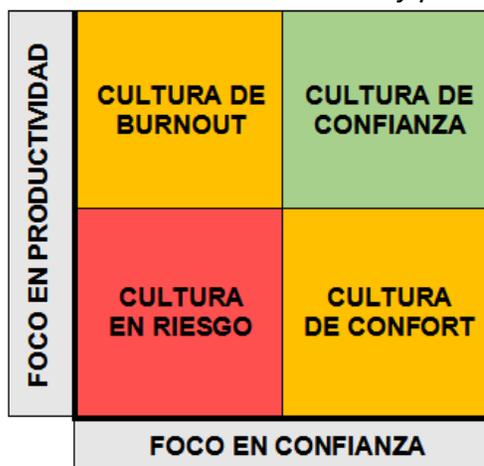
- 1) Sus equipos pueden enfocar su energía en alcanzar las metas del negocio. Las personas no tienen las típicas distracciones que suelen provenir de ambientes con un bajo nivel de confianza, como la politiquería interna, comunicación defectuosa, o falta de claridad al momento de los objetivos.
- 2) Las personas están más dispuestas a dar lo mejor de sí cuando se sienten cuidadas y seguras, están mejor predisuestas a brindar ideas creativas. Y es así como surge la innovación en un excelente lugar para trabajar.
- 3) La dirección dice que mejora la cooperación entre las personas, esto se debe a que las personas observan a sus pares como mucho más que “compañeros de trabajo”, porque confían en ellos, suelen referirse a ellos como “equipo” o incluso “familia”. Hay un sentido de pertenencia que va más allá de ellos, simplemente dicen que se divierten mucho en el trabajo.

Desde el punto de vista de la dirección, un excelente lugar para trabajar puede definirse como aquel donde, los trabajadores logran los objetivos de la organización, con colaboradores que dan lo mejor de sí, que trabajan juntos como equipo o familia, todo dentro de un ambiente de confianza. Levering (1993)

Las empresas a las que encuestan son de todos los tamaños y de todas las industrias. A través de sus programas de certificación reconoce públicamente culturas laborales sobresalientes y produce anualmente la lista de las 100 mejores compañías para trabajar con la revista Fortune, y también publican las mejores listas de trabajo para *millennials*, mujeres, empresas pequeñas y medianas, y diversidad de industrias. También realizan benchmarking, publicando un ranking de las 10 mejores empresas calificadas como lugares excelentes para trabajar, y a las 50 mejores empresas con climas laborales favorables.

Por otro lado, la metodología GPTW permite determinar, en su modelo de análisis, en qué lugar del cuadrante entre el foco de productividad y el foco de confianza se encuentra la organización, al diagnosticar el clima organizacional. (ver gráfico 1)

Gráfico 1.
Relación entre la cultura de confianza y productividad.



Nota: Modelo de Análisis de Great Place to Work (2017).

Se tienen cuatro niveles probables:

1) Cuando se encuentra en el nivel de CULTURA DE BURNOUT: Es cuando la organización ejerce mucha presión para obtener alta productividad en el personal, en un ambiente de baja confianza. Los empleados son motivados por el miedo y por la

competencia, las recompensas se dan a individuos de altos rendimientos, que producen más pero de forma individual, ignorando la integración de las personas, propiciando la falta de una cultura que motive y potencie el desarrollo de las personas.

Esta cultura de presión para mayor productividad, afecta la salud de los trabajadores, provocando agotamiento emocional que se manifiesta como cansancio y fatiga física, psíquica, la sensación de no poder dar más de sí mismos. A su vez, ocasiona despersonalización, como el desarrollo de sentimientos, actitudes y respuestas negativas, distantes y frías hacia otras personas, especialmente hacia los clientes, usuarios y a los mismos colegas de trabajo. También daría lugar a sentimientos de bajo logro o realización profesional y personal, las demandas que se les hacen exceden su capacidad, y les causa bajo rendimiento laboral, incapacidad para soportar la presión, y una baja autoestima.

El alto rendimiento que pueden conseguir será solo a corto plazo, no será sostenible en el tiempo, se genera un ambiente de mayor desconfianza entre los propios trabajadores y una falta de colaboración entre ellos, las pugnas pueden ocasionar fuga de talentos. Los que se queden estarán presionados, a niveles altos de estrés, agotamiento de las personas, y habrá menor rendimiento y eso ocasionará un menor volumen de negocio a largo plazo.

2) Cuando se encuentra en el nivel de CULTURA DE CONFORT: Es cuando el foco está abocado a generar solo confianza. Todo se pone para que haya una cultura abierta con el propósito de enfocarse en tener mucha confianza. Se puede comprometer el rendimiento y la productividad, lo que imposibilita avances porque se puede afectar el crecimiento del negocio. En esta cultura se puede confundir la flexibilidad con la irresponsabilidad, la gente estará más abocada a disfrutar y no a cumplir sus compromisos mínimos laborales, se da una distensión y excesivo relajamiento, lo que

afectaría la productividad y la generación de utilidades para la organización. El lugar de trabajo se vuelve una colonia de vacaciones.

3) Cuando se encuentra en el nivel de CULTURA EN RIESGO: Hay desmotivación a nivel de liderazgo y trabajadores, no hay buena productividad, ni tampoco hay un buen nivel de confianza. Son tiempos de crisis donde la organización se hace altamente vulnerable y se debilita ante la competencia.

4) Cuando se encuentra en el nivel de CULTURA DE CONFIANZA: Es cuando se pone el foco o la atención en la productividad con una cultura de confianza. Tienen un pensamiento estratégico, con un fuerte enfoque en el mercado y en aquellos indicadores que permiten evaluar el desempeño, cualquiera sea la velocidad en que se genera o se mueve. La atención al cliente, la calidad, cualquier indicador de medida de desempeño que se elija, etc. El enfoque en el negocio es importante. La confianza se da promoviendo la innovación para hacer frente a la competencia, busca conformar equipos de alto desempeño, formación para el crecimiento y desarrollo de las personas que trabajan en la empresa.

En esta cultura se trata de dar valor a las personas, de cuidarlas e impulsarlas a su crecimiento y desarrollo personal y profesional, que estén identificados plenamente y comprometidos con la misión y visión de la organización. La gente debe estar tan motivada que cada miembro de la organización da más de si mismo, para elevar la productividad en la empresa, porque entienden que eso también les beneficiará a ellos. La confianza que generan las empresas con climas organizacionales de nivel alto, se hacen más innovadoras, sumamente eficaces y eficientes que sobreviven en mercados muy competitivos.

En consecuencia, por la amplia experiencia en medir climas de organizaciones, se ha determinado realizar el diagnóstico de Clima Organizacional en la empresa Industria de Alimentos de la Ciudad de El Alto (IACEA), aplicando el enfoque y metodología del

GPTW. Esto permitirá conocer en qué nivel de clima se encuentra la empresa IACEA y cuáles serían las recomendaciones necesarias para su mejoramiento. Esto sin duda será de gran importancia para la investigación, porque permitirá establecer modelos aplicables de acuerdo a la necesidad de las empresas en Bolivia.

2.4.3.5.3. Dimensiones que emplea el GPTW

A continuación, se señalan las cinco dimensiones que usa GPTW para realizar el diagnóstico del clima organizacional en una empresa. (Great place to work & Orellana, 2019).

La **CONFIANZA** que es un factor esencial que debe existir en una organización, está medida a través de tres dimensiones. Y cada una de estas, también en tres subdimensiones, que son:

- 1) La **CREDIBILIDAD**: Que es la aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo, y el cómo el empleado percibe a sus superiores y a la empresa. Y están basados en las siguientes tres subdimensiones:
 - i. **La comunicación** que debe existir entre líderes y colaboradores, si es abierta y accesible o no, que genere información completa y transparente de la empresa a los colaboradores.
 - ii. **La capacidad y la competencia gerencial** en la coordinación del personal en todos los procesos de la organización.
 - iii. **La integridad y consistencia** que debe existir en el cumplimiento de la visión. La confiabilidad en los directivos y el manejo ético del negocio.
- 2) **EI RESPETO**: Que sería la aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas, de cómo el empleado ve que lo tratan sus superiores. Que estarían basados en las siguientes tres subdimensiones:

- i. **El apoyo al desarrollo personal** y profesional y reconocimiento al esfuerzo realizado. Desarrollan las habilidades profesionales de los colaboradores. Provee equipos y recursos para su trabajo, reconoce el buen desempeño y logro de metas.
 - ii. **En la colaboración a los empleados** cuando los asuntos sean relevantes para ellos. Incentiva a directivos a aceptar y responder a ideas y sugerencias de los colaboradores, los involucran en las decisiones que afectan su trabajo.
 - iii. **Cuidado a las personas o valoración del individuo** y la atención personalizada respecto a sus vidas personales. Equilibra la vida profesional y personal, estimula la consideración del ser humano, se provee de instalaciones físicas seguras y adecuadas para el trabajo, es un ambiente emocionalmente saludable.
- 3) La IMPARCIALIDAD:** Percibida en los líderes y el compromiso de éstos con la equidad. Lo que conlleva a considerar:
- i. **La equidad**, es decir, la igualdad, el trato equilibrado con todos en relación con los beneficios obtenidos. Establece el equilibrio entre la compensación y el trabajo, asegura el buen trato sin importar la posición.
 - ii. **La imparcialidad y la no existencia de favoritismos** y politiquería como medios de obtener ventajas, al emplear y promocionar al personal en los procesos de la organización.
 - iii. **La justicia** que asegura la ausencia de discriminación, establece la existencia de mecanismos de apelación, recepción y resolución de quejas y consultas.
- 4) La CAMARADERÍA:** Es la relación de trabajo entre los colaboradores y los grupos entre sí, un sentimiento de familia y de equipo, que debería llevarse en el marco de la inteligencia emocional. Para ello se considera:
- i. **La fraternidad** o cercanía, es decir el sentido de familia y solidaridad y el sentido de ser tu mismo. Crea un ambiente amigable y divertido para trabajar. Estimula la

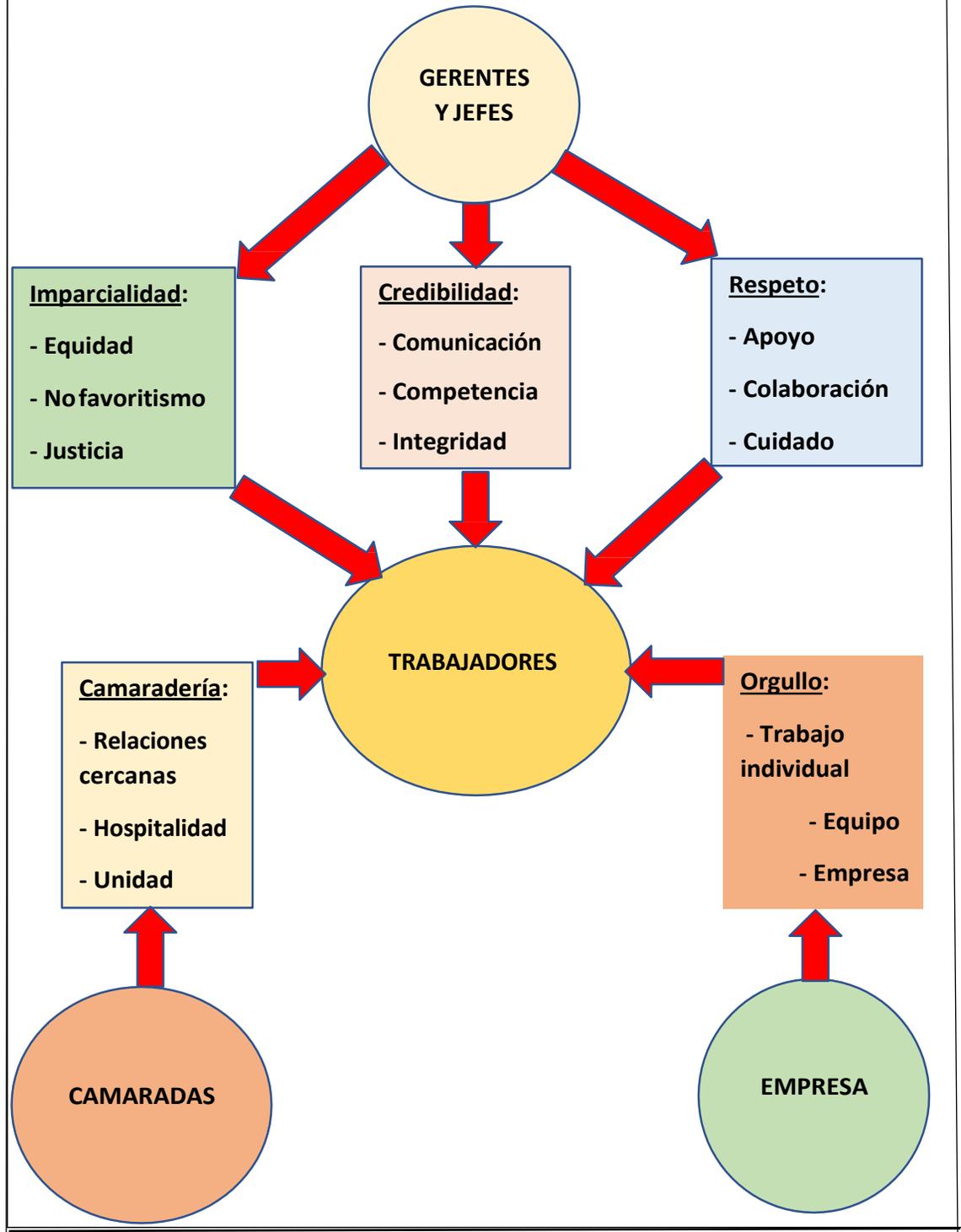
realización de eventos por cumplimiento de metas, cumpleaños y otras ocasiones especiales.

- ii. **La hospitalidad** mostrando un entorno social agradable y abierto, programas de inducción y prácticas de bienvenida.
- iii. **El sentido de Equipo** y comunidad y la colaboración para conseguir juntos las metas y objetivos. Incentiva el sentimiento de familia y de pertenencia al grupo.

5) El **ORGULLO**: Los sentimientos de aprecio hacia las diferentes facetas de la organización. Determinadas por:

- i. **Orgullo por el trabajo** que se realiza, genera el sentimiento de que el trabajo realizado tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa.
- ii. **Orgullo por ser parte del equipo** con el que se trabaja, incentiva logros de equipo, crea un ambiente de aprecio por la contribución de los integrantes de un equipo a las metas y objetivos.
- iii. **Orgullo por la empresa** a la que se pertenece, desarrolla la imagen de la empresa frente a sus colaboradores, impulsa la contribución a la comunidad como responsabilidad social empresarial, (Ver figura 5).

Figura 5
Esquema de percepción de los trabajadores sobre su ambiente laboral



Nota: Esquema adaptado del enfoque de GPTW

El modelo GPTW, a nivel general, considera las percepciones de los trabajadores en tres aspectos: la confianza que tienen en sus jefes y superiores, su relacionamiento con sus compañeros de trabajo y su sentimiento de orgullo por ser parte de la empresa.

2.4.3.5.4. Herramientas que emplea el GPTW

Las herramientas que usa como fuentes de información e investigación para el diagnóstico de clima organizacional el Instituto GPTW son:

- 1) **EL TRUST INDEX O ÍNDICE DE CONFIANZA:** Es una encuesta que deben responder los empleados y trabajadores, que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la empresa.
- 2) **EL CULTURE AUDIT O AUDITORÍA DE CULTURA:** Es un estudio a partir de preguntas que responden los gerentes y altos mandos de la empresa, en el que se indaga sobre la misión, visión, valores, las políticas y prácticas de la administración en la gestión de las personas para el logro de sus objetivos y metas como organización.
- 3) **EL COMENTARIO DE COLABORADORES:** Que sirve de complemento de información y obedece a responder las preguntas abiertas que se incluyen en la encuesta y estas son:
 - ¿Usted considera que existe algo especial en esta empresa que la hace un gran lugar para trabajar?
 - Si lo hay, cite ejemplos específicos; y
 - ¿Qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?

Para complementar el análisis, se menciona a continuación el cómo valora el clima organizacional el Instituto GPTW, respecto a la calificación de cada nivel: (Ver cuadro 6)

4) Valoración de clima organizacional según GPTW

Cuadro 6.

Valoración del clima organizacional.

NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL	CALIFICACIÓN EN %	CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CADA NIVEL:
EXCELENTE CLIMA 10 mejores	Arriba de 90%	Existencia de excelentes políticas y prácticas, y eficiente instrumentación de estas, con gran receptividad en el grupo y compromiso de los líderes y de los colaboradores con la organización. Alto nivel de confianza. Las actitudes y comportamiento de los miembros de la organización muestran una plena identificación con sus objetivos estratégicos.
MUY ALTO 50 mejores	Arriba de 80%	Existencia de muy buenas políticas y prácticas, con adecuada instrumentación de estas. Hay conductas y comportamientos en el liderazgo y colaboradores que contribuyen a generar un buen ambiente laboral.
ALTO	Arriba de 75%	La variable ya distingue a la empresa. La persistencia en las prácticas augura percepciones superiores en una próxima medición.
MEDIO No califican	Hasta 70%	La variable todavía no es aceptable, aunque denota la existencia de políticas y prácticas organizacionales que pueden mejorar. Actuar sobre las actitudes y comportamientos contribuirá de forma significativa al mejoramiento del clima organizacional.
BAJO	Hasta 60%	No califican para un buen clima laboral. No se advierte un compromiso de la organización con la variable indagada. Las políticas y prácticas, si las hay, no están arraigadas en la organización o no se han comunicado de forma eficiente.
MUY BAJO	Hasta 50%	La variable es cuestionada de forma generalizada y obliga a definir o revisar las políticas y prácticas organizacionales y a comprometer una acción decidida en el corto plazo.
CRÍTICO En riesgo	Hasta 40%	La variable afecta de forma manifiesta el ambiente laboral de la organización y la capacidad de ésta de desarrollar eficientemente su plan de negocios. Es necesario un plan de choque que debería diseñarse y ejecutarse con el aporte de terceros.

Nota: Adaptación propia en base al esquema del Great Place to Work.

En consecuencia, el enfoque metodológico de GPTW, será muy útil para el diagnóstico de clima organizacional en la empresa IACEA.

2.5. MARCO LEGAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN BOLIVIA

Para expresar el Marco legal que sustenta este trabajo, se mostrarán algunas disposiciones y artículos que están señalados en “La Nueva Ley General del Trabajo del Estado Plurinacional de Bolivia”, vigente (2018), que manifiestan las condiciones de trabajo que se debería tener en las organizaciones.

La Ley General del Trabajo, Decreto Ley del 24 de mayo de 1939, elevado a Rango el 8 de diciembre de 1942, conteniendo las modificaciones y actualizada señalando el Decreto Supremo No.3770 de 9 de enero de 2019, menciona:

En su **Artículo 1** la presente Ley determina con carácter general los derechos y obligaciones emergentes del trabajo, con excepción del agrícola, que será objeto de disposición especial. Se aplica también a las explotaciones del Estado y cualquier asociación pública o privada, aunque no persiga fines de lucro, salvo excepciones que se determinan.

De conformidad al **Artículo 1** de la Ley General del Trabajo que determina, de modo general, los derechos y obligaciones emergentes del trabajo asalariado, constituyen características esenciales de la relación laboral: a) La relación de dependencia y subordinación del trabajador respecto del empleador; b) La prestación de trabajo por cuenta ajena; y c) La percepción de remuneración o salario en cualquiera de sus formas de manifestación.

Artículo 2.- Patrono es la persona natural y jurídica que proporciona trabajo por cuenta propia o ajena para la ejecución o explotación de una obra o empresa. Empleado y obrero es el que trabaja por cuenta ajena. Se distingue el primero por prestar servicios en tal carácter; o por trabajar en oficina con horario y condiciones especiales, desarrollando un esfuerzo predominantemente intelectual. Quedan comprendidos en esta categoría de

empleados todos los trabajadores favorecidos por leyes especiales. Se caracteriza el obrero por prestar servicios de índole material o manual comprendiéndose en esta categoría, también, al que prepara o vigila el trabajo de otros obreros, tales como capataces y vigilantes.

Hasta aquí se puede ver que los conceptos de patrono y trabajador no han cambiado, se siguen manteniendo las distancias y diferencias, todavía no se consideran a los trabajadores como socios o talento humano que pueden coadyuvar a las empresas.

En cuanto al pago de sueldos y salarios y todos los beneficios sociales que conlleva legalmente las remuneraciones, están ampliamente consideradas en la presente Ley.

Respecto a las condiciones de trabajo, en la Ley se expresa lo siguiente en el Título V, de la Seguridad e Higiene en el trabajo, Capítulo I, Disposiciones Generales:

Artículo 67.- El patrono está obligado a adoptar todas las precauciones necesarias para proteger la vida, salud y moralidad de sus trabajadores. A este fin tomarán medidas para evitar los accidentes y enfermedades profesionales, para asegurar la comodidad y ventilación de los lugares de trabajo; instalará servicios sanitarios adecuados y en general cumplirá las prescripciones del Reglamento que se dicte sobre el asunto. Cada empresa industrial o comercial tendrá un reglamento interno legalmente aprobado.

De la Gestión en Materia de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar, dice la Ley en el Título 1 de las Normas Generales, Capítulo 1 Objeto y Campo de Aplicación:

Artículo 1.- (Objeto) La presente Ley tiene por objeto:

- 1) Garantizar las condiciones adecuadas de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo;
- 2) Lograr un ambiente de trabajo desprovisto de riesgos para la salud psicofísica de los trabajadores.

- 3) Proteger a las personas y al medio ambiente en general, contra los riesgos que directa o indirectamente afectan a la salud, la seguridad y el equilibrio ecológico.

Según la Ley General del Trabajo, en el **Artículo 6** respecto a las obligaciones de los empleadores, se contemplan como deberes los siguientes aspectos esbozados en 30 incisos, que se señalan en forma resumida, a continuación:

- Cumplir las Leyes y Reglamentos relativos a la higiene, seguridad ocupacional y bienestar; reconociendo que su observancia constituye parte indivisible en su actividad empresarial;
- Adoptar todas las medidas de orden técnico para la protección de la vida, la integridad física y mental de los trabajadores a su cargo; tendiendo a eliminar todo género de compensaciones sustitutivas del riesgo como ser: bonos de insalubridad, sobre alimentaciones y descansos extraordinarios, que no supriman las condiciones riesgosas;
- Construir las edificaciones con estructuras sólidas y en condiciones sanitarias, ambientales y de seguridad adecuadas.
- En cuanto al uso de maquinarias, estas deben estar en buenas condiciones de uso y funcionamiento y, que brinden seguridad a los trabajadores, previendo evitar contingencias como accidentes de trabajo.
- Instalar los equipos necesarios para asegurar la renovación del aire, la eliminación de gases, vapores y demás contaminantes producidos, con objeto de proporcionar al trabajador y a la población circundante, un ambiente saludable;
- Proveer a los trabajadores, equipos protectores de la respiración, específicos y aprobados por organismos competentes;
- Proporcionar iluminación adecuada, eliminar, aislar o reducir ruidos o vibraciones perjudiciales para la salud de los trabajadores y para la población circundante;

- Instalar y proporcionar medios para la protección de radiación y riesgos resultantes de presiones atmosféricas anormales;
- Proveer y mantener ropa y/o equipos protectores contra riesgos provenientes de las sustancias peligrosas, de la lluvia, la humedad, frío, calor, radiaciones, ruidos, caldos de materiales y otros;
- Proporcionar las facilidades sanitarias mínimas para la higiene y bienestar de sus trabajadores mediante la instalación de duchas, lavamanos, casilleros y otros;
- Evitar la acumulación de desechos y residuos que afecten la salud realizando limpiezas y desinfectando permanentemente los ambientes y equipos que usan los trabajadores;
- Establecer Departamentos de Higiene y Seguridad Ocupacional, así como servicios médicos, postas sanitarias cuando fuese necesario;
- Prevenir, comunicar, informar e instruir a sus trabajadores sobre todos los riesgos conocidos en su centro laboral y sobre las medidas de prevención que deben aplicarse.

Respecto al Bienestar, mencionado en el Capítulo III de la Ley General del Trabajo, en sus **Artículos 43 al 52**, manifiesta:

- La obligación Patronal de mejorar el bienestar de los trabajadores.
- Proporcionar facilidades para la obtención de alimentos, comedores donde se sirvan alimentos en condiciones de higiene, calidad y precios adecuados.
- Concesión de medios de transporte de acuerdo a la distancia, número de trabajadores y características de acceso.
- Condiciones de vivienda adecuadas.
- Medios de recreación.

- Guarderías infantiles con personal calificado, que brinden alimentación, salud, recreación y educación a los hijos de las trabajadoras, en empresas que empleen 50 o más trabajadoras.

Estos aspectos hacen notar que La Ley General del Trabajo, contempla promover el bienestar de los empleados y trabajadores en las empresas u organizaciones, en cuanto a aspectos básicos como salarios beneficios sociales, y compensaciones justas por horas extras y de trabajos especiales, así como aspectos de ambientes adecuados y aspectos de ergonomía para los trabajadores, para su mejor desempeño.

Sin embargo, esto no implica disposiciones legales específicas para tener trabajadores y empleados felices en sus lugares de trabajo. La ley no impulsa todavía la motivación a las organizaciones para tener un buen clima laboral, especialmente en el ámbito laboral de Bolivia.

2.6. EL DESEMPEÑO LABORAL

Durante años, los psicólogos recurrían a la capacidad cognitiva y a la capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo. Sin embargo, la inteligencia es sólo una parte de la historia, (Robbins, 2012).

Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionadas con la personalidad y con la inteligencia, como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que están haciendo, (Robbins, 2012).

2.6.1. Definición del desempeño laboral

Para Chiavenato (2015), es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, es decir, el desempeño es el resultado final de una actividad, la cual consiste en constantes horas de realización y práctica. En una

organización el desempeño se define como los resultados de los procesos y actividades laborales de toda la organización.

Robbins & Judge, (2013), dicen: en el pasado la mayoría de las organizaciones solo evaluaban la forma en que los empleados realizaban las tareas incluidas en una descripción de puestos de trabajo; sin embargo, las compañías actuales requieren de más información y se reconoce tres tipos de conductas que constituyen el desempeño laboral:

- 1) **Desempeño de la tarea**, que se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de tareas administrativas.
- 2) **Civismo**, que se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.
- 3) **Falta de productividad**, que incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, incluyen robos, daños a la propiedad de la empresa, ser agresivos con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

Un trabajador que realiza muy bien las tareas fundamentales del puesto, pero que es grosero y agresivo con sus compañeros no sería considerado un buen trabajador; por otro lado, el colaborador más agradable y alegre que no logra cumplir con las tareas básicas tampoco es un buen empleado.

Para Stoner (1994), citado por Araujo & Leal (2007, pág. 140), “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”

Castellanos (2011), se refiere a las características de las Fases del Ciclo de Gestión del Desempeño:

- a) **Planificación:** Objetivos críticos (aquéllos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto). Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos. (Castellanos, 2011)
- b) **Coaching:** Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, apoyando y reforzando el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño. (Castellanos, 2011)
- c) **Revisión:** Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo, para analizar las tendencias del desempeño, identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente. (Castellanos, 2011)

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto, le son esenciales aspectos tales como: **las aptitudes**, (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado); **el comportamiento de la disciplina**, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las funciones específicas de los puestos de trabajo); **y las cualidades personales**, que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

2.6.2. Factores que intervienen en el desempeño laboral

Chiavenato (2011), menciona que en el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Al respecto, Chiavenato (2011) expuso que: el

desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

a) Factores actitudinales: Puntualidad, iniciativa, compromiso, creatividad, capacidad de realización.

b) Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, liderazgo.

2.6.3. Administración y planeación del desempeño

Dessler & Varela, (2011, pág. 222), dicen: La administración del desempeño se trata del proceso mediante el cual la compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por la cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma en que tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la empresa y a las aspiraciones profesionales del trabajador.

Chiavenato (2011), menciona: “Hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema avanzado y dinámico, de la administración del desempeño, con la administración por objetivos (APO), mas democrática, participativa, incluyente y muy motivadora”. Y considera:

1. La formulación de metas y objetivos mediante consenso, entre los gerentes y trabajadores, no se imponen, se establecen de tal forma que beneficien los resultados tanto a la empresa, como al trabajador.
2. Se da un compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo, con un sistema de información fluido y transparente.
3. Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos. Sin recursos y sin medios, los objetivos solo serán quimeras.

4. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos trazados.
5. La medición constante de los resultados y la comparación con los objetivos, para constatar el costo-beneficio del proceso, en base a datos cuantitativos creíbles y confiables, que proporcionen una idea clara y objetiva de cómo marchan las cosas y cómo está el desempeño del trabajador.
6. Retroalimentación intensa y continua evaluación conjunta, el trabajador debe saber cómo está funcionando para establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado, (Chiavenato, 2011).

2.6.4. Desempeño laboral adecuado

Las organizaciones para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir al potencial humano bajo su dependencia, en personal con un desempeño de excelencia. Por ello, el desempeño depende de varios factores importantes, tales como:

- Aspectos tecnológicos: herramientas, maquinarias, y utensilios de trabajo.
- Procedimientos administrativos: políticas y prácticas de la empresa.
- Aspectos culturales: valores, costumbres, modo de dirigir una empresa.

También existen factores que dependen únicamente del empleado, tales como:

- A. Conocimiento:** La persona debe de poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un buen trabajo. Parte importante de estos conocimientos es saber acerca de la empresa sus orígenes, misión, objetivos y planes, así como sus estrategias empresariales y otros.
- B. Habilidades:** Este término se refiere a la capacidad física, mental y psicológica, necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.

- C. Personalidad:** Se refiere a los distintos modos de actuar y percibir en el mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones.
- D. Compromiso:** Se trata del involucramiento efectivo para lograr la misión y objetivos de la empresa. Esto se debe a que el trabajador debe de estar trabajando con las condiciones adecuadas en su área de trabajo, tanto en el clima laboral como en su grado de capacitación.

CAPÍTULO III.

MARCO PRÁCTICO Y METODOLÓGICO

3.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Según Hernandez (et al., 2010), la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. La investigación científica es, en esencia como cualquier tipo de investigación, sólo que más rigurosa, organizada y se lleva a cabo cuidadosamente.

Es función de la metodología presentar las reglas que permitan crear, acumular o solucionar problemas educativos y sociales. Eso es lo que se ha querido hacer con el presente trabajo de investigación: que usando el método científico se pueda analizar la situación de clima organizacional que caracteriza a la empresa IACEA, aprovechando los instrumentos de medición de una entidad que tiene amplia experiencia en el ramo, como es GPTW, de esa manera, examinar y sugerir soluciones para mejorar la situación en la empresa.

3.1.1. Enfoque cuantitativo

Para este caso de análisis de la empresa IACEA se realizó la medición cuantitativa, usando procedimientos estandarizados aceptados científicamente y basados en la experiencia y enfoque de GPTW. Los datos logrados demuestran que están referidos por tanto al mundo real.

Según Niño Rojas (2011), la investigación cuantitativa tiene que ver con la “cantidad” y, por tanto, su medio principal es la medición y el cálculo. En general, busca medir variables con referencia a magnitudes. Tradicionalmente se ha venido aplicando en investigaciones de tipo experimental, descriptivo, explicativo y exploratorio, aunque no exclusivamente.

Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente (Creswell, 2005).

Considerando lo mencionado por los autores citados, en primer lugar, para este trabajo, se usó el enfoque cuantitativo porque el estudio ha sido delimitado y concretizado a lograr diagnosticar el clima organizacional que impera en una empresa que se dedica a la producción industrial de alimentos en la ciudad de El Alto de Bolivia (Empresa IACEA).

Este trabajo se realizó utilizando un cuestionario para la obtención de datos cuantitativos del estado de las percepciones y sentimientos de todo el personal que trabaja en dicha entidad. Se hizo una medición numérica de los resultados que arrojó la encuesta, utilizando métodos estandarizados bajo el enfoque de medición del Instituto GPTW.

Se realizó un análisis estadístico para lograr comprender el estado de la variable principal resultante que es el clima organizacional, a través del logro de datos cuantitativos de resultados de las variables que considera el GPTW, que son las dimensiones: **Credibilidad, Respeto, e Imparcialidad** que corresponderían a analizar los niveles de **Confianza** existentes en la empresa; y también otras dos variables que son: **Camaradería y Orgullo**, que consideran las relaciones de los trabajadores con sus compañeros y jefes, y el nivel de satisfacción que sienten de pertenecer a la entidad y de la realización de su trabajo, respectivamente.

Siguiendo el enfoque cuantitativo, este trabajo se realizó de manera objetiva, sin que se influya en los resultados de los datos numéricos obtenidos. Las variables que sugiere GPTW, a través de su cuestionario estandarizado, son medibles por los ítems que tiene para cada variable en forma de afirmaciones estandarizadas y cerradas que se expresaron en forma de un cuestionario de tipo Likert, con cinco alternativas de respuesta

para el encuestado, las mismas que se explican en el desarrollo del instrumento de medición, (Ver cuadro7).

Cuadro 7.

Variables a medir para diagnosticar el clima organizacional.

ÍNDICE DE CONFIANZA:	
VARIABLES:	VARIABLES:
1. CREDIBILIDAD	4. ORGULLO
2. RESPETO	5. CAMARADERÍA
3. IMPARCIALIDAD	

Nota: Tomado del Instituto GPTW.

Posteriormente, se realizaron pruebas estadísticas a través de indicadores para confirmar la fidelidad y validez de los datos obtenidos, utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach (1951), citado en Consulta (2014). Este proceso permitió medir la variable general, se hizo una generalización de los resultados obtenidos, y a través del análisis de la lógica o razonamiento deductivo, se pudo obtener un resultado o diagnóstico del clima organizacional que caracteriza a la empresa estudiada. Esta investigación ha usado el enfoque cuantitativo porque se ha medido el clima organizacional, se ha usado la estadística, y en un proceso secuencial y probatorio los resultados se tomaron objetivamente.

3.1.2. Enfoque cualitativo

Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Desarrolla las preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta más bien un proceso circular y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular (Hernández et al., 2010).

Sus características son: Explora los fenómenos en profundidad, se conduce básicamente en ambientes naturales, los significados se extraen de los datos, no se fundamenta en la estadística. No se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio. Se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, ni completamente determinados.

No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos).

Este trabajo ha requerido usar complementariamente, el enfoque cualitativo de investigación, porque el cuestionario aplicado a la encuesta en la empresa incluía una sección de respuestas abiertas que debían expresar los participantes. Fue necesaria una interpretación cualitativa de las respuestas abiertas.

Además, en su sección de datos demográficos, en el cuestionario, se observaron aspectos cualitativos interesantes que coadyuvaban a sacar conclusiones sobre la situación de la variable principal que es el clima organizacional, desde el punto de vista del personal operativo. Por ejemplo, la edad de los trabajadores y su nivel de instrucción escolar, y el tiempo de trabajo que llevan en la empresa, lo que permitió observar el comportamiento de las personas que muestran ciertas características.

Se recolectaron opiniones de personas importantes que trabajan en la empresa que dieron su parecer individual respecto al trato que, en su percepción, se da al personal al interior de la empresa. También se realizó una observación general a los ambientes físicos de la empresa. Por ejemplo, los baños en los sectores de trabajo que en cierta forma influyen en el estado de las percepciones de los trabajadores.

Se realizó observaciones no estructuradas, por ejemplo, de los momentos de compartimiento de los trabajadores en la hora del almuerzo, del sistema de seguridad y recepción, etc. Se tuvo conversaciones informales con personal de la empresa, tanto a nivel de gerentes, como de trabajadores operativos y miembros del sindicato de trabajadores correspondientes a la empresa, de los cuales se pudo extraer datos interesantes para cualificar sus percepciones.

Este proceso de observación inductivo permitió interpretar ciertas características del fenómeno estudiado, que coadyuvaron a obtener un resultado en el propósito de esta investigación. Se tomaron los datos correspondientes por la observación de la realidad que se vive en la empresa, esta vez, ya no basados en datos cuantitativos, sino, basados en características, hechos y circunstancias reales que se dan en la organización.

Entonces para efectos del presente trabajo se utilizaron los dos enfoques de investigación: el cuantitativo y cualitativo, es decir, se utilizó el enfoque mixto. Como dice Hernández (et al., 2010): Ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo, llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos, establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas, demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis, y proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

3.1.3. Tipos de investigación

Los tipos de investigación empleados para este caso son dos: descriptivos y comparativos. Se hizo énfasis en lo descriptivo porque se analizaron los detalles y aspectos concernientes al fenómeno de estudio que representa el clima organizacional de la empresa IACEA y comparativo porque se realizó una comparación de las dimensiones

del modelo de benchmarking que realiza GPTW con la actual situación de la empresa que surgió del diagnóstico para desarrollar la propuesta.

3.1.4. Diseño de la investigación

Hernández Sampieri (et al., 2010) dice: la investigación no experimental cuantitativa podría definirse como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no se hace variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede en determinado momento. Hernández Sampieri (et al., 2010).

El diseño de investigación, para este trabajo, ha sido también exploratorio, de alguna manera, puesto que nunca se hizo un estudio de clima laboral en la empresa mencionada, ni mucho menos se analizaron las subvariables contenidas en este trabajo. Aunque mucho se ha escrito respecto al clima organizacional, y su aplicación es frecuente en otros ámbitos especialmente internacionales, en esta empresa es la primera incursión que se hizo con este tema.

Ha sido descriptivo y analítico porque especificó las propiedades de las personas, las áreas y grupos de trabajo que caracterizan a todo el personal de la empresa, también porque se hizo una recopilación y descripción sistemática de los datos que se obtuvieron y además se analizó las respuestas al cuestionario que se utilizó para evaluar su contenido.

También fue propositivo debido a que mediante los resultados obtenidos del diagnóstico se pretende sugerir propuestas de soluciones alternativas, lo que implicaría

que el presente trabajo tiene la intención de proponer ajustes y medidas correctivas necesarias que eleven el nivel de clima organizacional y por ende mejoren el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa IACEA.

3.1.5. Ciclo del trabajo diagnóstico

Las fases del ciclo diagnóstico en el presente trabajo son las siguientes:

- **Fase de sensibilización de la Alta Gerencia:** En la primera fase se incluye la coordinación para la presentación del trabajo diagnóstico al Gerente para su aprobación y una vez obtenida ésta se coordina con otros actores para la implementación de actividades.
- **Fase de sensibilización hacia todo el personal:** Se procede a sensibilizar a todo el personal por medio de acciones motivacionales y generar así el interés para participar en el proceso.
- **Fase de agenda de proceso de medición:** En esta fase se analizan los recursos que se van a requerir para la ejecución del diagnóstico, por lo que se realiza la gestión de estos, elaborando en primer lugar una agenda de actividades y luego los instrumentos para su socialización.
- **Fase de difusión de resultados:** En esta fase se realiza la presentación de los resultados a la gerencia de IACEA mediante una exposición coordinada.
- **Fase de diseño del plan de mejora:** En la última fase se incluye la sistematización de toda la información obtenida durante el proceso de diagnóstico y su posterior análisis para elaborar el informe final, para la entrega de la propuesta de medidas correctivas a la gerencia de IACEA.

3.1.6. Diseño de los instrumentos de recolección de información

3.1.6.1. Técnicas de medición

En cuanto a las técnicas de medición se tuvo que acudir a fuentes primarias y secundarias para obtener la información. Estas se tomaron porque se requería cumplir

con los requisitos de confiabilidad, validez y objetividad necesarias en la toma de datos e información del fenómeno estudiado.

a) Fuentes Primarias: Las fuentes primarias, de las que se obtuvo información de primera mano, fueron las expresiones y opiniones directas de los trabajadores de la empresa, extraídas a través de un cuestionario aplicado a la encuesta que se les realizó. Este cuestionario, está en base al enfoque del Instituto GPTW para obtener resultados que le permiten establecer el diagnóstico de clima organizacional, es lo que ellos llaman el “*Trust Index*”, que es el “índice de confianza”. Otra fuente primaria, fue a través de la observación directa en las instalaciones de la empresa de las rutinas de trabajo, las características de trato entre el personal, sus ambientes y los hechos significativos que podrían dar pautas de las relaciones laborales, al interior de la empresa. También se realizaron entrevistas, aunque de manera informal, a personas clave de la organización, tanto de los niveles de gerencia, mandos medios y personal operativo. Lo que permitió obtener valiosa información que coadyuvó al objetivo de este trabajo.

b) Fuentes Secundarias: Fueron los documentos y material bibliográfico que contenían los temas correspondientes al clima organizacional, a los métodos de investigación a seguir y a los aspectos que se han considerado en este trabajo. Se revisaron también, documentos e información a la que se podía acceder acerca de la empresa.

Los medios utilizados, fueron documentos expuestos en Internet y en las páginas *web* correspondientes para obtener la información pertinente al objeto de análisis de la empresa. También se acudieron a tesis referidas al tema de clima organizacional.

3.1.6.2. Instrumentos de medición

Un instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (Hernández, et al., 2010). Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que

representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Grinell & Unrau, 2005).

Los requisitos que debe cumplir un instrumento de medición son tres:

- a) La confiabilidad, que es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes;
- b) La validez que es, el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir; y
- c) La objetividad se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan.

La escala de Rensis Likert creada en 1932 es uno de los tipos de escalas de medición, es una escala psicométrica utilizada principalmente en la investigación para la comprensión de las opiniones y actitudes de los encuestados. Sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad del encuestado hacia determinada oración siendo afirmativa o negativa.

Para el caso del presente trabajo, el cuestionario que se utilizó para realizar la medición contiene tres partes:

- a) La primera parte corresponde a los datos demográficos generales, donde el encuestado manifiesta su rango de edad, su nivel de estudios, su género, su antigüedad en el trabajo y el área y cargo donde desempeña sus funciones.
- b) La segunda parte que incluye dos respuestas abiertas que deben llenar los encuestados, respecto a su percepción personal sobre las bondades de la empresa y sus sugerencias para que pueda ser un mejor lugar para trabajar.
- c) La tercera parte es el cuestionario con 60 ítems, que son afirmaciones que debe responder el encuestado, basándose en su propia experiencia y vivencia como personal de la empresa.

Cada ítem tiene la alternativa de respuesta considerando cinco opciones, y tomando en cuenta la escala de Likert, son:

- 1) Casi siempre es falso (CSF);
- 2) Frecuentemente es Falso (FF);
- 3) A veces es Falso, A veces es Verdad (AVF – AVV);
- 4) Frecuentemente es Verdad (FV); y
- 5) Casi Siempre es Verdad (CSV).

En la evaluación de los resultados, se ha tenido que adaptar la opción de “los que no respondieron” y se les asignó como NR o “no responde”.

3.1.6.3. Población de estudio

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”, menciona Selltiz (et al., 1980).

La unidad de análisis fue la empresa “Industria de Alimentos de la Ciudad de El Alto” (IACEA), y participaron de la encuesta todos los ejecutivos, empleados y trabajadores, desde presidencia, gerencias, jefes de área y personal en general. La población total que participó de la encuesta fueron 107 personas, quienes respondieron el cuestionario para la obtención del diagnóstico de clima organizacional. Por lo tanto, la toma de datos no es probabilística, ni muestral, porque se realizó la encuesta al total de trabajadores de la empresa.

3.2. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.2.1. Situación geográfica de la empresa

El presente trabajo de Investigación se realizó en la Empresa que a los propósitos de este trabajo se denomina Industria de Alimentos de la Ciudad de El Alto (IACEA), ubicada en el Departamento de La Paz de Bolivia, en la zona de Senkata.

La Ciudad de El Alto es la segunda Ciudad del Departamento de La Paz, de Bolivia, fue creada como una entidad municipal independiente y con el rango de Ciudad, el 6 de

marzo de 1985, por lo que se la considera una de las ciudades más jóvenes del País. Debido a su estrecha cercanía con la Ciudad de La Paz, la Ciudad de El Alto forma parte del Área Metropolitana de La Paz. Esta es la ciudad que más rápido crecimiento poblacional tuvo en los últimos años.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2018), en su boletín informativo menciona que: la población alcanzó a 922.598 habitantes, de los cuales, el 51,4% son mujeres y el 48,6% son hombres. Es una Ciudad que está a 4.000 metros sobre el nivel del mar, sus temperaturas oscilan entre los 12 a 18 °C en los tiempos calurosos. Y en los tiempos fríos puede llegar a los 5 °C bajo cero.

3.2.2. Datos del contexto histórico de la empresa

La empresa IACEA inicia como un emprendimiento familiar por los años 1990, en ese entonces, realizaba la comercialización de algunos productos agrícolas de la zona tropical de los yungas, y de las zonas altiplánicas andinas del Departamento de La Paz. Los pequeños productores de estas regiones proveían a la empresa de productos como: el café, chocolate, miel de abeja, propóleo, polen, frutas; y de las zonas altas andinas, compraban: Cañahua, Quinoa, Amaranto, Cebada y Tarhui. Esta empresa se dedicaba a la compra, venta y comercialización de estos productos. El propósito era ayudar a los pequeños productores agricultores, a hacer llegar sus productos orgánicos y naturales a los mercados locales y a los mercados internacionales.

En 1992, comienzan a elaborar “panes integrales” de trigo molido, en molinos de piedra, también panes y repostería enriquecida con cereales andinos y leguminosas como la soya y el tarhui, sin uso de mejoradores químicos, en hornos de ladrillo.

Para el año 2002, la empresa se adjudicó la provisión de desayuno escolar en el municipio de la Ciudad de La Paz, para 160.000 niños de las escuelas públicas. El crecimiento de la empresa fue muy notable y ampliaron su producción y desarrollaron la

producción de “barras super nutricionales” de cereales andinos mezclados con maní, coco, miel, quinua y otros productos de amplio contenido nutricional.

3.2.3. Productos y servicios de la empresa

Actualmente la variedad de sus productos que elaboran industrialmente son:

- 1) Pan integral de 10 tipos: pan chamillo, pan de soya, amaranto, maíz willcaparu, cañawa, tarhui y quinua, pan tipo alemán con linaza, ajonjolí, girasol y un pan dietético que no contiene, levadura, manteca ni azúcar.
- 2) Repostería y galletas integrales de salvado de avena, salvado de trigo, queques de almendra, queques de chocolate con willcaparu, queques de willcaparu y cañawa.
- 3) Produce café orgánico en grano, café orgánico molido y café torrado.
- 4) Productos apícolas: Propóleo líquido, miel de abeja, miel de caña, propomiel, caramelos para la tos de miel y propóleo.
- 5) Produce barras energéticas (nutrichango) de quinua, cañawa, amaranto, y también, barras energéticas con chocolate (superchango), de quinua, cañawa y amaranto.
- 6) Produce granos andinos, quinua roja, quinua negra y quinua blanca.
- 7) Produce cereales integrales, como ser la granola corriente y super, de musli, quinua y amaranto y cañawa, con miel de caña, sin azúcar.
- 8) Produce tallarines de trigo, spaguetis y fideos, de arroz, de maíz y de quinua.
- 9) Produce fibras integrales: como salvado de trigo, germen de trigo y salvado de avena.

Todos estos productos se venden en el mercado local y también se destinan a la exportación. La empresa mencionada elabora alrededor de 150 productos distribuidos en cinco líneas diferentes: cereales, productos apícolas, panadería integral, frutas y café. Toda su producción de alimentos es en base a cereales andinos y amazónicos, la producción es integral con un alto contenido proteico, nutritivo y totalmente orgánico.

De ser un emprendimiento familiar, paso a ser una microempresa y a través de sus innovaciones y crecimiento sostenido lograron ser una mediana industria con una producción estimada que le permitió pasar de un volumen de producción de 800 a 2.500 toneladas anuales de producto. Actualmente sus productos llegan al mercado local y parte de ellos se exporta a mercados internacionales.

En el proceso de obtención de materias primas, se apoyaron a 800 familias de productores campesinos, de las regiones de los yungas, de las zonas altas andinas y de la Amazonía de Bolivia. Para el año 2009, la empresa se trazó el desafío de transformarse en un holding de dos empresas con un brazo social: una empresa para el Mercado Nacional y otra empresa para la exportación y un programa social para el desarrollo de los proveedores, con el propósito de ayudar a alcanzar el crecimiento y desarrollo a los pequeños productores campesinos de los yungas, y de las zonas andinas y amazónicas.

3.2.4. Misión y visión de la empresa

- **MISIÓN:** es recuperar el potencial agroecológico del país y la cultura alimentaria de todos los pueblos de Bolivia y combinarla con la mejor cultura alimentaria de los pueblos del mundo. Aprovechar sus materias primas, sus usos y costumbres y, en forma industrializada devolverla al pueblo. La prioridad es contribuir a la Seguridad Alimentaria Nacional y al buen vivir aquí y ahora.
- **VISIÓN:** es demostrar con su ejemplo pionero que la producción agrícola, ganadera e industrial ecológica basada en los pequeños y medianos agricultores de todos los pisos ecológicos de Bolivia y, en la pequeña y mediana industria, es el camino para lograr un desarrollo sostenible con justicia social entre los seres humanos, en armonía con la tierra y con la rentabilidad suficiente para hacer de la empresa un modelo sustentable.

3.2.5. Logros y reconocimientos de la empresa

La empresa ha logrado galardones, premios y distinciones por su producción y servicio a lo largo de su historia. Se menciona algunos de ellos:

- En 1992 1er. PREMIO Nacional de la III Feria Nacional de la Pequeña Industria y artesanía.
- En 1997 1er. PREMIO DE ALIMENTOS, otorgado por la Fundación “La Feria” en la VIII versión de la Feria de la Pequeña Industria y Artesanía.
- En 1999 PREMIO MEJOR ATENCIÓN AL CLIENTE. Premio otorgado por la Sexta Feria Exposición Bolivia (FEXBOL).
- En el año 2000 recibió el PREMIO GRANO DE ORO, Trofeo otorgado por la Prefectura del Departamento de La Paz, en la Feria del Café realizada en los Yungas.
- En el año 2000 recibió la Invitación a participar en la provisión de Desayuno Escolar. Invitación directa del Gobierno Municipal de la Ciudad de La Paz.
- En el 2001 recibió el PREMIO KORY MARKA A LA CALIDAD DEL PRODUCTO, SEGURIDAD INDUSTRIAL Y DEFENSA AL CONSUMIDOR, otorgado por el Gobierno Municipal de La Paz.
- Del 2002 al 2008 se dio la ELECCIÓN del Gerente Propietario de la Empresa como Emprendedor Social, invitado a formar parte de la Fundación Schwab de Suiza y al Foro Económico Mundial por siete años consecutivos.

La empresa ha tenido reconocimientos y premios muy importantes que la han impulsado a un crecimiento acelerado en su producción y desarrollo. Sin embargo, a pesar de todo este aspecto favorable, nunca se hizo en ella un estudio de Clima Organizacional.

3.2.6. Estructura orgánica de la empresa IACEA

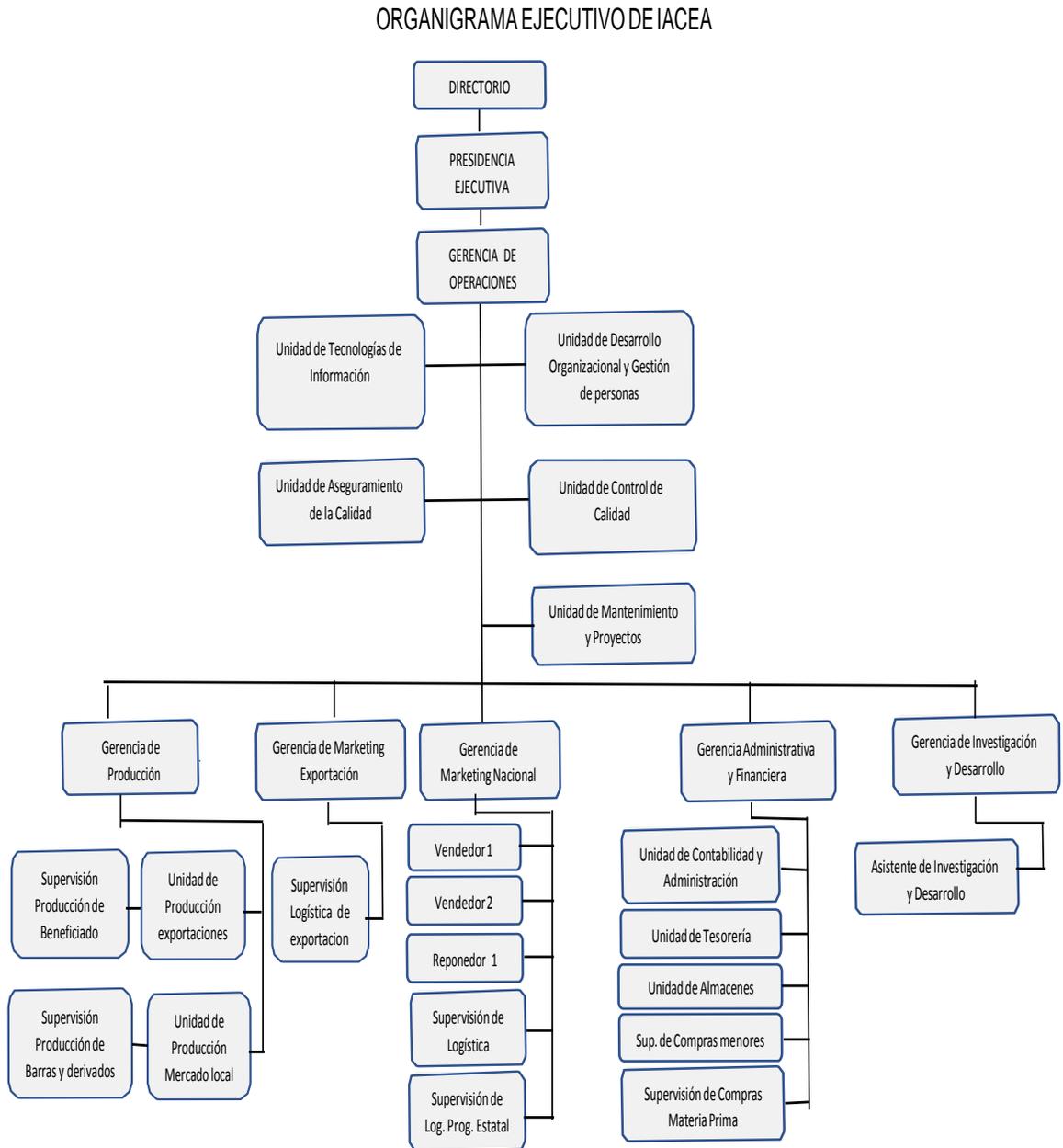
El organigrama ejecutivo de la empresa IACEA, fue proporcionado por la Unidad de Desarrollo Organizacional y Gestión de Personas. El mismo se fue construyendo y adecuando conforme se daba el proceso de crecimiento de la empresa.

3.2.7. Observaciones y análisis sobre la estructura de IACEA

A simple vista se puede observar que su estructura orgánica obedece a una estructura matricial que pretende conjugar la departamentalización funcional, con un esquema de una estructura por productos y servicios. Su coordinación es descentralizada, pero mantiene una doble subordinación, a la autoridad funcional y a la autoridad de cada área. (Ver figura 6)

La gerencia de operaciones está sobre puesta a las demás gerencias y funciones. Las gerencias de producción, de marketing y exportación, de marketing nacional, administrativa y financiera, y de investigación y desarrollo están subordinadas a la gerencia de operaciones, y esta a su vez a presidencia, quien sería el propietario de la organización. Esto obedece a que la empresa inició como un emprendimiento familiar, inicialmente dedicada a la comercialización de productos. Posteriormente, se dedicó a la producción de alimentos procesados, lo que se convirtió en la tarea más importante de la empresa.

Figura 6.
Estructura orgánica ejecutiva de la empresa.



Nota: Unidad de Desarrollo Organizacional y Gestión de Personas. (IACEA)

En la medida de su crecimiento, se tuvo que ir contratando personal para adecuarlos en las funciones que aparecían, de acuerdo con el surgimiento de nuevas tareas y necesidades en el proceso de producción y comercialización de sus productos.

3.2.8. Población encuestada

Se encuestó al total de 107 personas que trabajan en IACEA (ver cuadro 8).

Cuadro 8.

Población total encuestada.

ÁREAS Y CARGOS EN QUE TRABAJAN:	CANTIDAD
PRESIDENCIA	1
GERENTES DE ÁREA	4
JEFATURAS DE ÁREA	10
ASISTENTES EN ADMINISTRACIÓN	6
ASISTENTE DE SISTEMAS	2
ASISTENTE EXPORTACIONES	2
ASISTENTES EN COMPRAS	3
ASIST. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	2
PROGRAMAS ESTATALES	2
COMERCIALIZACIÓN	3
CONTROL DE CALIDAD	6
ASISTENTE OPERACIONES	1
ALMACENES	8
MANTENIMIENTO	6
BENEFICIADO OPERARIOS	28
BARRAS Y EXTRUSADO	12
DERIVADOS	8
LAVADO, TOSTADO, TAMISADO	3
TOTAL	107

Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

3.2.9. Datos demográficos de la población encuestada

Se realizó el levantamiento de datos en todas las áreas de trabajo de IACEA, participaron: Presidencia, gerencias, jefaturas de área, asistentes, personal del área administrativa, comercial y todo el personal operativo.

A. Grupo etario de los trabajadores de la empresa IACEA

Conforme a las partes que contenía el cuestionario para realizar la encuesta, se tomó los datos del personal que trabaja en IACEA de acuerdo con los rangos de edad que ellos expresaron. Los resultados son los siguientes: (Ver tabla 1)

Tabla 1.
Grupos etarios de los trabajadores de la empresa IACEA.

FACTORES DE EDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE	GENERACIONES
A) EDAD:			
1. MENOS DE 25 AÑOS	7	7%	CENTENNIALS "Z"
2. DE 25 A 34 AÑOS	60	56%	MILLENNIALS "Y"
3. DE 35 A 44 AÑOS	28	26%	MILLENNIALS "Y"
4. DE 45 A 54 AÑOS	9	8%	GENERACIÓN "X"
5. MÁS DE 55 AÑOS	3	3%	BABY BOOMERS
TOTAL	107	100%	

Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

OBSERVACIONES:

De acuerdo con la Tabla 1, Se puede apreciar que la mayor cantidad de trabajadores está en el rango de edad de 25 a 34 años, con el 56% del total del personal. Le sigue con 26% los que están en el rango de edad de 35 a 44 años. Es decir, el 82%, entre los rangos de edad de 25 a 44 años, son de la "generación *millennials*", son gente joven, con buenas posibilidades de productividad y rendimiento, en base a su edad. Los más jóvenes, menores de 25 años sólo alcanzan el 7% aproximadamente, son la

“generación *centennials*”, y los mayores a 55 años, los “*baby boomers*” son sólo el 3%. De la “generación X” son el 8%.

B. Nivel de estudio de los trabajadores en general

A continuación, se muestran los datos del Nivel de estudios alcanzado por los trabajadores de la empresa IACEA. (Ver tabla 2)

Tabla 2.
Nivel de estudios de los trabajadores de la empresa IACEA.

FACTORES	CANTIDAD	PORCENTAJE
B) NIVEL DE ESTUDIOS:		
1. SECUNDARIO	21	20%
2. BACHILLER	26	24%
3. ESTUD. UNIVERSIT.	13	12%
4. TÉCNICO MEDIO	6	6%
5. TÉCNICO SUPERIOR	14	13%
6. TITULADO UNIV.	10	9%
7. POSGRADO	16	15%
8. NR (NO RESPONDE)	1	1%
TOTAL	107	100%

Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

OBSERVACIONES:

Como aspecto sobresaliente se puede observar, de acuerdo con la tabla 2, que el 20% no alcanzó a concluir sus estudios secundarios, el 24% alcanzaron hasta el bachillerato. En los niveles de trabajo de menor jerarquía el 44% no tiene ninguna formación técnica.

Por otra parte, el 6% son técnicos medios y el 13% son técnicos superiores. Sin embargo, en los cargos jerárquicos, se tiene 16 personas con estudios de posgrado, esto representa el 15% y 10 personas con títulos universitarios que corresponden al 9% del total del personal de la empresa.

C. Nivel de antigüedad de los trabajadores en la empresa

Otra categoría extraída de la encuesta es la antigüedad de los trabajadores en la empresa IACEA. Los resultados fueron los siguientes: (Ver tabla 3)

Tabla 3.
Cantidad de trabajadores por antigüedad.

FACTORES	CANTIDAD	PORCENTAJE
C) ANTIGÜEDAD		
1. MENOS DE 1 AÑO	24	22%
2. DE 1 A 2 AÑOS	10	9%
3. DE 2 A 5 AÑOS	34	32%
4. DE 6 A 10 AÑOS	27	25%
5. DE 11 A 15 AÑOS	6	6%
6. DE 16 A 20 AÑOS	1	1%
7. MÁS DE 21 AÑOS	4	4%
8. NR (No Responde)	1	1%
TOTAL	107	100%

Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

OBSERVACIONES:

De acuerdo con los datos extraídos de la encuesta, se puede apreciar que el 22% de los trabajadores tiene un tiempo de trabajo en la empresa menor a un año. Esto podría llevar a suponer que podría existir una alta tasa de rotación de personal en esta organización. El 9% tiene el tiempo de trabajo de uno a dos años. De 2 a 5 años de permanencia en la empresa le corresponde al 32 % del personal. Entre 6 a 10 años de permanencia está el 25% de trabajadores de la empresa. De las personas que empezaron a trabajar desde los inicios de la empresa, con más de 21 años de servicio, sólo quedan cuatro, incluido el propietario que tiene el cargo de presidente.

D. Proporción de trabajadores por género (Ver tabla 4)

Tabla 4.

Cantidad de trabajadores de acuerdo a género.

FACTORES	CANTIDAD	PORCENTAJE
D) SEXO:		
1. MASCULINO	66	62%
2. FEMENINO	41	38%
TOTAL	107	100%

Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

OBSERVACIONES:

En la empresa Industria de Alimentos de la Ciudad de El Alto (IACEA), el 62% de los trabajadores de todas las áreas son hombres y el 41% son mujeres.

E. Personal por áreas de trabajo (ver tabla 5)

Los datos que se obtuvieron son de las apreciaciones personales que expresaron los trabajadores en la encuesta.

Tabla 5.

Cantidad de trabajadores por área de trabajo.

FACTORES	CANTIDAD	PORCENTAJE
E) ÁREA DE TRABAJO:		
1. ADMINISTRATIVO	35	33%
2. OPERATIVO	64	60%
3. VENTAS	8	7%
TOTAL	107	100%

Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

OBSERVACIONES:

El personal administrativo alcanza a ocupar el 33% del total de trabajadores de la empresa. El personal de ventas y comercialización a nivel nacional y exportaciones

alcanza el 7%. Al nivel operativo le corresponde el 60%, de la cantidad de personal en la empresa.

F. Principal motivo para permanecer en la empresa

En esta parte, se quiso obtener datos respecto a las razones por las que un trabajador permanece en la empresa. Son siete alternativas de respuesta según el cuestionario, y debían marcarse una hasta dos opciones, dependiendo del criterio del encuestado. Algunos de los 107 encuestados, marcaron dos alternativas de respuestas, por eso resultaron 163 respuestas tabuladas. Se tomaron todas las respuestas en general, lo que arrojó los siguientes datos: (Ver tabla 6)

Tabla 6.
Principal motivo para permanecer en la empresa.

F) MOTIVOS PARA PERMANECER EN LA EMPRESA	Cantidad de respuestas	En porcentaje
Puedo armonizar el trabajo con mi vida personal.	34	21 %
Por la remuneración y beneficios que recibo.	37	23 %
Porque sé que el despido es un recurso de última instancia.	4	2 %
Por la oportunidad de desarrollarme y crecer profesionalmente.	40	25 %
Porque siento que hay un ambiente de amistad y colaboración.	9	6%
Porque me identifico con el servicio que realiza la empresa a la sociedad	26	16 %
Otros motivos.	13	8 %
TOTAL	163	100 %

Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

OBSERVACIONES:

El 21% de las 163 respuestas tabuladas indican que el trabajo armoniza con la vida personal de los trabajadores. El 23% indica que los trabajadores permanecen en la empresa por la remuneración y beneficios que se les brinda. El 25% de las respuestas

indica que los trabajadores están porque se les brinda la oportunidad de desarrollar y crecer profesionalmente.

Las percepciones anteriores pueden obedecer a que el horario de trabajo les facilita para tener actividades complementarias. El ingreso es a las 8:30 horas de la mañana y la salida a las 17:00 horas de la tarde, porque incluye 30 minutos del tiempo de almuerzo que brinda la empresa, a todo el personal.

Las horas de trabajo son ocho horas establecidas por ley, para todo el personal. Para el área de producción, se realizan tres turnos, cada uno de ocho horas, en las 24 horas de trabajo del área operativa.

Por otro lado, sólo el 2% de las respuestas indicaron que la empresa utilizaría como último recurso el despido. Lo que quiere decir que hay un sentimiento generalizado de que la persona puede ser despedida en cualquier momento y por cualquier circunstancia atenuante.

Otro aspecto crítico es, que sólo el 6 % de las respuestas indican que el trabajador permanece en la empresa porque hay un ambiente de amistad y colaboración en ella. El 16 % de las respuestas indica que los trabajadores permanecen porque se identifican con el servicio que realiza la empresa a la sociedad.

3.3. PARAMETROS DE MEDICIÓN PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN GPTW

El modelo de GPTW es aplicable a cualquier tamaño de empresa, de cualquier rubro o industria a la que se dedique y sin importar su ubicación geográfica. Realiza la medición de las siguientes relaciones interconectadas:

- 1) La relación de los trabajadores con sus jefes y superiores.
- 2) La relación de los trabajadores con la empresa.
- 3) La relación de los trabajadores con sus compañeros y camaradas.

También analizan la cultura de la organización estudiando y asesorando sobre las políticas y prácticas que la empresa desarrolla e implementa para sus empleados, a través de su estudio del “*Culture Audit*” o Auditoría de la Cultura.

Aquí cabe mencionar, que este estudio de “*Culture Audit*”, específicamente, no se pudo realizar en el presente trabajo de investigación, por las limitaciones de información, y también por la condicionalidad de privacidad que propusieron los ejecutivos de la empresa. Sin embargo, se pudo realizar el análisis de la situación a través de una observación informal de los hechos suscitados en el proceso de investigación.

3.3.1. **Los parámetros de medición del GPTW**

Para definir el nivel de clima organizacional, según GPTW, se considera las dimensiones y subdimensiones y la valoración que se obtiene de estas, a través de la encuesta “*Trust Index*” o “índice de confianza”. Los resultados se comparan, a través de su Benchmarking, con las empresas que están en sus listas de todo el mundo, y su calificación las categoriza como:

- **Las empresas calificadas como las 10 mejores del mundo**, tienen un gran clima laboral y son lugares excelentes para trabajar, su nivel de confianza es arriba del 90%, según la valoración que obtienen de las encuestas.
- **Las empresas que están entre las 50 mejores** como excelentes lugares para trabajar, con climas laborales favorables, muestran niveles de confianza a partir del 80%, según la medición que se les realiza.
- **Las empresas que no califican** como lugares excelentes para trabajar, es decir, con climas laborales inadecuados, e insuficientes, son aquellas en las que alcanzan entre 60 y 70% en la medición de confianza.

De acuerdo con los criterios de GPTW, los parámetros que usa para diagnosticar el nivel de clima organizacional de las empresas, son los siguientes: (Ver figura 7)

Figura 7.
Esquema de medición del clima organizacional del GPTW.



Nota: Esquema del Great Place to Work, adaptación propia.

Las empresas que están en el 60 % de nivel de confianza, o más bajo, están con un nivel de clima organizacional crítico, y se encuentran en zona de riesgo.

3.4. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Los resultados de las dimensiones de clima organizacional se han logrado a través de una encuesta que se realizó a 107 trabajadores, que llenaron el cuestionario que contenía 60 ítems en forma de afirmaciones. Cada encuestado debía responder escogiendo una opción, según su propio criterio, entre cinco alternativas de respuesta, de acuerdo con el escalamiento de Likert.

Las opciones de respuesta fueron las siguientes: 1) Casi Siempre Falso (CSF); 2) Frecuentemente Falso (FF); 3) A veces es Falso, A veces es Verdad (AVFAVV); 4) Frecuentemente es Verdad (FV); y 5) Casi Siempre es Verdad (CSV). Para fines de análisis, registro y exposición de los datos, se tuvo que adaptar la respuesta de los que “No respondieron” (NR).

El cuestionario como documento en sí, no se agrupó por dimensiones por razones estratégicas, para que la asociación de respuestas no tenga ninguna influencia sobre los

encuestados. Sin embargo, para el análisis, si ha sido necesaria su agrupación de acuerdo a la pertenencia de las afirmaciones a cada dimensión y subdimensión.

3.4.1. DIMENSIÓN DE CREDIBILIDAD:

Esta dimensión expresa las percepciones que tienen los trabajadores respecto a la calidad de **comunicación** que existe en la empresa, entre el personal, sus jefes y superiores. También muestra el cómo perciben los trabajadores la **competencia** y la capacidad del liderazgo, para ejecutar las tareas que demanda la organización y el relacionamiento laboral.

Asimismo, esta dimensión, manifiesta las opiniones de los trabajadores respecto a la subdimensión **integridad** del liderazgo, si éstos cumplen sus promesas o no, y si los jefes y superiores hacen lo que dicen. (Ver gráfico 2)

3.4.1.1. En la Subdimensión Comunicación:

Se refiere a la medición de si los jefes están generando información completa y transparente de la empresa hacia los trabajadores, si están incentivando la accesibilidad a los directivos, si hay una política de puertas abiertas, si se les toma en cuenta para las decisiones pertinentes en la empresa. El resultado general para esta subdimensión fue del 34%. Es un resultado que muestra un nivel crítico, y está por debajo de las empresas que no califican para un buen clima laboral (Ver gráfico 2). A continuación se muestra, algunas respuestas como ejemplo:

- En la afirmación que dice: “Los jefes comunican claramente sus expectativas”, el 28% dijo que es verdad y el 30 % dijo que es falso. Es decir, sumados a los indecisos del 38%. La gran mayoría, el 68%, opina que los jefes no comunican claramente sus expectativas. No hay asertividad en la comunicación de parte de los jefes.

- En el ítem que dice: “Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes”. Solo el 25% dijo que es verdad, el 35% dijo que es falso, con los indecisos, el 71% opinaría que esto es falso. Los jefes no valoran las posibles y adecuadas opiniones de los trabajadores.
- En el ítem, donde dice: “Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos”, el 35% afirma que es verdad, el 23% dice que es falso, más el 38% de indecisos, hacen concluir que el 61% ve problemas en la accesibilidad a los jefes. Para la mayoría los jefes son cerrados en la comunicación.
- En el ítem que dice: “Los jefes tienen una visión clara de hacia donde va la organización y como lograrlo”, sólo el 35% dijo que es verdad. Quiere decir que la mayoría cree que los jefes no tienen clara la visión y misión.

3.4.1.2. En la Subdimensión Competencia:

Aquí se ve si los líderes o jefes son competentes cumpliendo la visión y manejo de la empresa, si se hace una buena coordinación y manejo de los recursos, si se hace una buena gestión con los trabajadores. El resultado de la encuesta en general, para esta subdimensión fue de un 43%, nivel crítico, por debajo de las que no califican. Y las respuestas a algunos ítems fueron:

- En el ítem que dice: “Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas”, el 30% afirma que es verdad, el 27% dice que es falso, y con los indecisos el 37%, se concluye que el 64% perciben que esto no es así. Los jefes no saben delegar ni empoderar al personal.
- En el ítem que dice: “A las personas aquí se les da bastante responsabilidad”, el 68% dijo que es verdad, sólo el 11% dijo que es falso. Aquí los encuestados entendieron que se les asigna muchas responsabilidades como carga de trabajo.

- En el ítem que dice: “los jefes operan el negocio en forma competente”, el 45% dijo que es verdad, el 22% dijo que es falso, el 23% fueron indecisos, lo que quiere decir, que el otro 45% no favorecen esta afirmación. Hay dudas sobre la competencia de los jefes.
- Donde dice: “Los jefes incorporan personas que se adaptan bien a este lugar”, el 27% dice que es verdad, el 19% dice que es falso, el 46% expresaron su indecisión. La mayoría cree que los jefes fallan en liderazgo.

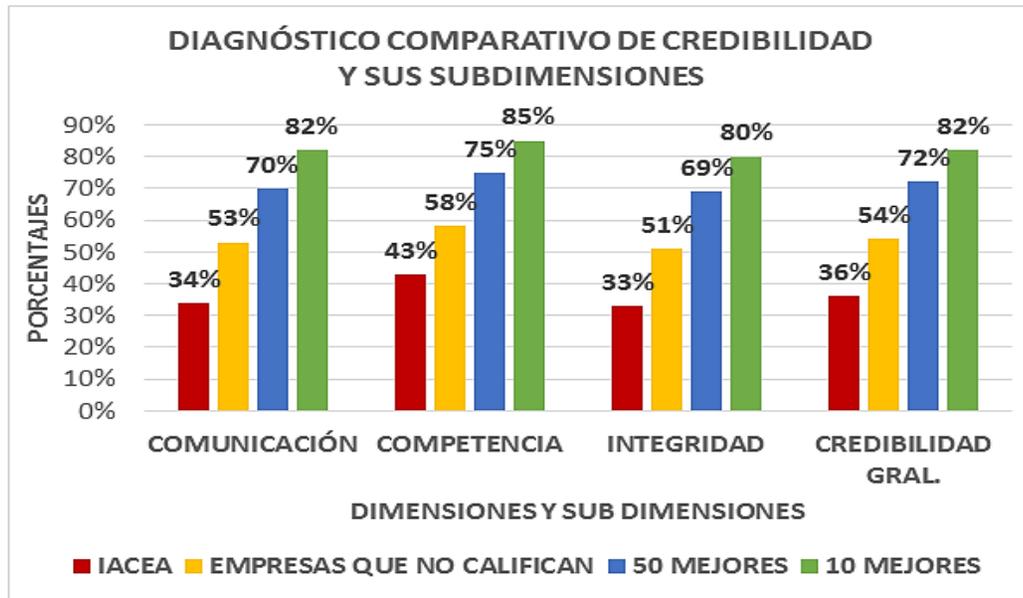
3.4.1.3. En la Subdimensión Integridad:

Se mide la confiabilidad y consistencia en los directivos, y en los jefes, así como el manejo ético de la empresa en opinión de los trabajadores. El resultado logrado alcanzó a 33% de nivel crítico. A continuación, se señalan algunas respuestas:

- Donde dice: “los jefes cumplen con sus promesas”, el 20% afirma que es verdad, el 43% dice que es falso, el 29% indecisos. Se concluye que la mayoría del personal duda de la integridad de sus jefes.
- Donde dice: “Los jefes hacen lo que dicen”, sólo el 28% dice que es verdad, el 25% dice que es falso, con 39% de indecisos, se concluye que la integridad de los jefes está cuestionada por la mayoría.
- Donde dice: “Creo que aquí habría un despido masivo sólo como última opción”, sólo el 38% cree que es verdad, el 23% dice que es falso, el 30% son indecisos. Se concluye que la mayoría teme perder su trabajo, no se sienten seguros.
- Donde dice: “Los jefes conducen el negocio honesta y éticamente”, el 44% dijo que es verdad, el 20% dijo que es falso, 25% fueron indecisos. Hay dudas en la mayoría respecto a la honestidad y ética.

Gráfico 2.

Diagnóstico comparativo de la dimensión Credibilidad y sus subdimensiones.



Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA y de las publicaciones de ranking de GPTW.

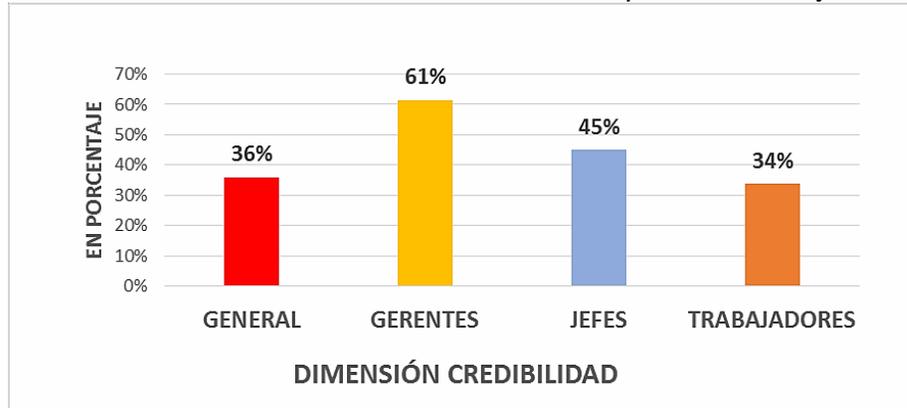
3.4.1.4. Dimensión Credibilidad desde la óptica del personal.

Se ha medido a todo el personal de la empresa IACEA y los resultados fueron que Presidencia y todos los gerentes expresaron un nivel de 61% de credibilidad en la organización, los jefes de área expresaron un 45%, los trabajadores tanto de administración, comercialización y el área operativa de producción manifestaron una credibilidad de 34%. En general, el nivel de credibilidad resultó en 36%.

Esta diferencia entre la óptica de los ejecutivos y los trabajadores, puede obedecer a que los gerentes no están viendo los problemas de insatisfacción en la comunicación que perciben los trabajadores, ni tampoco en la competencia e integridad que deberían demostrar, lo que muestra un nivel de confianza bajo de parte de los trabajadores en sus superiores. (Ver gráfico 3)

Gráfico 3.

Resultados de la dimensión de credibilidad en opinión de trabajadores.



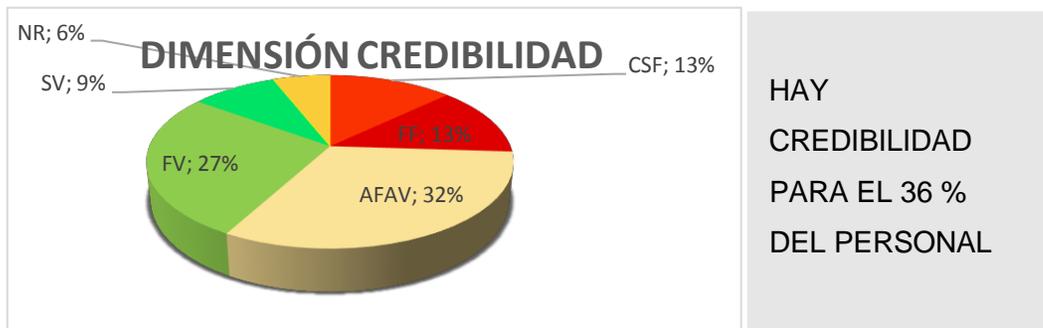
Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

3.4.1.5. Dimensión Credibilidad en general

Se computaron 1.498 respuestas en total, considerando los 14 ítems o afirmaciones, que corresponden a esta dimensión. (ver gráfico 4). Los resultados fueron: que el 26% indicó que todas las afirmaciones son falsas, el 36% señaló que las afirmaciones son verdaderas, el 32% mostró indecisión y el 6% no quisieron responder. Con estos datos se puede concluir que la Dimensión Credibilidad en general, de acuerdo con las percepciones expresadas por todos los trabajadores, alcanza al porcentaje del 36%.

Gráfico 4.

Dimensión credibilidad a nivel general



Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

ANÁLISIS DE ALFA CRONBACH PARA LA DIMENSIÓN CREDIBILIDAD:

Este análisis, se realizó a todas las dimensiones, pero como ejemplo, sólo se expone para la dimensión Credibilidad.

El coeficiente Alfa Cronbach, sirve para comprobar si el instrumento de medición, el cuestionario, recopila información veraz, fiable o defectuosa. A manera de ejemplo, se mostrará el procedimiento de cálculo para la dimensión de credibilidad. (Ver tabla 7)

Tabla 7.

Análisis del coeficiente de Cronbach de la dimensión credibilidad a nivel general.

DIMENSIÓN CREDIBILIDAD A NIVEL GENERAL	CSF	FF	AVFAVV	FV	SV	NR	TOTAL	VAR.i	VAR.TOT.
<u>CUESTIONARIO CREDIBILIDAD:</u>									
Los jefes comunican claramente	18	14	41	27	3	4	107	209,37	
Si pregunto a los jefes recibo respuestas directas y claras.	15	13	27	38	11	3	107	157,77	
Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.	13	12	41	27	11	3	107	188,97	
Los jefes siempre informan acerca de temas y cambios importantes.	15	22	38	24	3	5	107	170,97	
Los jefes tienen visión clara y saben hacia donde va la organización y cómo lograrlo	8	21	31	25	13	9	107	86,57	
Los jefes confían en la gente sin tener que supervisarla continuamente	14	17	32	29	9	6	107	111,77	
Los jefes hacen buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas.	15	14	40	25	7	6	107	164,57	
A las personas aquí se les asigna bastante responsabilidad.	6	5	20	53	19	4	107	347,77	
Los jefes cumplen sus promesas.	27	19	31	19	2	9	107	117,77	
Los jefes hacen lo que dicen.	18	9	42	25	5	8	107	194,97	
Creo que el despido masivo sólo sería una última opción.	10	15	32	23	18	9	107	74,97	
Los jefes son competentes.	12	12	25	36	12	10	107	108,97	
Los jefes son honestos y éticos en la empresa.	14	8	27	31	16	11	107	83,77	
Los jefes incorporan personas que se adaptan bien a este lugar.	9	12	49	25	4	8	107	284,57	
T O T A L E S	194	193	476	407	133	95	1498		23964,67
PORCENTAJE	13%	13%	32%	27%	9%	6%	100%		
							SUM	2302,73	

Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

El Alfa Cronbach es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas o afirmaciones promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. (Consulta: 2014, julio 14)

Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.

Su fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K = El número de ítems.

Si2 = Sumatoria de Varianzas de los Ítems, es (VAR. IT.)

St2 = Varianza de la suma de los Ítems, es (VAR. TOT.)

α = Coeficiente de Alfa de Cronbach.

Para fines del cálculo:

VAR IT. = Es la varianza de cada ítem.

VAR. TOT. = Es la varianza del total de ítems.

Las varianzas de cada ítem y la varianza del total se han procesado en Excel.

Entonces siguiendo la fórmula, el cálculo sería:

$$A = (14/14-1) (1 - (2.302,73 / 23.964,67)) = 1,07692 \times (1-0,0960885)$$

EL ALFA CRONBACH = 0.97

Lo que significa que el cuestionario aplicado es un instrumento de medición, altamente fiable y sus datos son confiables y fidedignos.

3.4.2. DIMENSIÓN DE RESPETO:

Esta dimensión analiza las percepciones que tiene el trabajador respecto al **respaldo** que recibe de parte de sus jefes y compañeros de trabajo, si se les da oportunidades de participación en las decisiones de la empresa. Si reciben **colaboración** para hacer su trabajo. Y si son **cuidados** en sus necesidades personales.

3.4.2.1. En la Subdimensión Respaldo:

Aquí se analiza si los directivos y jefes se preocupan por desarrollar las habilidades y capacidades profesionales de sus subordinados, si se les provee de los equipos y recursos necesarios para su trabajo, si se les reconoce en el buen desempeño y logro de las metas organizacionales. El resultado alcanzado para esta subdimensión fue de 36%. Las respuestas a los ítems fueron:

- En el ítem que dice: “Me dan recursos y equipos necesarios para mi trabajo”, el 43% dijo que es verdad, el 24% dijo que es falso, el 33% de indecisos, hace concluir que la mayoría no se sienten respaldados.
- En el ítem que dice: “recibo capacitación e impulso para crecer laboralmente”, el 53% afirma que es verdad, el 20% dice que es falso y 22% son indecisos. Lo que quiere decir que hay programas de capacitación, pero no son los adecuados para comprometer al personal con la visión y objetivos de la empresa.
- Donde dice: “Los jefes reconocen mi buen trabajo y mi esfuerzo extra”, sólo el 17% dice que es verdad, el 41% afirma que es falso, y el 36% son indecisos. Más del 75% no creen que se les reconozca su esfuerzo.
- Donde dice: “Los jefes incentivan y responden a nuestras ideas y sugerencias”, el 31% dice que es verdad, el 32% afirma que es falso. La mayoría siente que no son escuchados por sus jefes.

3.4.2.2. En la Subdimensión Cuidado:

El resultado fue de 34%., aquí se mide si los directivos valoran a sus trabajadores y les ayudan a equilibrar la vida profesional y personal, si se estimula la consideración como seres humanos. También, si se les provee de instalaciones físicas seguras y adecuadas para el trabajo, y si se les provee de ambientes emocionalmente saludables.

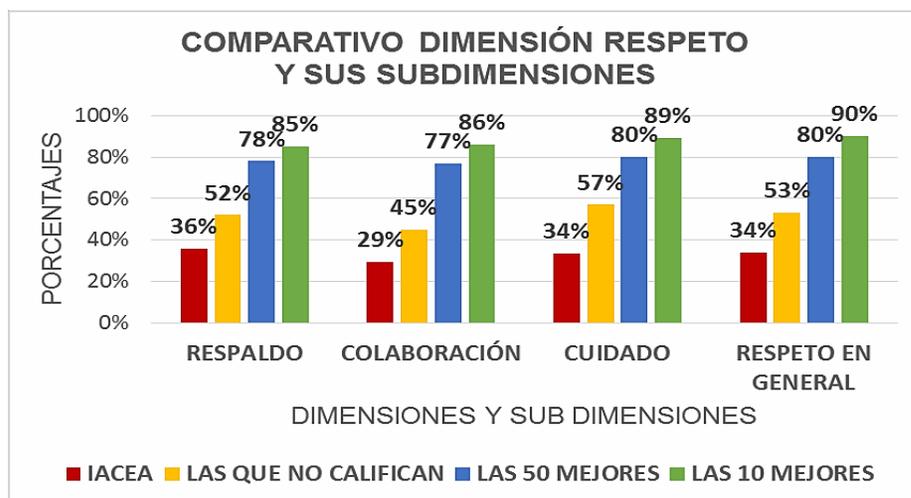
- Donde dice: “Aquí hay seguridad física para trabajar”, el 46% opina que es verdad, el 20% afirma que es falso, el 33% son indecisos. La empresa cumple en alguna medida con las normas de seguridad, pero no es suficiente.
- Donde dice: “Los jefes involucran a las personas en las decisiones para sus actividades y el ambiente de la empresa”, el 32% dijo que es verdad, el 28% dijo que es falso, el 34% fueron indecisos. La mayoría tiene la percepción de que no se los involucra en las decisiones.
- Donde dice: “Aquí hay un ambiente psicológica y emocionalmente saludable para trabajar”, el 31% opina que es verdad, el 22% dice que es falso, 34% son indecisos. Quiere decir que para la mayoría hay un ambiente estresante.
- Donde dice: “Nuestras instalaciones dan lugar a un buen ambiente de trabajo”, el 44% dijo que es verdad, el 13% dijo que es falso, el 35% fueron indecisos. Se confirma que la empresa cumple con las medidas de seguridad e higiene, pero se debe mejorar esta percepción.

3.4.2.3. En la Subdimensión Colaboración:

Mide las percepciones de los trabajadores respecto a si se incentiva a los trabajadores a sugerir ideas o acciones que sean iniciativas para mejoras en la empresa, si se les da lugar y se les toma en cuenta en decisiones que afecten su trabajo. Asimismo, si se les colabora para que su trabajo sea más eficaz y eficiente. El resultado logrado fue de 29%, (ver gráfico 5):

- Donde dice: “Los jefes comprenden los errores involuntarios al hacer el trabajo”, el 26% dice que es verdad, el 38% afirma que es falso, y 28% de indecisos. Esto hace concluir que la mayoría piensa que los jefes son intolerantes con los errores involuntarios.
- Donde dice: “Las personas pueden equilibrar el trabajo con su vida personal”, el 26% dice que es verdad, el 37% dice que es falso, el 31% son indecisos al respecto. Se concluye que la mayoría piensa que no son considerados en su vida personal.
- Donde dice: “Los jefes se interesan en mí como persona, y no sólo como trabajador”, el 33% dice que es verdad, el 20% dice que es falso, el 33% son indecisos. La mayoría percibe que los jefes no se interesan en ellos como personas.
- Donde dice: “Me dan tiempo libre para arreglar mis asuntos privados cuando lo necesito”, el 33% dice que es verdad, el 27% dice que es falso, 31% son indecisos al respecto. La mayoría sienten que no tienen esa libertad.

Gráfico 5.
Diagnóstico comparativo de la dimensión respeto y sus subdimensiones: respaldo, colaboración y cuidado.

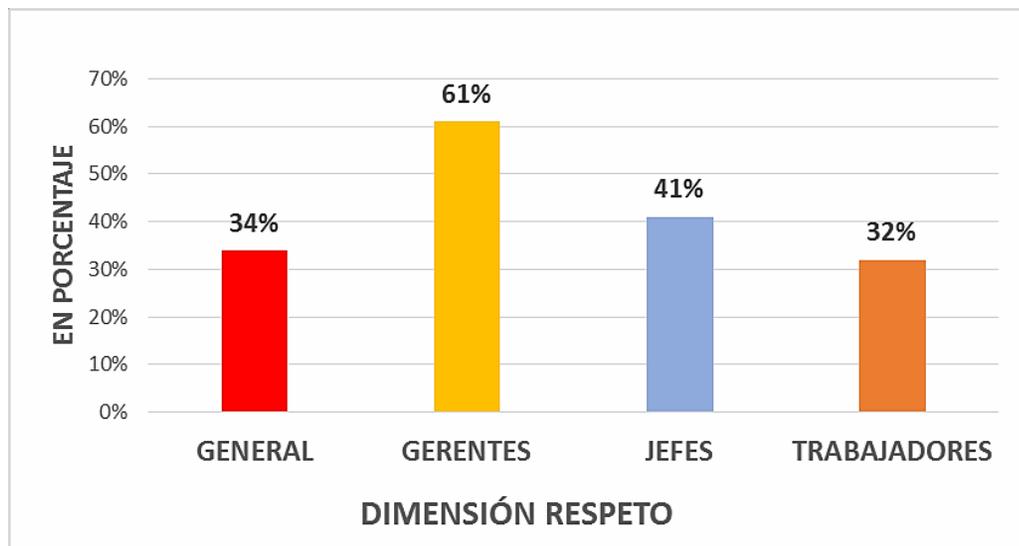


Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA y de las publicaciones de ranking de GPTW.

3.4.2.4. Dimensión de Respeto desde la óptica del personal.

Los Ejecutivos asumen que hay un nivel de respeto del 61%, los jefes el 41%, y los trabajadores del 32%. En general resulta el 34%. Lo que significaría que los trabajadores no se sienten respaldados, perciben que no se les toma en cuenta para las decisiones importantes, no se sienten cuidados y no reciben colaboración. Aunque los ejecutivos dan un mayor nivel a esta dimensión, de todas maneras, está en nivel crítico debajo de las empresas que no califican, según GPTW, (Ver gráfico 6).

Gráfico 6.
Resultados de la dimensión de respeto, en opinión de trabajadores.



Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

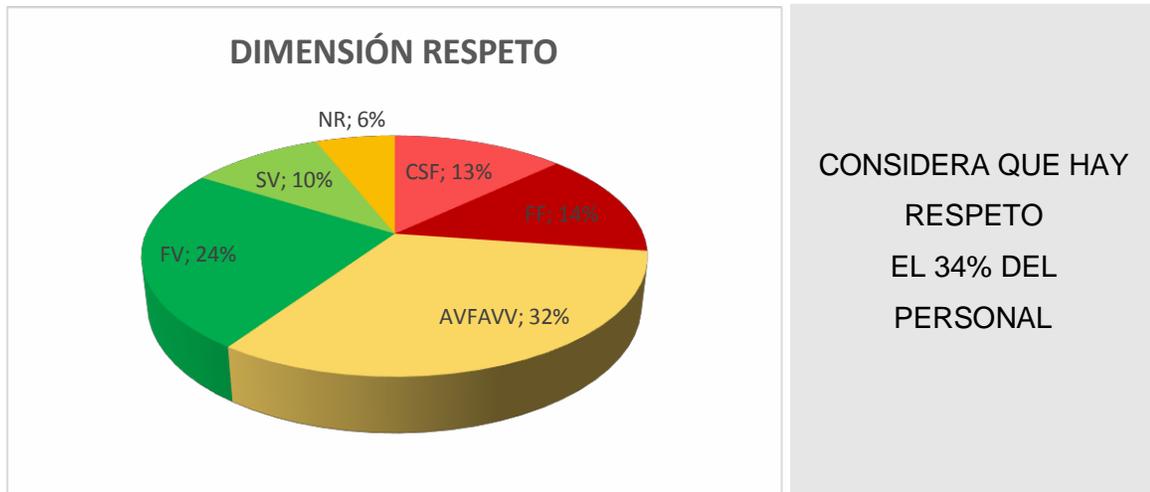
3.4.2.5. Dimensión Respeto a nivel general

En síntesis, el 27% de las respuestas de los 107 encuestados, indican que las afirmaciones contenidas en el cuestionario, respecto a la Dimensión Respeto, son falsas, el 34% de las respuestas señalan que las afirmaciones son verdaderas, el 32% muestra indecisión y el 6% no respondieron a las afirmaciones.

Con estos datos se puede concluir que la Dimensión de Respeto en general, de acuerdo con las percepciones expresadas por todos los trabajadores, alcanza al porcentaje del 34%, (Ver gráfico 7).

Gráfico 7.

Dimensión de respeto a nivel general



Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

3.4.3. DIMENSIÓN DE IMPARCIALIDAD

Esta dimensión expresa las percepciones que tienen los trabajadores respecto a la **equidad**, a la **ausencia de favoritismos** y al sentido de **justicia**, o trato justo que se les da a los trabajadores.

3.4.3.1. En la Subdimensión Equidad:

Se refiere al establecimiento del equilibrio entre la compensación y el trabajo, asegurando que el buen trato se da sin importar la posición. El resultado de la medición alcanzó al 35% de personas que opinan que hay equidad en la empresa. Algunas respuestas a los ítems fueron:

- En el ítem que dice: “Todos podemos recibir un reconocimiento especial”, el 21% dijo que es verdad, el 42% dijo que es falso. La opinión generalizada es que no se reconoce el esfuerzo y el trabajo del personal.

- Donde dice: “Aquí se paga adecuadamente por el trabajo”, el 42% afirmó que es verdad, el 20% dijo que es falso, el 33% fueron indecisos. Se concluye que los salarios económicos son razonables, donde se falla es en los salarios emocionales.
- Donde dice: “Aquí tratan en forma justa, independientemente de la preferencia sexual”, el 45% dijo que es verdad, sólo el 15% dijo que es falso. 28% fueron indecisos en su respuesta. Se concluye que no hay discriminación en este aspecto.
- Donde dice: “si recibo trato injusto, me escucharán y me harán justicia”, el 43% dijo que es verdadero, el 23% dijo que es falso. Es posible que el peso del sindicato, defendiendo a los trabajadores, pese en estas opiniones, puesto que sus presiones pueden doblegar a los ejecutivos.
- Donde dice: “La empresa apoya contratando personas discapacitadas”, el 23% dijo que es verdad, el 39% dijo que es falso, el 28% son indecisos. Para la mayoría esta política no se cumple de parte de la empresa.

3.4.3.2. En la Subdimensión Ausencia de Favoritismo:

Es cuando se asegura la ausencia de favoritismos y “móviles políticos” como medios para obtener ventajas, y el resultado fue de 31%. Las respuestas fueron:

- Donde dice: “Los jefes no hacen favoritismos”, sólo el 28% dice que es verdad, el 30% opina que es falso, el 36% son indecisos. Se concluye que el personal opina que hay favoritismos.
- En la afirmación: “Los ascensos se dan de acuerdo a los merecimientos”, el 24% dice que es falso, el 35% opina que es falso, y el 34% fueron indecisos. La mayoría cree no se ascienden por méritos.

- En la afirmación: “Se evita la politiquería para conseguir las cosas”, el 25% cree que es verdad, el 37% cree que es falso, el 29% fueron indecisos. Nuevamente se confirma que hay favoritismos.
- En la afirmación: “Recibo buen trato sin importar mi posición en la empresa”, el 46% dijo que es verdad, el 18% dijo que es falso. Se concluye que hay indicios de buen trato, pero puede mejorar con políticas y prácticas que promuevan la empatía en la empresa.

3.4.3.3. En la Subdimensión Justicia:

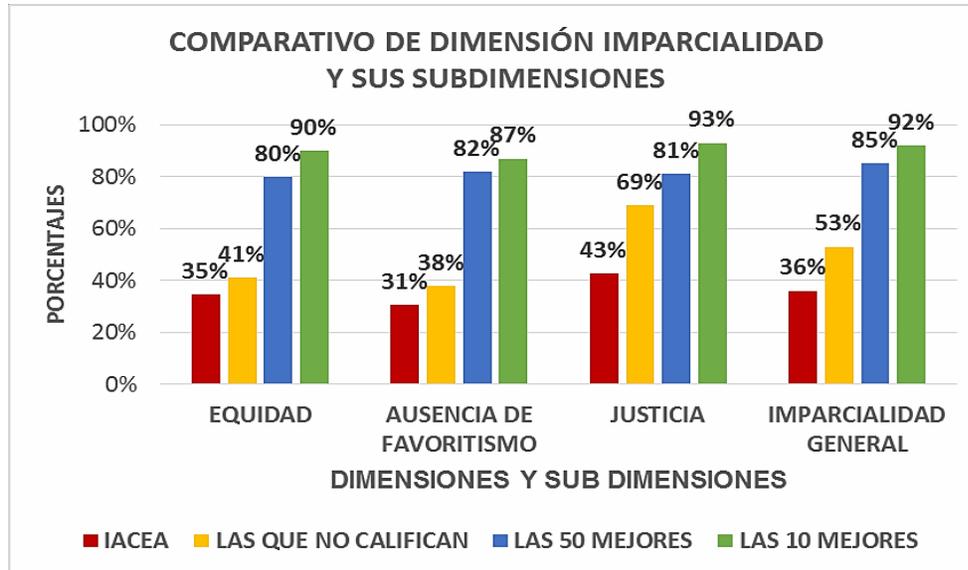
Se refiere a velar porque no exista ni se permita discriminación de ningún tipo. Estableciendo la existencia de mecanismos de comprensión, apelación, y recepción de quejas y consultas. El resultado de la medición fue de 43%. (Ver gráfico 8)

- Respecto al ítem: “Recibo una parte justa de las ganancias de esta organización”, el 29% dijo que es verdad, el 23% dijo que es falso, el 37% fueron indecisos. Se concluye que la mayoría no cree que recibe parte justa de las ganancias de la empresa.
- Respecto a: “Aquí al personal se le trata con justicia sin importar su edad”, el 41% cree que es verdad, el 26% opina que es falso, 26% manifiestan su indecisión. Se concluye que hay un trato justo al personal que debe ser mejorado.
- Respecto a: “Aquí al personal se le trata con justicia sin importar su raza”, el 57% afirmó que es verdad, sólo el 20% dijo que es falso. La mayoría cree que en la empresa no hay discriminación por el aspecto racial.
- Respecto a: “Aquí al personal se le trata con justicia sin importar su sexo”, dijeron que es verdad el 53%, es falso para el 15%. La mayoría no percibe discriminación por razón de género.

-

Gráfico 8.

Diagnóstico comparativo de las subdimensiones de Imparcialidad.



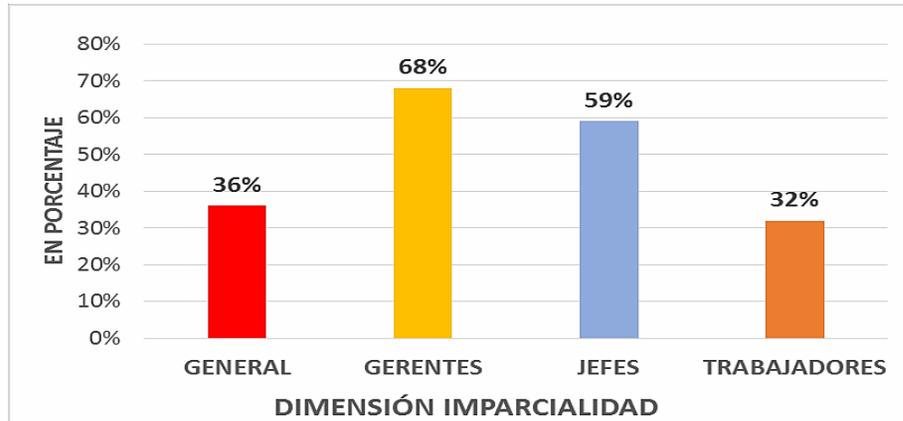
Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA y de las publicaciones de ranking de GPTW.

3.4.3.4. Dimensión Imparcialidad desde la óptica del personal.

Presidencia y gerencias creen que hay imparcialidad en un 68%, los jefes en 59% y los trabajadores en 32%, y a nivel general es el 36%. Los ejecutivos no alcanzan a percibir que para la mayoría del personal no hay equidad, ni justicia, ni reglas claras, especialmente en el área operativa. Los trabajadores consideran que no son bien tratados y que no se valora su trabajo. Algunos, manifestaron que existe favoritismos, que se da preferencias y se da ventajas a quienes no se lo merecen. Expresaron que se da cierto tipo de discriminación, especialmente entre las áreas administrativa y operativa. También, opinaron que no se escuchan las quejas y sugerencias del personal. (Ver gráfico 9)

Gráfico 9.

Resultados de la dimensión de imparcialidad en opinión de trabajadores.



Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

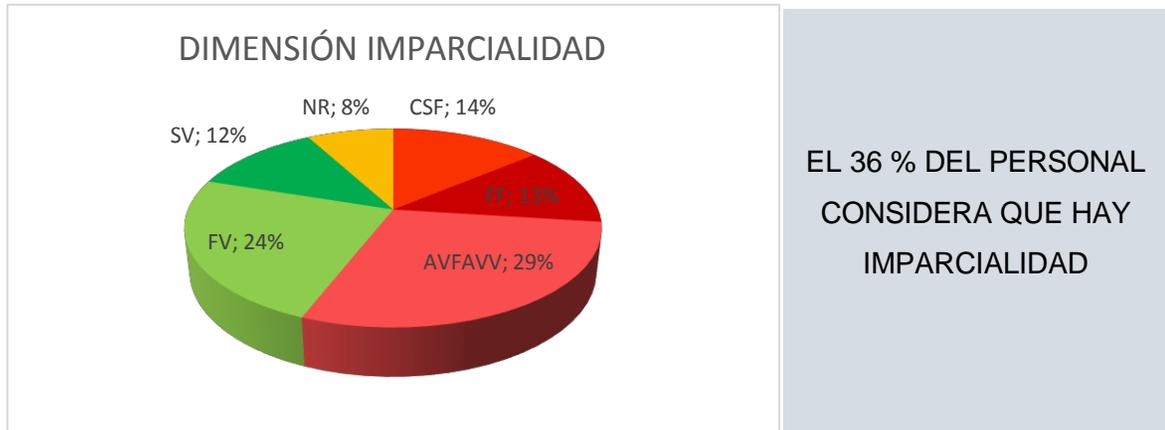
3.4.3.5. Dimensión Imparcialidad a nivel general

En síntesis, el 27% de respuestas de todo el personal de IACEA, indican que las afirmaciones contenidas en el cuestionario, respecto a la dimensión imparcialidad, son falsas, el 36% de las respuestas señalan que las afirmaciones son verdaderas, el 29% muestra indecisión y el 8% no respondieron a todas las afirmaciones.

Con estos datos se puede concluir que la Dimensión Imparcialidad en general, de acuerdo con las percepciones expresadas por todos los trabajadores, alcanza al porcentaje del 36%. (Ver gráfico 10)

Gráfico 10.

Dimensión de imparcialidad a nivel general.



Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

3.4.4. DIMENSIÓN DE CAMARADERÍA

En esta dimensión se analiza cuantitativamente el estado de las **relaciones interpersonales**, con los jefes y superiores, también con los colegas de trabajo, cómo es el nivel de compañerismo y amistad según las percepciones de los trabajadores. También se observa el aspecto de **hospitalidad** a los visitantes, y **si** se da la bienvenida a los nuevos, y si se los incorpora de manera amable a las labores de la empresa. Y mide el **sentimiento de pertenencia** que se da al interior de la organización. (Ver gráfica 11)

3.4.4.1. La Subdimensión Relaciones Interpersonales:

Es respecto a tener un ambiente amigable y divertido en dónde trabajar. El resultado alcanzado fue del 40%. Las respuestas a algunos ítems fueron:

- Respecto a: “Aquí hay un ambiente amistoso de trabajo”, el 32% dijo que es verdad, el 25%, dijeron que es falso, el 40% fueron indecisos. La mayoría considera que hay un ambiente hostil, no amigable.
- Respecto a: “Aquí hay un ambiente de colaboración”, el 45% dijo que es verdad, el 15% dijo que es falso, el 36% fueron indecisos. Hay colaboración entre

compañeros y camaradas de trabajo, aunque se nota falta de unidad entre las áreas administrativas y operativas.

- Respecto a: "Es entretenido trabajar en esta empresa", el 44% afirmó que es verdad, sólo el 10% dijo que es falso, el 40% fue indeciso. Buena cantidad de trabajadores aprecian trabajar en la empresa, porque hay cierto nivel de compañerismo en cada área, pero falta mayor integración con las otras áreas.

3.4.4.2. En la Subdimensión Hospitalidad:

Referida a ser cordiales y hospitalarios con los clientes, con los nuevos trabajadores, con los empleados en general, y con todo el entorno de relaciones de la empresa, diseñando y ejecutando programas de inducción y prácticas de bienvenida. Las respuestas a algunos ítems fueron:

- Respecto a: "Si se transfiere y cambia de área de trabajo a algún trabajador, se le hace sentir como en casa", el 26% respondieron que es verdad, el 32% afirma que es falso, el 36% fueron indecisos. Para la mayoría hay falencias de hospitalidad en los jefes.
- Respecto a: "Aquí se preocupan por los trabajadores", el 36% opina que es verdad, el 27% dice que es falso, el 32% fue indeciso al respecto. Entonces la mayoría cree que los jefes no se preocupan por los demás.
- Respecto a: "Se da buena acogida y bienvenida al personal nuevo", el 36% dijo que es verdad, el 25% dijo que es falso, el 32% fueron indecisos. Hay falencias en la receptividad a las personas.

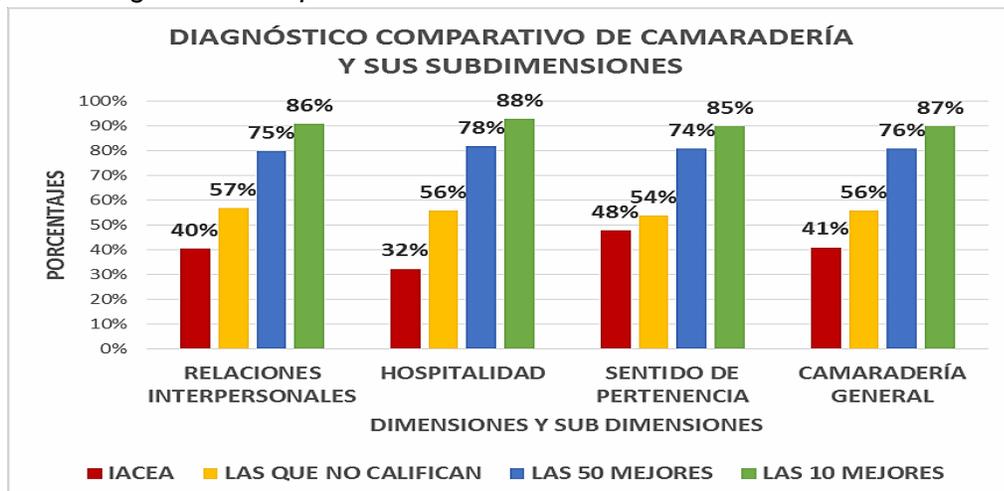
3.4.4.3. La Subdimensión Sentido de Pertenencia:

Analiza si se incentiva el sentimiento de familia y de pertenencia al grupo, si hay sentido de comunidad. El resultado de la encuesta fue de 48%, y respondieron así:

- Donde dice: “Puedo ser yo mismo en la empresa”, el 57% dijo que es verdad, sólo el 15% dijo que es falso, el 39% fue indeciso. Hay una ventaja favorable en esta subdimensión.
- Donde dice: “En esta empresa se cultiva el sentimiento de familia y equipo”, el 41% dijo que es verdad, el 21% dijo que es falso, el 29% fueron indecisos. Se observa que hay unidad en cada área, pero eso no es generalizado en toda la empresa. Falta promover políticas para formar equipos de trabajo bastante cohesionados.
- Donde dice: “Aquí se celebran acontecimientos especiales”, el 50% dijo que es verdad, el 18% dijo que es falso. En la empresa se practica la celebración de cumpleaños y esto es apreciado por algunos trabajadores. Para otros no es suficiente.
- Donde dice: “Estamos todos juntos en los objetivos de la empresa”, el 44% afirma que es verdad, sólo el 17% dice que es falso, el 30% manifiesta su indecisión al respecto. Se debe trabajar en impulsar a que los trabajadores se identifiquen con la visión y misión de la empresa.

Gráfico 11.

Diagnóstico comparativo de las subdimensiones de Camaradería.



Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA y de las publicaciones de ranking de GPTW.

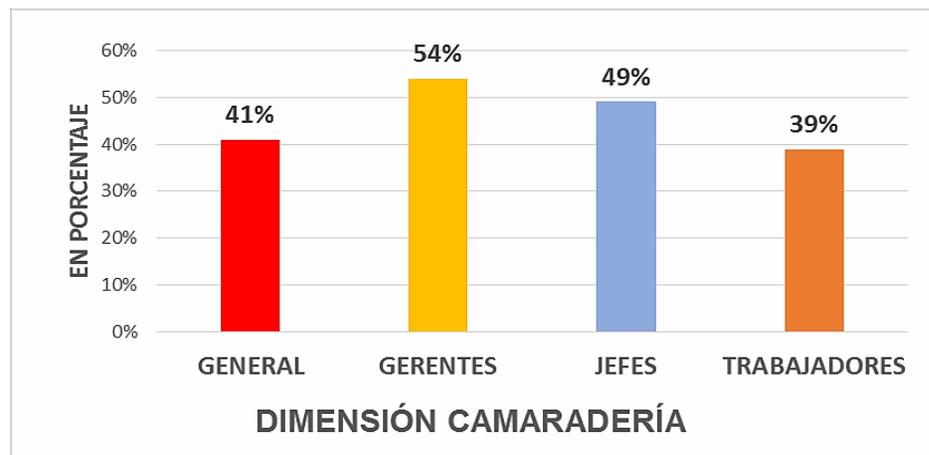
3.4.4.4. Dimensión Camaradería desde la óptica del personal.

Para Presidencia y gerencias esta dimensión llega al 54%, los jefes de área calificaron al 49%, la opinión de los trabajadores llegó al 39%, y a nivel general se llegó al 41% de aceptación de camaradería. (Ver gráfico 12).

Los ejecutivos no perciben claramente los problemas que ven los trabajadores, de que en la organización no se considera la cercanía en el trato, la hospitalidad y el sentido de comunidad. No se ha logrado un ambiente amigable y agradable para trabajar, no hay un buen sistema de inducción a los nuevos que llegan a la empresa, ni tampoco prácticas efectivas de bienvenida, no se incentiva el sentimiento de familia y de pertenencia al grupo, cada quién hace su trabajo y se retira rápidamente a sus actividades particulares y a sus hogares.

Gráfico 12.

Resultados de la dimensión de camaradería en opinión de trabajadores.



Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

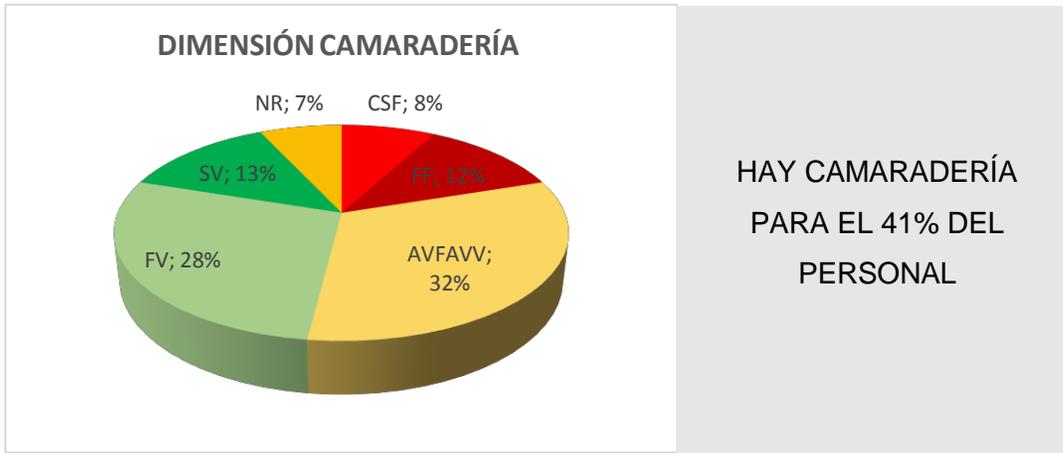
3.4.4.5. Dimensión Camaradería a nivel general

A nivel general, la Dimensión Camaradería o compañerismo llegó al 41%, lo que significa que está por debajo de las empresas que no califican según GPTW.

(Ver gráfico 13)

Gráfico 13.

Resultados de la dimensión camaradería a nivel general



Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

3.4.5. DIMENSIÓN DE ORGULLO

Está referida al orgullo que sienten los trabajadores por pertenecer a la empresa, por ser parte del equipo, y por el trabajo que realizan en la organización. (Ver gráfico 14).

3.4.5.1. En la Subdimensión Orgullo por el Equipo:

Se refiere a enaltecer los trabajos de equipo, creando un ambiente de orgullo por la contribución de los integrantes de ser parte de un equipo que contribuye al logro de las metas y objetivos de la empresa, y el resultado obtenido fue de 53%. Las respuestas a algunos ítems fueron:

- Respecto a: “Las personas dan más de sí mismas para hacer su trabajo”, el 40% cree que es verdad, el 23% cree que es falso, y el 33% fue indeciso. Se necesita mayor motivación para lograr equipos de alto rendimiento.
- Respecto a: “Me siento orgulloso por los logros alcanzados”, para el 70% esto es verdad, para el 9% es falso y 14% fueron indecisos. Hay entusiasmo por los resultados, pero sería mejor si se los involucra reconociéndoles su esfuerzo y sus aportaciones a la empresa.

- Respecto a: “Siento que mi trabajo es muy importante aquí”, el 48% dijo que es verdad, el 13% dijo que es falso, y 30% fueron indecisos. Un buen porcentaje cree que su trabajo es importante, se debe impulsar el valorarlos y comprometerlos para un mejor desempeño laboral.

3.4.5.2. En la Subdimensión Orgullo por el trabajo:

Referida al sentimiento de que el trabajo que uno realiza tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa, y el resultado obtenido fue del 56%. Las respuestas a algunos ítems fueron:

- Respecto a: “Al personal le gusta trabajar aquí”, el 47% opinó que es verdad, el 9% dijo que es falso, el 36% fueron indecisos. Un buen porcentaje del personal valora el trabajar en IACEA.
- Respecto a: “Mi aporte es especial, no es sólo un empleo”, el 62% afirmó que es verdad, el 7% opinó que es falso. La mayoría valora lo que hace en la empresa, porque esta produce alimentos nutritivos industrializados para coadyuvar a la salud de sus consumidores.
- Respecto a: “Me gustaría trabajar aquí por mucho tiempo”, el 59% afirma que es verdad, el 11% opinó que es falso. Para la mayoría este trabajo tiene un gran valor para sus vidas.

3.4.5.3. En la Subdimensión Orgullo por la Empresa:

Aquí se refleja el orgullo de pertenecer a una organización que contribuye notablemente a la sociedad, aportando con mejoras para la comunidad, desarrollando la imagen de la empresa frente a sus colaboradores, impulsando acciones de responsabilidad social empresarial que beneficia a su entorno social. Los resultados alcanzaron el nivel de 50% y las respuestas a los ítems fueron:

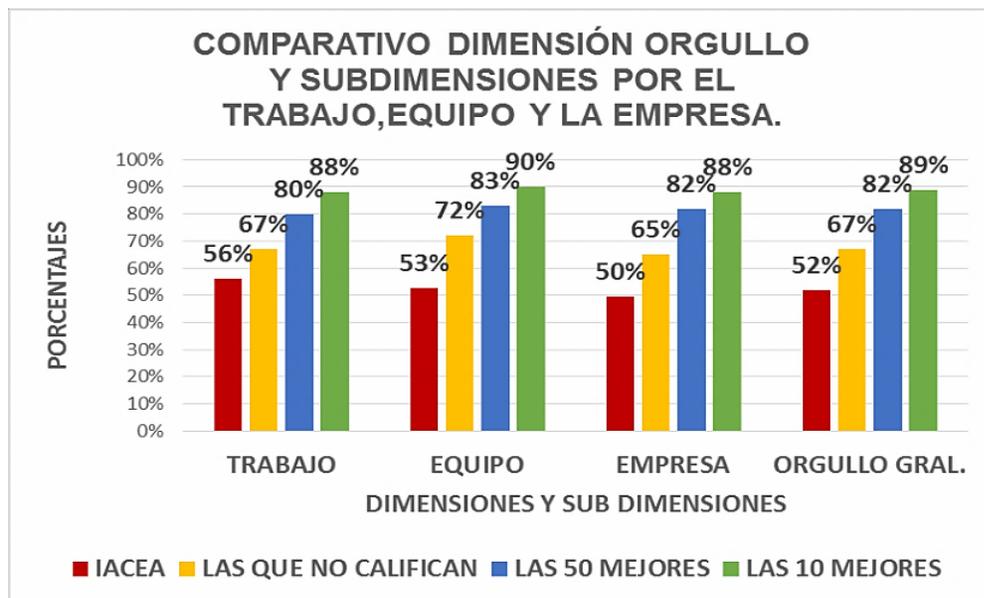
- Donde dice: “Estoy conforme por la contribución de la empresa a la comunidad”, el 66% afirmó que es verdad, el 10% dijo que es falso. Los productos de la empresa

IACEA, por ser naturales, orgánicos y nutritivos, genera un sentimiento de orgullo en los trabajadores porque se sienten que contribuyen de manera importante a la comunidad.

- Donde dice: “Me siento orgulloso cuando digo a otros que trabajo aquí”, el 67% dijo es verdad, el 9% dijo que es falso. Para la mayoría es motivo de orgullo el ser parte de la empresa IACEA.
- Donde dice: “Aquí particularmente se brindan beneficios especiales”, el 34% dijo que es verdad, el 26% opinó que es falso, y el 30% fueron indecisos. La mayoría no cree que son beneficiados de manera especial y única.
- Donde dice: “Aquí participo en actividades y trabajo para beneficiar a la comunidad”, el 30% afirmo que es verdad, el 32% dijo que es falso, el 28% manifestó su indecisión en su respuesta. Esto indica que la mayoría no se siente involucrada en las tareas de beneficio a la comunidad.

Gráfico 14.

Diagnóstico comparativo de las subdimensiones de Orgullo.

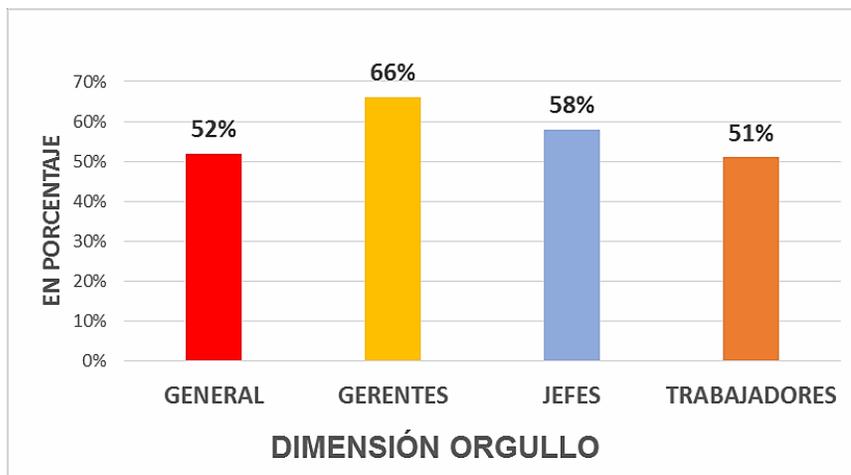


Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA y de las publicaciones de ranking de GPTW.

3.4.5.4. La dimensión Orgullo desde la óptica del personal.

Presidencia y gerencias alcanzaron al 66%, los jefes de área manifestaron 58%, los trabajadores calificaron esta dimensión con un 51%, y a nivel general se alcanzó el 52%. Los gerentes, jefes y trabajadores, son conscientes de la importancia de la producción de alimentos industriales con valor nutritivo, muy útiles para la salud de sus consumidores. Esto provoca un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa, también porque sienten que añaden valor al producto con su trabajo. Lo importante sería reforzar la creación de equipos de trabajo más efectivos. (Ver gráfico 15).

Gráfico 15.
Resultados de la dimensión de orgullo en opinión de trabajadores.



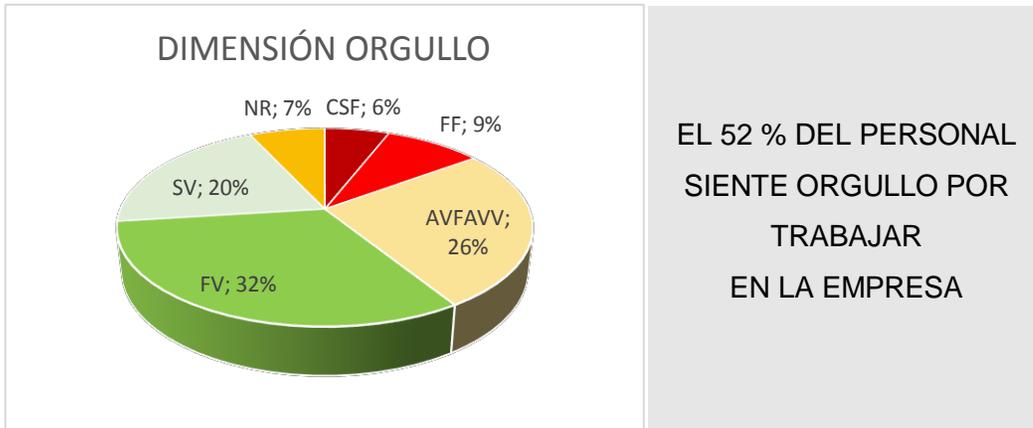
Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

3.4.5.5. Dimensión Orgullo a nivel general

El 52% respondió que todas las afirmaciones de esta dimensión son verdad, el 15% dijo que es falso, el 26% expresó su indecisión y el 7% no respondió. Sin embargo, para el análisis de clima laboral, aunque los porcentajes son mayores que el de las otras dimensiones, según la metodología de GPTW, no alcanza para considerar un clima organizacional aceptable. (Ver gráfico 16).

Gráfico 16.

Dimensión de orgullo a nivel general



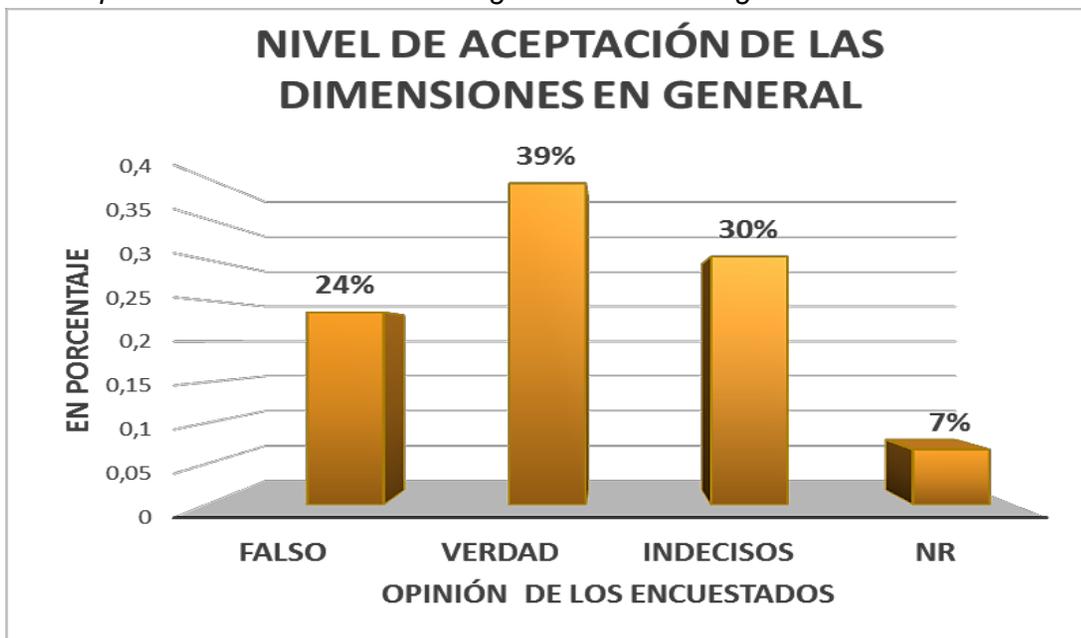
Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

3.5. RESUMEN DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS

A nivel general, la encuesta para obtener el clima organizacional efectuada a 107 trabajadores de la empresa IACEA, arrojó los siguientes resultados: (Ver gráfico 17).

Gráfico 17.

Respuestas a las dimensiones en general de clima organizacional de IACEA.

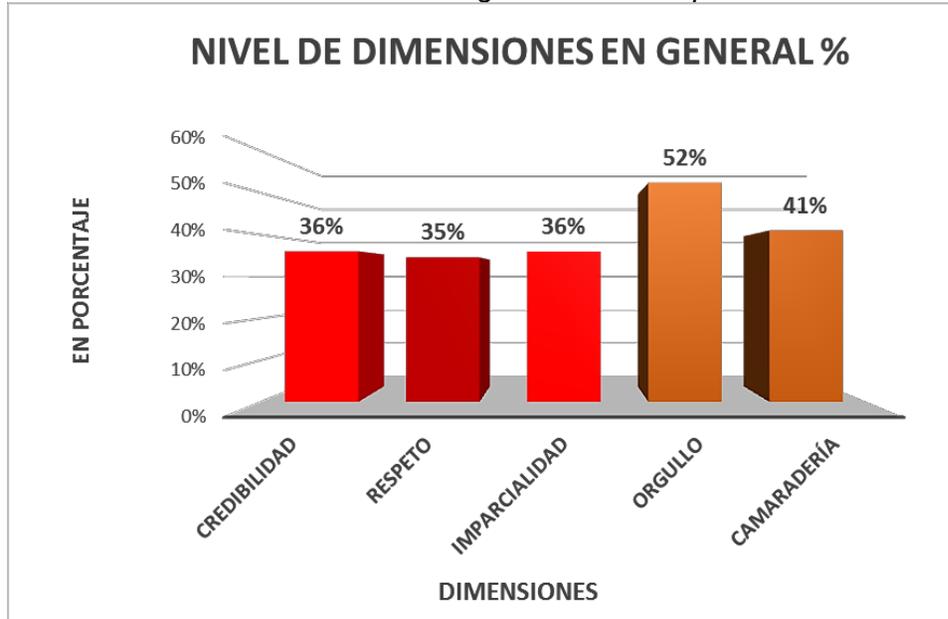


Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

Los resultados de cada dimensión fueron: (Ver gráfico 18)

Gráfico 18.

Nivel de las dimensiones en general de la empresa IACEA.



Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

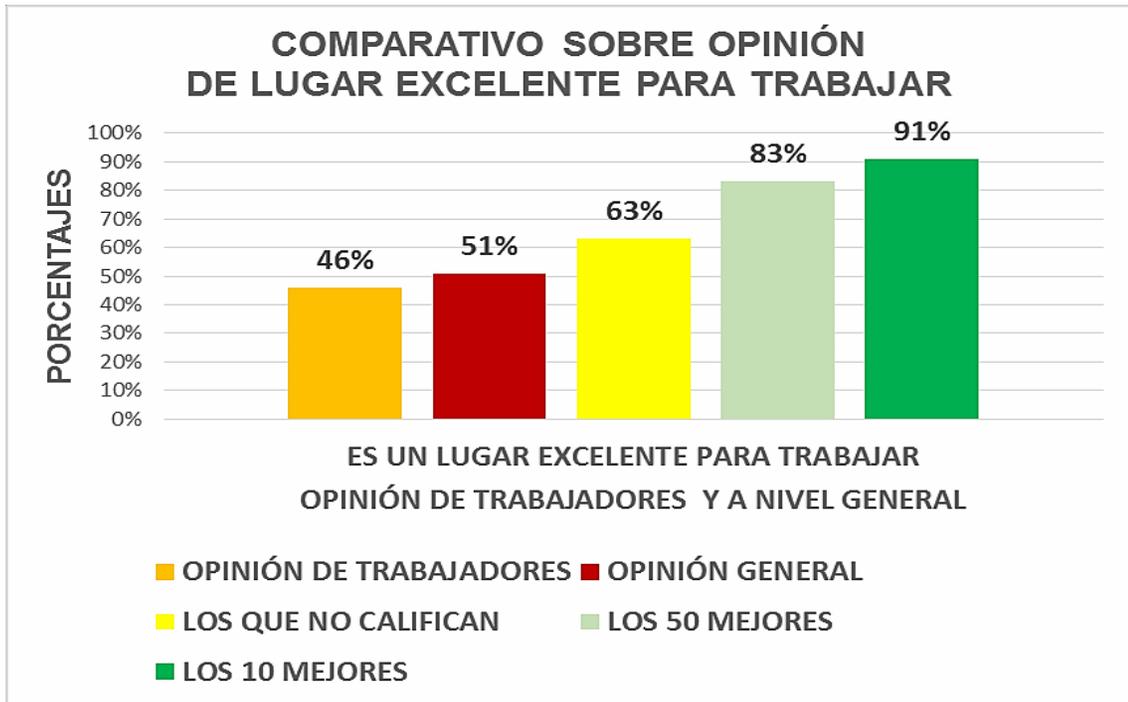
3.6. RESULTADOS A LA AFIRMACIÓN: “ESTE ES UN LUGAR EXCELENTE PARA TRABAJAR”.

Esta es una afirmación directa que se planteó a los trabajadores. Se mide en forma particular para conocer las percepciones de los trabajadores acerca de si la empresa es un lugar excelente para trabajar. También, se hizo una comparación con las empresas que son las 10 mejores, las 50 mejores y aquellas que no califican, según el ranking que maneja el GPTW.

La empresa IACEA, es una organización que cumple con todas las normas laborales vigentes en el País, su producción es reconocida por sus clientes y consumidores, tiene un proceso de producción acorde a las necesidades técnicas para una buena calidad de sus productos. Sin embargo, en la percepción de los trabajadores, sólo el 46% opina que es un excelente lugar para trabajar, y a nivel general, con los

gerentes y jefes incluidos, la aceptación llega al 51%. Estaría por debajo de las empresas que no califican para esta afirmación. (Ver gráfico 19)

Gráfico 19.
Comparativo sobre la opinión de ser un lugar excelente para trabajar.



Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

3.7. RESULTADOS CUALITATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Son las opiniones abiertas que expresaron los trabajadores acerca de sus percepciones sobre la empresa IACEA. (Ver cuadro 9).

Las preguntas fueron:

- Haga un comentario breve de lo siguiente: ¿En su empresa, ¿qué considera excepcional y qué la convierte en un excelente lugar para trabajar?
- ¿Qué debería modificarse en su empresa para que sea un mejor lugar?

Cuadro 9.

Opiniones abiertas de los 107 trabajadores de IACEA.

No.	¿Qué considera excepcional y excelente lugar para trabajar en la empresa?	¿Qué debería modificarse para llegar a ser un mejor lugar?
1.	Compromiso del personal administrativo, para el crecimiento.	Armar estructuras más robustas para agilizar los procesos.
2.	Cumple con lo establecido por las leyes laborales.	La calefacción.
3.	Buen trato de los jefes y confianza a mi persona.	Tener ambientes más amplios y privados.
4.	Oportunidad de superarte y toda la confianza para seguir adelante.	Soluciones rápidas a problemas, no dejar crecer el malestar laboral.
5.	La comunicación que hay en mi Área de trabajo.	La enemistad y la comunicación fluida.
6.	Empresa con estabilidad y cumple con leyes laborales.	El ambiente laboral, las relaciones humanas, miramientos, discusiones, falta de comunicación.
7.	Cumple con las normas laborales y sus obligaciones financieras.	No respondió.
8.	Cumple con las normas laborales y sus obligaciones financieras.	El carácter y respeto de algunos compañeros, y humildad, ante todo.
9.	El servicio que presta la empresa a la sociedad y medio ambiente.	Aún falta definir claramente las funciones y responsabilidades de algunos cargos.
10.	El ambiente de trabajo y las personas que apoyan en el área.	Estoy conforme con la infraestructura y el personal.
11.	Me gusta lo que realizo y estoy cómodo con los compañeros de trabajo.	La relación entre jefes y trabajadores de la planta y mantener una actitud positiva.
12.	Es líder en la exportación de quinua.	Salarios.
13.	No respondió.	Trabajar en el personal para mayor compromiso con la empresa y que no se perjudiquen entre trabajadores.
14.	La empresa comercializa productos orgánicos.	Que se contrate el personal apto para el puesto.
15.	Ideología de trabajo, compromiso de alimentación saludable con la sociedad.	Mayor comunicación con las gerencias y establecer objetivos claros.

16.	Rubro de la empresa que produce alimentos orgánicos.	Convivencia, retiros y talleres de trabajo en equipo.
17.	Me valoran como trabajador.	Que no haya discriminación.
18.	Se compra productos orgánicos directamente del productor.	Nada.
19.	Se puede poner en práctica las ideas, orden, trabajo en equipo.	Centralizado en la toma de decisiones, alta rotación en cargos administrativos, remuneración, seguro de salud privado, distancia de casa a trabajo, reconocer el desgaste del vehículo.
20.	La empresa produce alimentos orgánicos y productos de calidad.	La comunicación es primordial para mejorar el trabajo.
21.	El trabajo en equipo se puede desarrollar en un ambiente de complementariedad.	Remuneración, larga distancia, mejor seguro médico, subvención de almuerzo para toda ocasión.
22.	La visión empresarial en favor de la salud.	Falta de claridad en la estructura organizacional, debe actualizarse en la medida de su crecimiento.
23.	Fomento a la producción nacional, con alimentos sanos y nutritivos apoyo al vivir bien.	Abrirse a mayores sistemas de tecnología, para satisfacer algunos procesos masivos y dejar lo artesanal.
24.	Competencia dentro del mercado y crecimiento en el mercado nacional.	La actitud del personal debe ser positiva y de colaboración y no obstaculizarse el trabajo.
25.	Buen trato de la Presidencia, apoyo a crecimiento profesional, apreciaron mi trabajo.	Valorar el trabajo del personal, cumplir promesas, motivación, criticas destructivas y denigrantes, gestionar ascensos de personal interno, llegan personas a ocupar cargos que algún día uno soñó alcanzar y no se le toma en cuenta para prepararse para el cargo, a pesar de todo lo aportado a la empresa.
26.	No respondió.	No respondió.
27.	Productos de buena calidad, y buena coordinación y comunicación entre mandos medios y operativos y viceversa.	Mejorar 180 grados su cultura y calidad organizacional, mejorar o cambiar las instancias gerenciales.

28.	Cumple con las normas legales, tolerancia entre adversidades, nuevos retos constantemente.	Concientizar al personal sobre la importancia de los procesos que realiza (trabajo en equipo). Falta que el personal se involucre en los procesos de algunas áreas.
29.	Los horarios de trabajo y la calidad del personal con el que cuenta.	Modificar el mobiliario de algunas áreas como el comedor (sillas mesas).
30.	Las certificaciones con la que cuenta.	Compañerismo y la cooperación entre áreas para alcanzar objetivos.
31.	No respondió.	No respondió.
32.	Me dio la oportunidad cuando más necesitaba.	El ambiente de trabajo y compañerismo
33.	Trabajo en equipo y voluntad de trabajo.	Seguridad Industrial y conciencia de trabajo.
34.	Los retos que se plantea en mi área.	Los sistemas de comunicación, los chismes y enemistades.
35.	La transparencia de dar al cliente lo que ofrece, colaboración a la alimentación saludable y nutritiva de los consumidores.	Los niveles de comunicación y la organización de las áreas.
36.	No hay un buen ambiente.	Tener relaciones humanas.
37.	La empresa trata bien al trabajador (Comedor, ropa de trabajo y buen ambiente).	Las actividades de compartimiento entre todos.
38.	La colaboración de jefe a operador y la confianza que puede mejorar.	Trabajar en la confianza mutua y valorar a los trabajadores, que tal vez ocupan un puesto sin ningún título, pero son capaces de desenvolverse en cualquier lugar.
39.	El trato cordial y respeto con el Jefe de Área.	La situación de miramiento y envidia de algunos compañeros.
40.	No respondió.	No respondió.
41.	La manera de exportar y los detalles de envío del producto.	Modificar el lugar de carguío que debe ser cerrado y limpio.
42.	Me siento cómoda en el área donde estoy, hay trabajo de equipo y no en otras áreas.	Un buen trato hacia los trabajadores de parte de administración. Hay discriminación.
43.	Cumple con todas las obligaciones sociales legales.	Modificar algunas normas que causan malestar en las personas.

44.	Producción de productos orgánicos.	Los ambientes de trabajo, equipos y coordinación con el personal.
45.	Cumple con todas las obligaciones legales.	No respondió.
46.	Conocer a las personas de otras áreas en la hora del almuerzo.	Comunicación entre áreas, fomentar valores entre el personal y hacer notar que la empresa es de todos.
47.	Respeto a los dueños y sus hijos y los sueldos.	Contratar jefes y supervisores con experiencia y no practicantes que se quedan como jefes y que haya capacitación para supervisores y el personal.
48.	El taller de mantenimiento.	Siento que no existe buen trabajo de la administración.
49.	El cariño de los dueños y los salarios que pagan.	Contratar jefes con experiencia, capaces de resolver problemas y no aprendices. Capacitación a todo el personal sobre respeto, conciencia, compromiso, responsabilidad, incluyendo a los compañeros de administración.
50.	La dueña y su familia porque respetan a la gente y los tratan como familia.	El trato a las personas, no hay convivencia, no hay respeto entre jefes y personal obrero. Cambiar el ambiente de trabajo, todos merecemos respeto. Un por favor, un gracias no está demás. Se debería contratar gente con experiencia y no gente que se cree superior con la gente de planta.
51.	Me siento excelente en el área de Mantenimiento.	Deberían contratar un jefe que ponga mucho empeño en la empresa para sacarla adelante.
52.	Oportunidad de crecer profesionalmente.	El sindicato.
53.	Coordinación.	Malos tratos con los jefes.
54.	Con los horarios y los trabajadores.	No respondió.
55.	Los horarios con los trabajadores.	Con los jefes malos tratos con los obreros.
56.	Los supervisores no sean sólo para contratar, que sean para mejorar a la empresa, porque el obrero conoce su trabajo y sabe.	Que no contraten más personal administrativo, que se tome en cuenta a los obreros y no así las máquinas que traen y que no funcionan.

57.	No respondió.	Que no haya jefes, prefiero líderes que trabajen con todos nosotros, que no contrate más personal administrativo.
58.	Ninguno.	Más comodidad para trabajar.
59.	Nada.	Que no contraten personal administrativo por parentesco.
60.	Nada.	No se debe contratar personal administrativo a los familiares.
61.	Que cumplen con todos los beneficios sociales.	El contrato del personal en la parte administrativa debe ser según su capacidad y no familiar.
62.	Los retos imposibles, sin recursos y sin apoyo.	Que se vaya aseguramiento de calidad (Isabel Ramos), y que se adentren en su proceso y que remuneren a sus jefaturas como debe ser.
63.	La empresa tiene como fin la mejora continua.	Comunicación de las decisiones gerenciales en pro de mejorar la institución y bonos de transporte y producción.
64.	Buen lugar de trabajo.	Mejor ambiente y comunicación con otras áreas y mejor coordinación.
65.	Por los horarios que son factibles.	Mejoramiento del personal administrativo, los jefes de área no coordinan con los trabajadores, se acusa al obrero.
66.	Los horarios son factibles.	Cambiar al personal administrativo, se necesita más operarios de producción, hay discriminación de parte de los administrativos.
67.	Los procesos.	El trato al personal.
68.	Los horarios.	El personal administrativo.
69.	El tipo de proceso y el horario.	Un trato igualitario para todos.
70.	Mejor empresa de Bolivia.	Cambiar las ideas, un obrero puede mejorar a través de capacitaciones. Mucho personal administrativo, área operativa más o menos, área de ventas no tan bueno.
71.	Los horarios de trabajo.	El trato de parte de los jefes hacia el personal operativo y materiales de trabajo.
72.	El horario de los turnos.	Plantel administrativo.

73.	El compañerismo entre obreros.	A los jefes.
74.	Trabajo continuo.	Preocupación por los trabajadores, para su bienestar, mejora en el trato y la comunicación.
75.	El conocimiento de leyes.	El buen trato y la valoración de la mano de obra.
76.	Trabajo fijo.	Que todos seamos iguales, que no haya discriminación.
77.	Nada	Nada
78.	El trabajo en equipo para resolver problemas.	Confraternizar todos los trabajadores, con administración y operaciones, para llevarnos bien.
79.	Nada.	Nada.
80.	No tenemos lugar fijo de trabajo.	En que todos seamos iguales, que haya igualdad.
81.	No respondió.	No respondió.
82.	No respondió.	Los lugares con tierra, los horarios, un bus para los operadores que viven en el centro, para que puedan entrar a las 06:00 am y salir a las 23:00, que reembolsen los pasajes.
83.	Porque producimos productos	Está bien.
84.	Personalmente no me parece un lugar con buenas condiciones de trabajo.	Mejor organización, información, actualización, condiciones, protección para el trabajo (Sobre todo con los barbijos y otros).
85.	La organización, la puntualidad, y las cosas nutritivas que elaboran para la salud.	Cementar los lugares de tierra.
86.	Me gusta la parte de alimento.	Mayor sociabilidad.
87.	Porque es una marca reconocida a nivel Nacional e Internacional, además que todo es boliviano.	Mejores vestuarios, duchas, en el área de producción proveer de agua caliente.
88.	Es un lugar tranquilo, pero a veces me preocupa porque hay despidos de repente y siempre buscan excusa para despedir.	Motivación para los operarios. La dueña de la empresa no cree en los operarios, de las quejas que hay sobre los administrativos.
89.	No respondió.	No respondió.

90.	Me recibieron cuando más necesitaba.	Dar más oportunidad, porque piensan que no podemos.
91.	No respondió.	No respondió.
92.	No respondió.	No respondió.
93.	No respondió.	No respondió.
94.	No respondió.	No respondió.
95.	La dueña excelente empresaria, que se esfuerza por darnos nuestra fuente laboral.	Que los trabajadores den todo para salir adelante, que sean conscientes y agradecidos por el trabajo que tenemos.
96.	La dueña de la empresa es buena, solamente que sus administrativos fallan.	Que no haya preferencia con el personal, que los jefes de áreas no se basen en los chismes de otras personas, porque me pasó a mí.
97.	No respondió.	No respondió.
98.	Creo a los jefes.	Tener mejores ambientes.
99.	Motivo de sostener a mi familia.	Mejoramiento del trabajo.
100.	Por la estabilidad de trabajo.	El trato al personal.
101.	No respondió.	No respondió.
102.	No respondió.	No respondió.
103.	No respondió.	Que haya buena coordinación entre jefes y el personal.
104.	El trato al personal y la oportunidad de crecer profesionalmente.	Dar oportunidad a los operarios a cargos más elevados para surgir laboralmente.
105.	No respondió.	No respondió.
106.	Se respetan los derechos del trabajador.	Los chismes, el tomarse todo muy personal y los intereses personales.
107.	Elaboración de productos saludables nacionales, Trabajar en una cadena productiva con productores campesinos y pobres, enfoque de desarrollo eco-social, capacidad de desarrollo profesional en un ámbito sano y de compromiso con el País.	Que contemos con personal dispuesto a madurar sin perder la juventud, que estemos dispuestos a trabajar bajo presión, y que cada quién valore lo que tiene.

Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

3.8. RESUMEN DE LOS RESULTADOS CUALITATIVOS

Respecto a las preguntas que fueron:

- ¿Comente brevemente aquello que considera excepcional de su empresa y qué la convierte en un excelente lugar para trabajar?

Del total de 107 personas que participaron de la encuesta, 38 trabajadores, el 35%, expresaron que no consideran a IACEA como un lugar excelente para trabajar. Los otros 69 trabajadores, el 65%, elogiaron varios aspectos favorables de la empresa y la consideraron como un buen lugar para trabajar.

- ¿Qué debería modificarse en su empresa para que sea un lugar mejor?

Los trabajadores encuestados respondieron que la empresa debería modificar lo siguiente para ser un lugar mejor para trabajar:

- ✓ 14 trabajadores, el 13%, indicaron que debería cambiar la empresa.
- ✓ 13 trabajadores, el 12% indicaron que debería cambiar el aspecto de compañerismo o camaradería, es decir, su relación entre trabajadores.
- ✓ 37 trabajadores, el 36%, mencionaron que debería cambiar el liderazgo.
- ✓ 3 trabajadores, 2%, indicaron que todo estaba bien.
- ✓ 12 trabajadores, el 11%, indicaron que debería cambiar el liderazgo y la actitud y relación entre sus compañeros.
- ✓ 11 trabajadores, el 10% indicaron que debería cambiar el liderazgo y la empresa.
- ✓ 17 trabajadores, 16%, indicaron que debería cambiar el liderazgo, el trato entre compañeros y la organización o empresa en general.

Haciendo un análisis cualitativo, se puede apreciar en los trabajadores el descontento en sus expresiones personales como respuestas a las dos preguntas que se les planteó.

Sin embargo, aunque hay gente en una proporción menor, que valora trabajar en esta empresa, también el personal en su mayoría, opina que la empresa debe mejorar en

varios aspectos, que tienen que ver con la organización en general, con el liderazgo y con el trato entre los mismos trabajadores, es decir, en sus relaciones de compañerismo o camaradería.

Otro aspecto notable, es que una mayoría relativa de las personas (51%) valoran trabajar en IACEA, sienten un orgullo por su fuente de trabajo, porque produce alimentos nutritivos orgánicos que son de gran beneficio para la salud de sus consumidores. Sin embargo, éstos mismos, no se sienten motivados porque no son involucrados en los resultados de la organización.

En consecuencia, el análisis cualitativo a las respuestas de estas dos preguntas, permite reafirmar que el clima organizacional de la empresa IACEA, está en un nivel crítico e inadecuado, según los parámetros del Great Place to work.

CAPITULO IV

MARCO PROPOSITIVO

4.1. Propuesta para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en IACEA.

Para elevar el clima organizacional de la empresa IACEA, y por ende lograr la mejora del desempeño laboral, se propone la ejecución de un plan de acción por el lapso de dos años, en el cual se implementarían estrategias que motiven e impulsen el crecimiento y desarrollo de los trabajadores en todos sus niveles, alineándolos a los propósitos de una mayor productividad y rentabilidad con sostenibilidad para la empresa. Para ello, es necesario definir un punto de inicio, evaluando las condiciones actuales de la empresa. Ya se tiene el diagnóstico de clima organizacional, sin embargo, aún no se cuenta con la información respecto a las políticas y prácticas concretas que deberán ser reformuladas en el plan.

Como se mencionó anteriormente, el análisis de “*Culture Audit*” o Auditoría de la Cultura no se pudo realizar con exhaustividad porque había limitaciones condicionales, de parte de los ejecutivos de la empresa, en la entrega de información y documentación para el presente trabajo de investigación.

Sin embargo, a través de indagaciones informales se pudo evidenciar algunos aspectos favorables que desarrolla la empresa, que no han sido suficientes para que los trabajadores puedan manifestar sus percepciones para un mejor clima organizacional. En la actualidad lo que la organización otorga a su personal, entre muchas cosas es, por ejemplo:

- El horario de trabajo continuo en la empresa, que permite que el personal pueda tener la libertad de aprovechar su tiempo fuera de trabajo. En el área operativa se trabaja las 24 horas con grupos de trabajo divididos en tres turnos.
- Se les otorga almuerzo nutritivo gratuito.

- Se les proporciona el equipo, y las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo.
- Se hace reconocimientos al personal, se felicita en cumpleaños y se hacen celebraciones en ocasiones especiales.
- Se da oportunidad a estudiantes para realizar sus pasantías, a fin de captar nuevos valores y talentos.
- Se cumple con todas las exigencias laborales legales en salarios y seguridad social.
- Se cumple con las normas de higiene y salubridad, y la Ley General del Trabajo, vigentes en el país.
- Se ha cambiado el nombre de la Jefatura de Recursos Humanos, por la de Jefatura de Desarrollo Organizacional y Gestión de Personas. Es decir, se ha cambiado el concepto tradicional de recursos humanos, a fin de alinear la organización a los nuevos avances conceptuales de la administración.

Sin embargo, a pesar de todas estas ventajas, las percepciones de los trabajadores arrojaron un deficiente clima laboral. Por lo tanto, es necesario realizar ajustes a las políticas y prácticas que desarrolla la empresa. Por otra parte, aunque se tuviera un clima bueno, pero si no se están cumpliendo los objetivos de manera sustentable, tampoco es beneficioso para la organización.

4.2. Plan de acción para la mejora del clima organizacional y el desempeño laboral en IACEA

A continuación, para elevar el clima organizacional en IACEA, y por ende lograr una mejora del desempeño laboral se establece la siguiente propuesta de un plan de acción a corto plazo, en base a la implementación de tres estrategias:

- 1) Fortaleciendo las habilidades del liderazgo e impulsando la gestión de talento; 2) Aplicando un ajuste y fortalecimiento en las políticas y prácticas de la organización; y
- 3) Promoviendo el “*wellbeing*” o el bienestar y satisfacción en el personal.

Estos serían los tres pilares que sostendrían el objetivo de elevar el nivel de clima organizacional para la mejora del desempeño laboral, aplicable en un plazo de dos años, a partir de su implementación. (Ver figura 8)

Figura 8.

Esquema del plan de acción en base a tres estrategias.



Nota: esquema de elaboración propio.

4.3. Estrategias del Plan para elevar el clima organizacional:

Objetivo general:

En el plazo de dos años, elevar a nivel general el clima organizacional al 80% en la empresa IACEA y generar una mejora del desempeño laboral para incrementar sustancialmente la productividad de la empresa y lograr un crecimiento y desarrollo sostenido, a través del trabajo con tres estrategias:

4.3.1. Fortaleciendo las habilidades del liderazgo y la gestión de talento:

- i) Realizar programas de capacitación para provocar cambios en el enfoque de los gerentes y jefes de área, a fin de que se comprenda que la empresa debe adecuarse a los desafíos de la era del conocimiento y hacerse más competitiva

usando las herramientas más eficaces y efectivas para el logro de los objetivos estratégicos.

- Realizar seminarios de capacitación para el aprendizaje y desarrollo de “habilidades blandas” (*Soft Skills*) e inculcar capacidades de liderazgo para la formación de equipos de alto rendimiento. Las habilidades blandas, aunque tienen que ver con el carácter y la actitud de las personas, pueden aprenderse y están referidas a las habilidades sociales, de comunicación y acercamiento con los demás. Tienen que ver con: la flexibilidad, motivación, liderazgo efectivo, paciencia, persuasión, capacidad de resolver problemas y trabajo en equipo, la adaptabilidad, manejo del tiempo y la organización. Las habilidades duras son lo que se hace, y las habilidades blandas son la forma en que se hace.
 - Realizar seminarios de capacitación para inculcar en los gerentes y jefes la necesidad de adecuarse: del cambio del liderazgo tradicional al cambio de líderes “coach”, que les permita obtener la consciencia de dar valor a las personas, de cuidarlas e impulsarlas a su crecimiento y desarrollo personal, y que éstas a su vez se identifiquen y comprometan plenamente con los objetivos estratégicos de la empresa.
- ii) Desarrollar la gestión del talento humano, promoviendo en el personal el mejoramiento y especialización de sus “habilidades duras” (*Hard skills*), que son sus conocimientos y habilidades técnicas, enseñándoles a tener juicios y actitudes altruistas acordes a la visión y misión de la organización.
 - iii) Cambiar del enfoque transaccional al enfoque de equipos de alto rendimiento con una elevada cultura de confianza. Introducir el concepto de “colaboradores”, en lugar de “trabajadores”. (Ver cuadro 10).

Robert Levering (2013) dice: “El liderazgo es muy importante para el desarrollo de las prácticas. Se puede tener muy buenas políticas y prácticas, pero los errores en el liderazgo pueden echar por tierra todo ello. Un solo gesto en el líder puede echar por tierra una buena práctica”.

La gente debe estar tan motivada que cada miembro de la organización de más de sí mismo, para elevar la productividad en la empresa, porque entenderán que eso también les beneficiará a ellos. La confianza que generan las empresas con climas organizacionales de nivel alto, se vuelven más innovadoras, sumamente eficaces y eficientes que sobreviven en mercados muy competitivos.

Cuadro 10.

Comparativo entre estilo transaccional y equipos de alto rendimiento.

ESTILO TRANSACCIONAL	ESTILO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO
El objetivo es obtener ventaja individual, en beneficio de la organización y cada trabajador sólo hace su trabajo.	El objetivo es el crecimiento y desarrollo de ambos, de líderes y colaboradores, alineados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
Tiene bajo riesgo, porque es sólo relación funcional obrero-patronal, con resultados limitados.	Tiene alto riesgo y vulnerabilidad. Depende de una relación fuerte de identificación como equipo y familia, basados en la confianza, pero, que logra resultados extraordinarios.
Información limitada	Transparencia en la información
La obligación termina con la transacción.	Relación abierta, los colaboradores en equipo, se esmeran en mejorar resultados y logros porque entienden que el beneficio es para todos: para la organización y los trabajadores.
Igual para todos, sólo cumplen su horario de trabajo.	Como el personal se siente cuidado y valorado, se identifican plenamente con los resultados que logre la Organización, y extreman esfuerzos, porque están comprometidos con los objetivos estratégicos de la empresa.
El dinero es la moneda de cambio.	La confianza es la moneda de cambio.

Nota: Adaptado del enfoque de Clima Organizacional de GPTW.

4.3.2. Ajuste y fortalecimiento en las políticas y prácticas de IACEA:

Otra de las estrategias que se plantea es revisar y modificar las políticas y prácticas de la organización para generar una cultura organizacional, con alto nivel de confianza, acorde a las necesidades de crecimiento y desarrollo del personal y de la empresa. Para ello, se propone que el proceso de gestión debe considerar establecer las siguientes políticas y buenas prácticas para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa IACEA:

1. Cuando se contrate nuevo personal:

- Se debe reclutar nuevo personal por competencias, identificando los conocimientos, habilidades, juicio y actitudes, de los postulantes, evaluando el valor económico que tendrían para la organización y el valor social para las personas.
- Desarrollar la gestión del talento humano: delegando las prácticas de Recursos Humanos a los gerentes de línea, con el propósito de formar equipos de alto rendimiento identificados con los objetivos estratégicos de la empresa. Descubrir talentos y conformar una reserva de capital humano con talentos extraordinarios que tengan la capacidad de trabajar en equipos de alto rendimiento.
- Realizar entrevistas cruzadas (gerentes, jefes y empleados participan en la selección).
- Programas de referidos, según referencias.
- Job posting o reclutamiento interno, reclutar candidatos internos con buenos perfiles para cubrir vacancias, como forma de mantener el talento dentro de la empresa.
- Programa de mentor o compañero asignado para los nuevos contratados.

2. **Contar con un liderazgo inspirador:** Se refiere a la manera en que la empresa inspira a sus empleados para que sientan que su trabajo tiene un significado especial, y que no es sólo un trabajo. Se debe Inspirar a los trabajadores,

reconociendo que su trabajo es importante, y que crea valor para la empresa, para la comunidad y la sociedad en la que se desenvuelve. También se puede:

- Convocar a las personas y conectar su propio trabajo con los propósitos, metas y misión de la organización.
- Realizar prácticas que muestren a los empleados el valor de su trabajo para los clientes y/o la sociedad.
- Motivar a los empleados a involucrarse en ser parte fundamental de los valores, misión, visión de la organización, e implementar grupos y talleres para verificar el desarrollo y el cumplimiento de esas declaraciones.

3. **Buena comunicación entre gerentes y trabajadores:** Es importante que el trabajador esté bien informado. Que tenga acceso a la información en todos los ámbitos, con apertura y transparencia, a fin de que los empleados puedan contribuir más allá del alcance limitado de su trabajo y sean reconocidos en ello. Aprovechar la tecnología de información para comunicar directamente las tareas y actividades a desarrollar en la organización. Asimismo, se puede aplicar lo siguiente:

- Los líderes deben dar las noticias personalmente.
- Aprovechar el uso del Internet, para fines de mejorar la comunicación y la productividad en el trabajo.
- Política de “libros abiertos” (Ej. Se podría compartir la información financiera).
- Videos o mensajes de voz grabados por los gerentes de la organización, para llegar a todos los colaboradores.
- No limitar el uso de las redes sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube y otros.), con tal de que sean aprovechados para mejorar los resultados del trabajo.

- Elaborar una Revista Interna, con información de la participación activa de los trabajadores.

4. **Los gerentes deben saber escuchar:** Se debe establecer mecanismos para escuchar las sugerencias de los trabajadores y también que los empleados sean involucrados en las decisiones que afectan a su entorno de trabajo. Que sientan que sus ideas y recomendaciones son tomadas en cuenta, y que se tenga una política de puertas abiertas. También se puede:

- Alentar a las personas a manifestar sus consultas, críticas y propuestas para estimular su participación creativa.
- Impulsar la creatividad para las innovaciones tecnológicas.
- Generar espacios formales e informales para que los colaboradores se acerquen a sus líderes.
- Realizar reuniones regulares con el nivel superior al jefe directo.
- Desarrollar entrenamiento para la resolución de conflictos.
- Realizar encuestas o grupos focales regulares.
- Implementar programas para fomentar las sugerencias de los empleados.
- Desarrollar herramientas de evaluación y devolución 360 grados.

5. **Los gerentes deben saber agradecer:** Establecer políticas y prácticas de agradecimiento, reconocimiento y recompensa, no necesariamente monetaria, a las personas que aportan un esfuerzo extra en su trabajo.

- Implementar la aplicación de salarios emocionales
- Bonos por buen desempeño.
- Obsequios comparativos o premios por antigüedad.
- Premios por logros excepcionales.
- Premios o reconocimientos otorgados por los propios compañeros de trabajo.

6. **Impulsar el desarrollo del personal:** Apoyar el desarrollo de las personas comprendiendo sus expectativas, fomentando un enfoque en el desarrollo del talento individual de las personas para favorecer el crecimiento y desarrollo personal y profesional; y además, ofrecer capacitación laboral en competencias específicas para el puesto. Se puede también promover:

- Un ambiente de aprendizaje en donde las personas puedan descubrir y nutrir sus talentos e intereses.
- Desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
- Clases de idioma a cargo de la empresa.
- Sponsors de MBAs.
- Convenios con Institutos y Universidades.
- Programas de educación y capacitación profesionales.
- La capacitación al liderazgo, especialmente a mandos medios.
- Impulsar el autodesarrollo en todo el personal.

7. **Establecer cuidados al personal:** Desarrollar programas que demuestren que se valora a los trabajadores de la organización, a través de prácticas en las que se muestre la preocupación, por parte de la empresa, para crear un entorno propicio y favorable para el empleado y su familia. Que el trabajador sepa que su empresa se preocupa y se interesa por el progreso y el bienestar de él y de su familia. Se puede implementar también:

- Oferta de hábitos de alimentación saludables.
- Gimnasio en la empresa o descuento en gimnasio.
- Horarios flexibles, (márgenes flexibles de entrada y salida).
- Trabajo remoto o home office, según las posibilidades organizacionales.
- Semana laboral comprimida.

8. **Implementar celebraciones especiales con el personal para la integración y**

cohesión: Es necesario establecer prácticas de celebración de los logros de objetivos y resultados: de la organización, del trabajo en equipo, y de cada trabajador, al haber cumplido las metas de manera extraordinaria. Esto ayudará a mejorar la integración en la Organización. Y se puede hacer:

- Celebraciones de las ocasiones especiales y realizar agasajos de cumpleaños al personal de la organización.
- Celebración de Aniversarios.
- Día “trae a tus hijos al trabajo”.
- Establecer equipos o comités de diversión encargados de planificar las celebraciones.
- Celebraciones temáticas. Ej. Viernes de película, u otros festejos que realiza la sociedad, aplicados dentro la empresa.

9. **Compartir los resultados de la empresa:** en forma equilibrada entre todos los que ayudaron a conseguirlo. Hacerlo con generosidad, ya que los logros también son gracias a los esfuerzos de los colaboradores.

- Programa de participación en las ganancias de la compañía. “Si la empresa gana todos ganan con ella”.
- Que los mismos trabajadores presenten y propongan proyectos de voluntariado para apoyar a sectores vulnerables de la sociedad.
- Comités de Responsabilidad Social Empresarial integrado por los propios colaboradores.

4.3.3. **Promoviendo el “*wellbeing*”, bienestar y satisfacción en el personal**

El concepto de “*Wellbeing*” o “bienestar” se puede definir como el estado de satisfacción y tranquilidad que presenta una persona gracias a sus buenas condiciones físicas y mentales. A mayor bienestar y felicidad del trabajador habrá mayor productividad

y por ende un mejor desempeño laboral. Por lo tanto, la organización también debe considerar lo siguiente:

- 1) Que el personal comprenda que su trabajo tiene sentido, porque contribuye de gran manera a la sociedad y al ecosistema, esto, será muy motivador.
- 2) Promover la seguridad económica y la estabilidad del empleo, y establecer programas para la salud física y energía saludable, quitarán el estrés y las tensiones en los trabajadores.
- 3) Promover las relaciones positivas en la organización con todos los niveles, pero también con el entorno cercano de la familia. El trabajador no debe perder a su familia por causa del trabajo.
- 4) En la Perspectiva laboral, que se pueda apoyar al trabajador en su desarrollo personal y profesional.

Para cambiar las percepciones de los trabajadores, que arrojaron datos críticos en el diagnóstico de clima organizacional realizado a IACEA, se debe afectar específicamente a las dimensiones y subdimensiones valoradas, a través de las siguientes acciones: (Ver cuadro 11).

Cuadro 11.

Propuesta para elevar el clima organizacional para la mejora del desempeño laboral, en base al diagnóstico realizado.

Dimensiones y Sub dimensiones	Resultado obtenido en %	Propuestas generales para elevar el clima organizacional y lograr la mejora del desempeño laboral en la empresa IACEA:
I. CREDIBILIDAD:	36%	<ul style="list-style-type: none"> • Para mejorar la credibilidad es necesario que los líderes cambien el enfoque de sus relaciones con los trabajadores. • Deben generar empatía hacia los subordinados, no considerarlos como un recurso más de la empresa, sino como socios colaboradores para el logro de objetivos organizacionales, más grandes que los intereses personales, o de área.

1.1. COMUNICACIÓN:	34%	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe generar un flujo de información, abierto, accesible y directo. Los líderes deben dar las noticias personalmente. • Evitar la burocracia y generar políticas de puertas abiertas al personal operativo, y de todo nivel hacia la alta gerencia. • Promover una cultura de transparencia y confianza entre gerentes, jefes y trabajadores.
1.2. COMPETENCIA:	43%	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes deben ser aptos en conocimiento y capacidad para desarrollar sus responsabilidades de área enfocados en la visión y misión, y en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo de la organización. • Deben guiar a los subordinados con su ejemplo de entrega al trabajo, y coordinar adecuadamente el uso de los recursos, generando el trabajo en equipo y ayudando a desarrollar las potencialidades de los trabajadores.
1.3. INTEGRIDAD	33%	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes y líderes deben asumir su responsabilidad de llevar a la organización al cumplimiento de sus objetivos de desarrollo, con ética, inspirando confianza en los subordinados y demostrando en forma práctica la capacidad de enfrentar los desafíos que se presenten.
II. RESPETO:	34%	<ul style="list-style-type: none"> • Cultivar la virtud de la humildad y el respeto en el trato con todos los trabajadores y, más aún, con los del nivel operativo. • Incorporar la idea de que todos tienen derecho a superarse, si quieren, y promover ayuda en el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los que lo soliciten.
2.1. RESPALDO	36%	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores en todos los niveles. • Proveerles los equipos y recursos necesarios para el desarrollo de sus trabajos, considerando aspectos ergonómicos y la oportunidad de dotación de recursos. • Reconocer el buen desempeño e impulsar al logro de metas y objetivos organizacionales a través de incentivos.

2.2. COLABORACIÓN	29%	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar el esfuerzo de los trabajadores, escuchar sus sugerencias e ideas para mejorar el trabajo. • Darles la oportunidad para que propongan nuevas ideas creativas y colaborarles para que su trabajo sea más eficaz y eficiente.
2.3. CUIDADO	34%	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes, jefes y líderes deben valorar a sus trabajadores subordinados. Deben ayudarles a equilibrar y desarrollar su vida personal y profesional. • Tener cuidado de la salud y el bienestar de los trabajadores y de sus familias, respetando los límites de su privacidad.
III. IMPARCIALIDAD	36%	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar políticas de: reglas claras en el trato con los trabajadores. • No discriminación, no injusticias y evitar preferencias y no dar ventajas a quienes no se lo merecen.
3.1. EQUIDAD	35%	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un equilibrio entre el trabajo y la compensación. • Dar un buen trato sin importar la posición. • Todos son iguales en la organización, en cuanto a sus derechos y obligaciones. • Debe haber un reconocimiento al grado de responsabilidad y riesgo que asume el trabajador en el desempeño de sus labores. • Asegurar un buen trato a los trabajadores sin importar la posición.
3.2. NO FAVORITISMO	31%	<ul style="list-style-type: none"> • Anular toda clase de favoritismos y politiquería como medios para obtener ventajas, al emplear y promocionar al personal en los procesos de la organización.
3.3. JUSTICIA	43%	<ul style="list-style-type: none"> • No debe haber discriminación de ningún tipo. • Debe establecerse mecanismos de comprensión, apelación, y recepción de quejas y consultas.

IV. CAMARADERÍA:	41%	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe incentivar un sentimiento de familia y de equipo que debería llevarse en el marco de la inteligencia emocional. • Se debe impulsar la solidaridad y la complementariedad a través del trabajo en equipo. • Realizar celebraciones de los logros organizacionales, de las áreas y de los trabajadores en particular.
4.1. RELACIONES INTERPERSONALES	40%	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la confraternidad y la cercanía en el personal, con un sentido de familia y solidaridad. • Crear un ambiente amigable y divertido para trabajar. • Estimular la realización de eventos por el cumplimiento de metas, cumpleaños y otras ocasiones especiales.
4.2. HOSPITALIDAD	32%	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar políticas y prácticas de inducción y bienvenida, de cordialidad y hospitalidad con los nuevos empleados, con los trabajadores en general y con los clientes y proveedores con los que se relaciona la empresa.
4.3. PERTENENCIA	48%	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar el trabajo en equipo, con un sentimiento de familia y comunidad, y de pertenencia al grupo y a la organización en general. • Que la gente se sienta feliz y realizada de ser parte del área en que trabaja y de los compañeros que tiene en la organización.
V. ORGULLO	52%	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a los trabajadores a que quieran y se solidaricen con su organización, porque esta se preocupa por ellos y sus familias. • Desarrollar actividades de Responsabilidad Social Empresarial, haciendo participar a los trabajadores en el servicio a la comunidad. • Que la empresa siempre cuide a su personal y promueva su desarrollo personal y profesional.
5.1. POR EL TRABAJO	56%	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar el trabajo que realiza el personal, motivar en ellos el sentimiento de que su trabajo tiene un significado especial y añade valor a la organización y a la sociedad.

5.2. POR EL EQUIPO	53%	<ul style="list-style-type: none"> • Appreciar y enaltecer los trabajos de equipo creando un ambiente de orgullo y satisfacción, por la contribución de los integrantes de ser parte de un equipo que contribuye, sustancialmente, al logro de los objetivos y metas que tiene la organización.
5.3. POR LA EMPRESA	50%	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer parte a los trabajadores de los logros de servicio a la comunidad como parte de los proyectos de responsabilidad social que debe desarrollar la empresa. • Motivar el sentimiento de solidaridad en todos los trabajadores, como una característica natural de la empresa, al desarrollar ayuda social a la comunidad en casos coyunturales de crisis o desastres naturales.

Nota: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Encuesta de Clima Organizacional en la empresa IACEA.

4.4. Propuesta de Plan para elevar el Clima Organizacional:

El siguiente Plan de actividades se llevará a cabo en un plazo de dos años, en el cual se debe mejorar el nivel de clima organizacional al 80% mínimamente, Considerando que el diagnóstico de clima realizado en IACEA, arrojó un nivel general de 39%, un cambio sustancial y sostenido no se podría lograr en menos tiempo.

Se sugiere aplicar las tres estrategias que permitirán elevar el clima laboral y mejorar el desempeño de los trabajadores, estas son: Fortalecer las habilidades del liderazgo y la gestión del talento, el ajuste necesario a las políticas y prácticas de IACEA, y promover el bienestar y satisfacción en el personal (wellbeing). Bajo estas premisas se propone el siguiente plan de acción: (Ver cuadro 12).

<p>ESTRATEGIA 2: Ajuste y fortalecimiento de las políticas y prácticas de la Empresa IACEA.</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizar comités mixtos por áreas, para la evaluación, reajuste y cambio de las políticas y prácticas actuales de IACEA. - Establecer parámetros de medición cuantitativos y cualitativos del desempeño laboral, como una línea a partir de la cual se evaluarán los resultados futuros. - Aplicación experimental de las nuevas políticas y prácticas de IACEA, sujeta a evaluaciones trimestrales por áreas. 	<p>3 días</p> <p>2 días</p>	<p>Con los recursos habituales de la empresa IACEA</p>	<p>Gerencias de área y (DDOGP)</p> <p>Gerencias de área y (DDOGP)</p>
<p>ESTRATEGIA 3: Promoviendo el wellbeing, bienestar y satisfacción en el personal:</p> <p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparar una Cena inaugural para explicar “los objetivos estratégicos bajo un nuevo enfoque de administración”, invitando a todo el personal y a sus esposas(os), para que los trabajadores se comprometan a ser parte activa de los cambios - Puesta en marcha de las nuevas políticas y prácticas con énfasis, en el apoyo en: educación, salud física, y emocional de todo el personal, con programas antiestrés y buscando el bienestar y la felicidad de los trabajadores. 	<p>1 día</p> <p>6 meses</p>	<p>Costo de Cena: 1.500.-</p> <p>Con los recursos habituales de la empresa IACEA</p>	<p>Gerencias de área y (DDOGP)</p> <p>Gerencias de área y (DDOGP)</p>

Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.1. Nivel de clima laboral obtenido

Al realizar la encuesta de Clima Organizacional a la empresa Industria de Alimentos de la Ciudad de El Alto (IACEA), considerando a toda la población que fue de 107 personas que trabajan en la empresa, en sus distintas áreas de trabajo y de todos los niveles y jerarquías de la organización, se logró obtener un resultado del 39% de nivel de clima o índice de confianza a nivel general.

**NIVEL DE CLIMA LABORAL
O ÍNDICE DE CONFIANZA
39%**

Esto indica que el nivel de clima organizacional obtenido por la empresa IACEA, a través de la encuesta realizada a sus trabajadores, está en un nivel crítico. Y según los indicadores y parámetros de ranking del GPTW, está muy por debajo de las empresas que no califican para un buen clima laboral.

Se debe hacer notar que no se toca el aspecto de desempeño o productividad, esa variable se la ha considera constante, porque no es el motivo de medición en este trabajo de investigación. Sin embargo, se han medido las dimensiones y subdimensiones que determinan las percepciones de los trabajadores respecto a su nivel de confianza con los gerentes y jefes, y las características de su relacionamiento con ellos. Se ha medido también el nivel de relaciones con sus camaradas y el nivel de orgullo que sienten por pertenecer a la empresa.

En conclusión, estas fueron las percepciones de los trabajadores que caracterizan el clima organizacional de IACEA:

1) En cuanto a su relación y trato con jefes y superiores:

- Un gran porcentaje de los trabajadores están desmotivados y no tienen credibilidad en sus jefes y superiores.
- Está fallando la comunicación entre jefes, superiores y trabajadores.
- La mayoría de los trabajadores tienen la percepción de que sus jefes no están siendo competentes e íntegros en la relación laboral.
- Los trabajadores piensan que no existe equidad en el trato laboral, no se promueve al personal en justicia, hay favoritismos.
- La mayoría tiene la percepción de que no son respetados, que no se valora su trabajo, no se sienten cuidados y no hay un espíritu de colaboración.

2) En cuanto a su relación con los compañeros:

- Hay mucho celo y envidia entre los trabajadores de las distintas áreas de trabajo.
- No se llevan bien los trabajadores del área administrativa y operativa.
- Hay trabajadores del área operativa que se sienten discriminados, por algunos administrativos, por causa de su nivel de formación educativa.
- Falta el sentido de unidad, cada quien hace sólo su trabajo.

3) En cuanto a su percepción de la organización:

- Tienen la percepción de que realizan un trabajo importante en la producción de la empresa, pero no se sienten valorados.
- Se valora a la empresa por su producción de alimentos nutritivos, pero no se sienten reconocidos en ser parte de ello.
- La mayoría percibe que la organización en cualquier momento puede prescindir de ellos.
- La empresa no se preocupa por la familia de los trabajadores.

5.1.2. Respuesta al planteamiento del problema e hipótesis

A pesar de que la empresa brinda bastantes beneficios a sus trabajadores, como salarios adecuados, dotación de herramientas y equipos necesarios, horario continuo de trabajo, almuerzo gratuito para todos los trabajadores, celebraciones de cumpleaños, etc. Sin embargo, el personal en un alto porcentaje, con sus respuestas a la encuesta, han dejado percibir que el clima organizacional en la empresa es inadecuado y ello estaría manifestándose en un malestar generalizado y una creciente desmotivación en los trabajadores.

Respuesta al problema:

El diagnóstico de clima organizacional obtenido en este trabajo de investigación, ha sido de gran importancia, porque ha permitido descubrir los graves problemas ocultos que se han manifestado al realizar la encuesta a los trabajadores de la empresa IACEA. Por lo tanto, con esta tesis se resuelve el problema planteado al inicio, porque con este diagnóstico de clima organizacional ya se formula una propuesta para redireccionar las políticas y prácticas que puede aplicar la empresa para la mejora del desempeño laboral.

Es decir, este diagnóstico de clima laboral, permite conocer específicamente en qué dirección necesita ir la organización, para motivar a sus trabajadores a mejorar su desempeño laboral e identificarse con los objetivos estratégicos de la empresa, así como ésta debe hacerlo con los intereses de sus colaboradores.

Respuesta a la Hipótesis:

En cuanto a la hipótesis planteada, se demuestra que es verdad. Porque la realización del diagnóstico de clima organizacional, empleando la metodología de GPTW, ha proporcionado información crítica y relevante, para desarrollar una propuesta para elevar el nivel de clima laboral y lograr, en consecuencia, la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de IACEA, habiendo sido muy útil al momento de proponer los ajustes y medidas correctivas que necesita la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

Toda empresa, no importando su tamaño, ni el rubro, puede elevar sustancialmente su clima organizacional aplicando medidas que integren a los niveles estratégicos y operativos, mejorando así las percepciones y comportamientos al interior de toda la organización, impactando finalmente en el desempeño laboral, y que permitirá el logro del crecimiento y desarrollo sostenido de la empresa en general.

Para ello, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Los gerentes, directores, jefes de área y todo el equipo de liderazgo debe concientizarse sobre la necesidad de un nuevo enfoque de gestión, considerando la necesidad de crecimiento y desarrollo de las personas que trabajan en la empresa IACEA. Es decir, que el objetivo sea buscar el crecimiento de jefes y trabajadores, en beneficio de su relación de trabajo y en pro de aportar mayor calidad de trabajo a la organización. Podría considerarse un cambio en la categorización tradicional de “trabajadores” por la de “colaboradores”.
- Los equipos deben enfocar su energía en alcanzar las metas del negocio, no deben tener las distracciones que suelen provenir de ambientes con un bajo nivel de confianza, como la politiquería interna, comunicación defectuosa, o falta de claridad al momento de establecer los objetivos.
- Los líderes deben comprender que las personas estarán más dispuestas a dar lo mejor de sí, cuando se sientan cuidadas y seguras, las personas estarán mejor predispuestas a brindar ideas creativas, si se sienten parte importante de la empresa, si se sienten valorados, eso dará lugar al surgimiento de sugerencias e ideas que permitan la innovación como lo hacen en las empresas que son excelentes lugares para trabajar.
- Los líderes deben impulsar las buenas relaciones de trabajo, para que mejore la cooperación entre las personas, que hagan que las personas observen a sus pares

como mucho más que compañeros de trabajo, que haya un gran ambiente de amistad y compañerismo. Que sean Equipo y Familia, que su trabajo les parezca divertido y agradable, que haya entre ellos un ambiente cordial y de confianza, que se traduzca en un sentido de pertenencia que vaya más allá de ellos mismos.

5.2.1. Para mejorar el desempeño laboral: La excelencia del desempeño surge de forma natural cuando las personas comparten una misión y coinciden en los principios que las orientan. Covey (2000), citado por Chiavenato (2011), habla de siete claves para converger las misiones y objetivos de líderes y seguidores:

1. Gozar de atribuciones, que se trata de despertar la fuerza y la energía interior de las personas de manera que satisfagan cuatro necesidades: necesidades básicas satisfechas, amar y ser amados, aprender y progresar, y dejar un legado.
2. Acuerdos del desempeño para ganar-ganar, para los trabajadores, líderes y organización.
3. Nuevo papel del líder, pasar de capataz a líder "coach".
4. Realimentación de 360 grados para todos.
5. Autoevaluación y evaluación del equipo con acuerdos de desempeño.
6. Remuneración basada en el valor agregado, donde existe un grado elevado de confianza y de respeto por los acuerdos de desempeño, las personas y equipos pueden determinar su remuneración.
7. Iniciativa: los grados de iniciativa personal pueden cambiar cuando aumentan su capacidad, madurez y confianza.

Si se tiene trabajadores que son valorados por su esfuerzo y su capacidad, si se sienten apreciados por sus jefes y líderes, si se sienten cuidados y protegidos, si se les ayuda en el bienestar personal, familiar y en el crecimiento profesional, por supuesto que se tendrá, "trabajadores felices" con un alto nivel de desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- (INE), I. N. (2018). *Proyecciones poblacionales, Municipio de El Alto*. Obtenido de www.ine.gob.bo
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Araujo, M. C., & Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Centro de Investigación de Ciencias administrativas y gerenciales CICAG*, 4(2), 140.
- Bolivia, E. P. (2018). *Nueva Ley General del Trabajo (Actualizada ed.)*. La Paz - Bolivia: CJ - Ibañez.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Castellanos, J. R. (24 de agosto de 2011). *Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones*. Obtenido de www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/
- Charlan, J. (noviembre de 2018). *www.esic.edu*. Obtenido de <http://esic.edu>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7 ed.). México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México DF: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México DF: McGraw-Hill Interamericana, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional* (3 ed.). México DF: McGraw-Hill Interamericana, S.A. de C.V.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 133-153.
- Colombo, D. (10 de 10 de 2019). *www.cronista.com*. Obtenido de <http://www.cronista.com>

- Consulta, A. d. (14 de julio de 2014). *www.uv.es*. Obtenido de www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf
- Coolhunting Group. (Diciembre de 2017). *ESIC Business & Marketing School, ICEMD*. Obtenido de https://cdn5.icemd.com/app/uploads/2018/12/Estudio_6-generaciones-de-la-era-digital-.pdf
- Corganizacional1.wordpress.com*. (s.f.). Obtenido de <https://corganizacional1.wordpress.com/>
- Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (2 ed.). Upper Saddle River, NJ, EEUU: Prentice Hall.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México DF: McGraw-Hill Interamericana, S.A. DE C.V.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos, Enfoque latinoamericano* (5 ed.). México: Pearson Educación, S.A. de C.V.
- Diaz-Sarmiento, C., Lopez-Lambraño, M., & Roncallo-Lafont, L. (julio - diciembre de 2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y Millennials. *Clío America*, 11(22).
- Diez de Castro, García del Junco, Jiménez, m., & Periañez, C. (2001). *Administración y Dirección*. México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Great place to work, & Orellana, L. (19 de marzo de 2019). *Great place to work*. Obtenido de [greatplacetowork-cayc.com/contenido/https://greatplacetowork-cayc.com/como-funciona-el-modelo-great-place-to-work/](https://greatplacetowork-cayc.com/como-funciona-el-modelo-great-place-to-work/)
- Grinell, Richard, M., & Unrau, Y. (2005). *Investigación y Evaluación del trabajo social: enfoques cuantitativos y cualitativos*. Oxford: Aprendizaje Cengage.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México DF: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global* (12 ed.). Mexico DF: McGraw-Hill Interamericana.

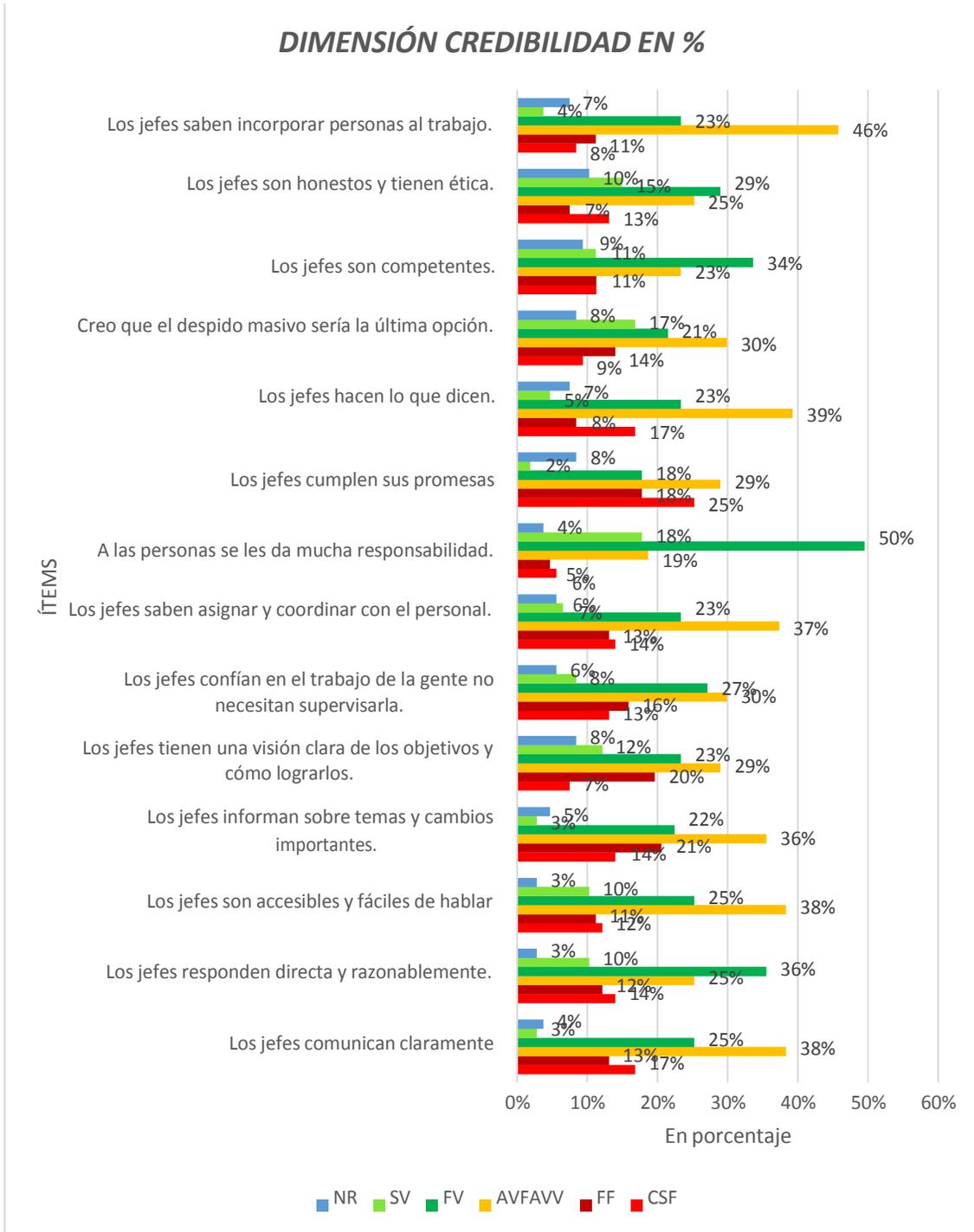
- Levering, R. (1993). *Un gran lugar para trabajar (Great Place To Work)*. Argentina: Javier Vergara.
- Lewin, K. (1936). *Principals of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lombardía, P., Stein, G., & Pin, J. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales-motivaciones y valores de la generación Y*. Obtenido de www.iese.edu: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI0753.pdf>.
- Lorenzo, A. (13 de 06 de 13/06/2019). *Las empresas exitosas cuidan a sus empleados como si fueran clientes*. Obtenido de [www.eleconomista.es/empresas finanzas/noticias/9938545/06/19](http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9938545/06/19): <http://www.el economista.es>
- Martinez , D., & Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. México: Trillas.
- Niño Rojas, V. (2011). *Metodología de la investigación, Diseño y ejecución*. Bogota Colombia: Ediciones de la U.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Society*. Glencoe, Illinois: The free Press.
- Porter, L., Lawler, E., & Hackman, R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Pritchard R, D., & karasick B, M. (1973). *The effect organizational climate on managerial job satisfaction*. Prentice Hall.
- Ramos Moreno, D. C. (Agosto de 2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Fusagasugá, Sumapaz de Cundinamarca, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española (23 ed.)*. Madrid: Espasa.
- Robbins, S. (2012). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica (7 ed.)*. México: Prentice - Hall Hispanoamérica, S.A.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional (15 ed.)*. México DF: Pearson.

- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: RIALP.
- Tejedor, F. J., & García Varcárcel, A. (2010). Evaluación del desempeño docente. *Revista Española de Pedagogía*, 442.
- Terry G, R., & Franklin S, G. (1985). *Principios de la administración*. México: Continental.
- Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. México DF: El manual moderno.

ANEXOS

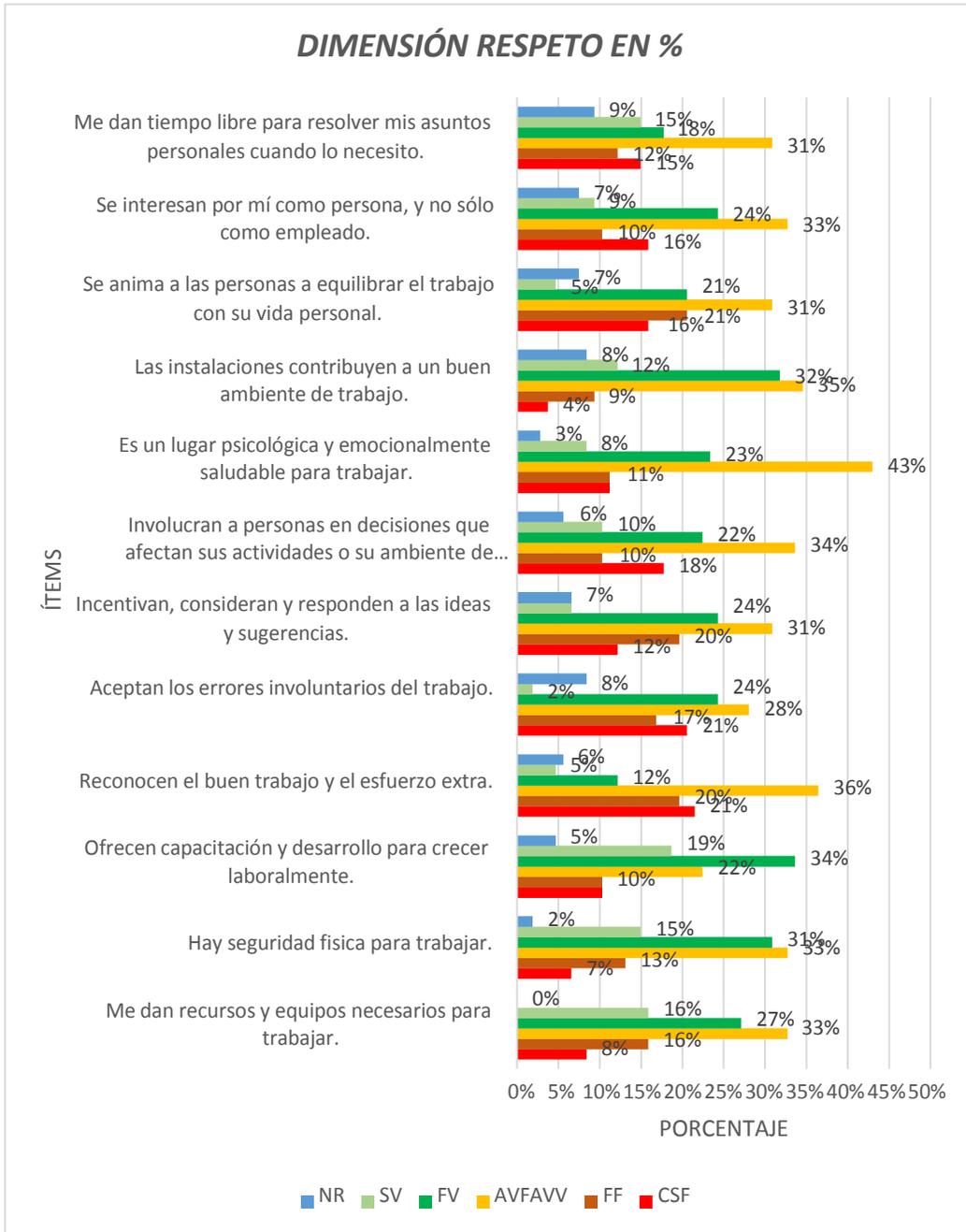
Anexo 1.

RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN CREDIBILIDAD EN GENERAL EN PORCENTAJE



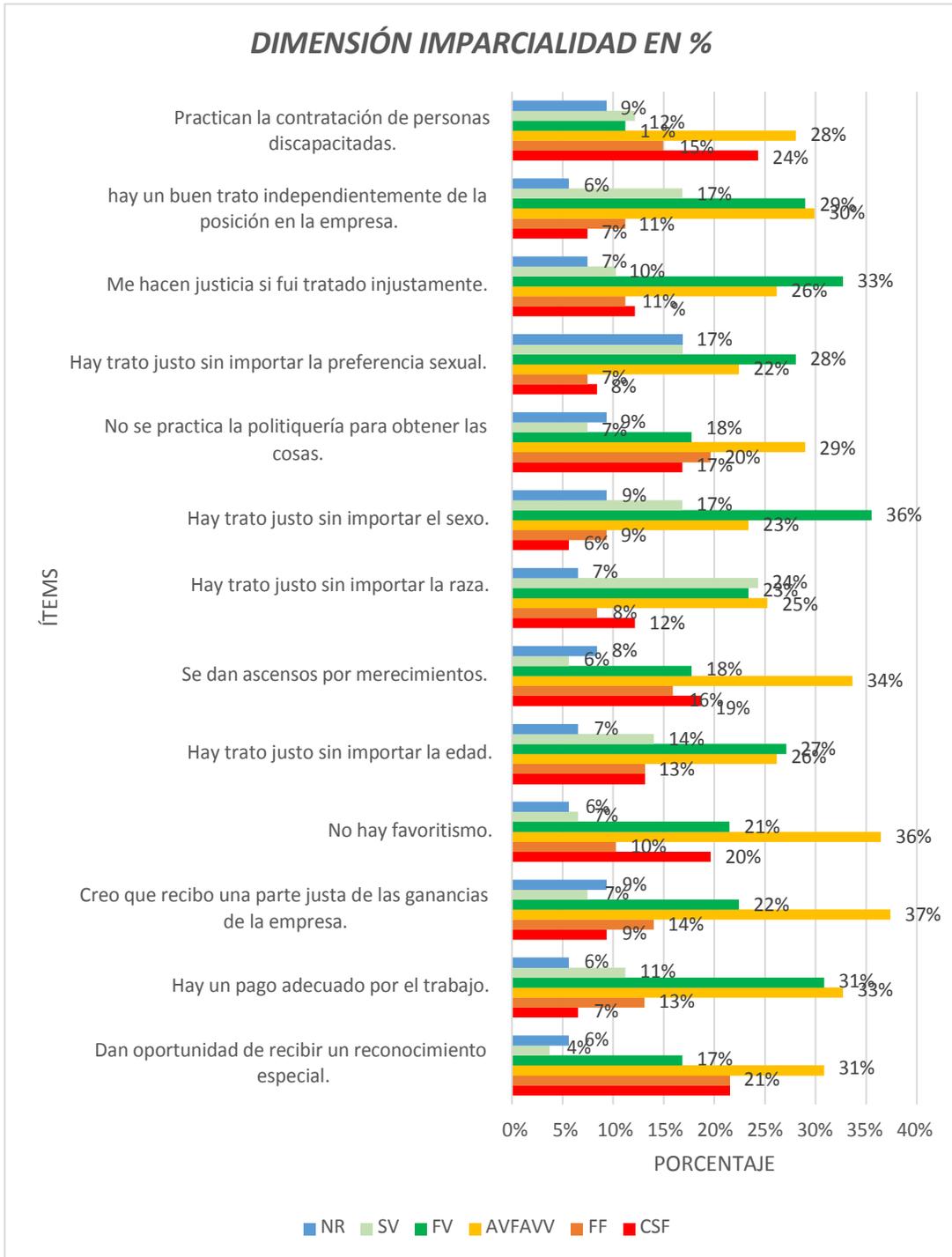
Nota: Elaboración propia obtenida de los resultados de la encuesta realizada en IACEA.

Anexo 2.
RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN RESPETO EN GENERAL EN PORCENTAJE



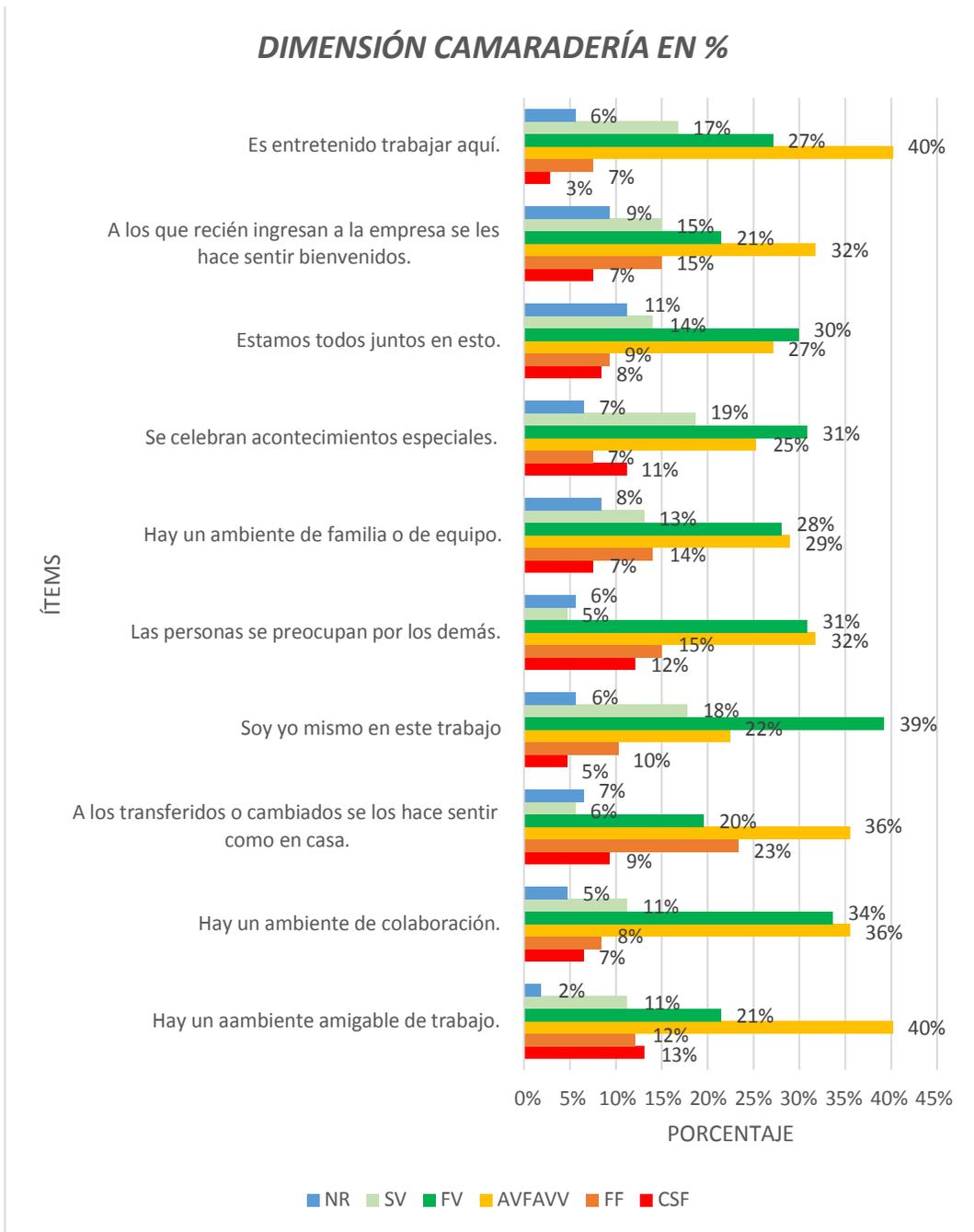
Nota: Elaboración propia obtenida de los resultados de la encuesta realizada en IACEA.

Anexo 3.
RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN IMPARCIALIDAD EN GENERAL EN PORCENTAJE



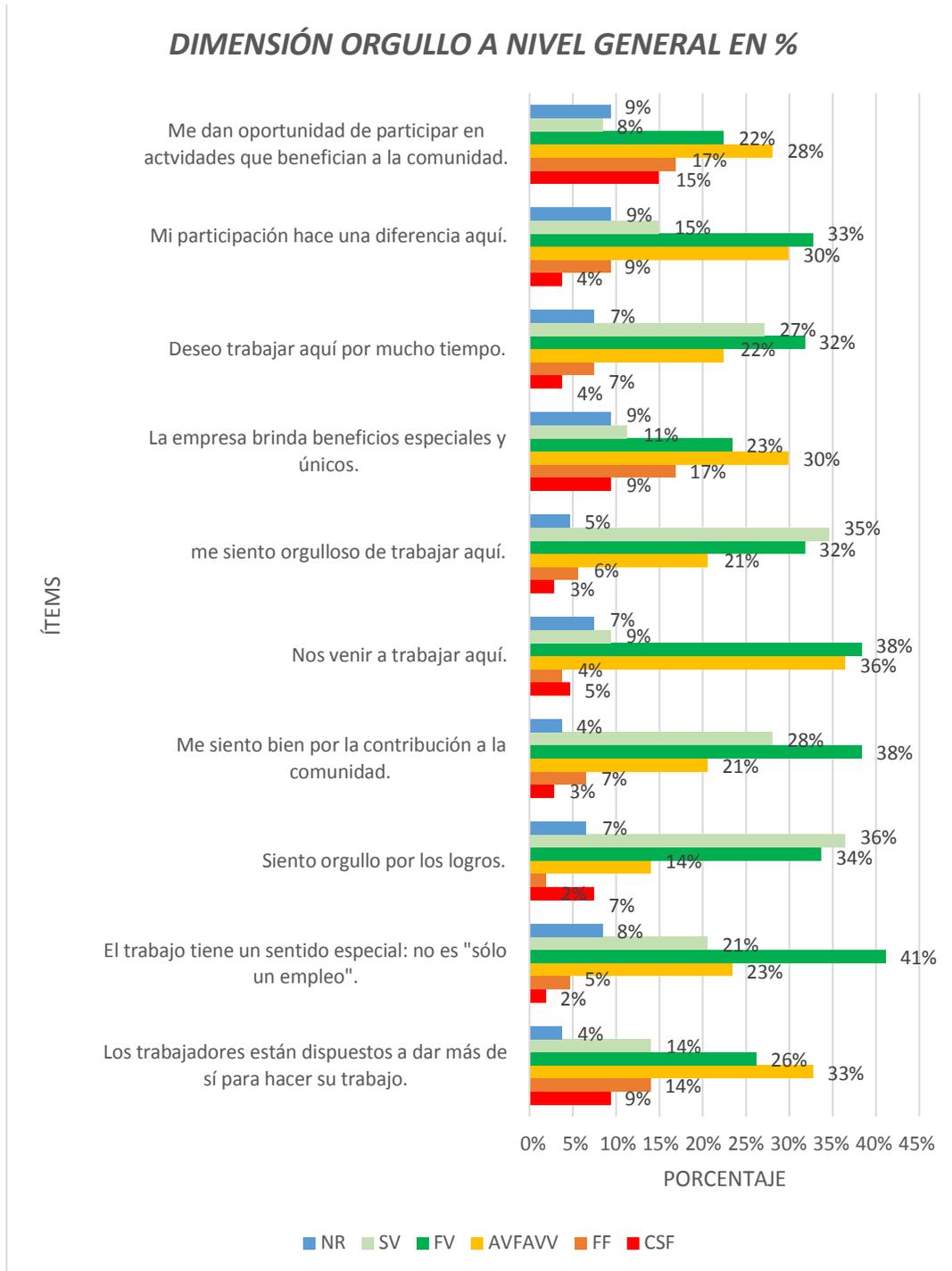
Nota: Elaboración propia obtenida de los resultados de la encuesta realizada en IACEA.

Anexo 4.
RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN CAMARADERÍA EN GENERAL EN PORCENTAJE



Nota: Elaboración propia obtenida de los resultados de la encuesta realizada en IACEA.

Anexo 5.
RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN ORGULLO EN GENERAL EN PORCENTAJE



Nota: Elaboración propia obtenida de los resultados de la encuesta realizada en IACEA.

ANEXO 6. PLAN DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA IACEA – ESTRATEGIA 1

OBJETIVO Y ACTIVIDADES AÑO 01	ENE FEB	MAR ABR	MAY JUN	JUL AGO	SEP OCT	NOV DIC	RESPONSABLES
<p>OBJETIVO GENERAL: Elevar el Clima Organizacional al nivel del 80 %, en un plazo de dos años y lograr la mejora del desempeño laboral en la Empresa IACEA.</p> <p>ESTRATEGIA 1: Fortalecer las habilidades del Liderazgo y la Gestión de Talento Humano.</p> <p>ACTIVIDADES A REALIZAR:</p> <p>1) Realizar Seminario de enseñanza sobre “Liderazgo efectivo e Inteligencia Emocional”. - Aplicación y Evaluación de lo aprendido</p> <p>EJECUCIÓN DE TAREAS: - Socialización de los nuevos objetivos estratégicos de la Empresa IACEA a todo el personal. - Talleres para la aplicación de los cambios en base a la nueva concepción de liderazgo y enfoque de administración.</p> <p>2) Realizar Seminario de enseñanza sobre “Coaching Ontológico” EJECUCIÓN DE TAREAS: - Establecer jornadas de Coaching Ontológico para ejecutivos y jefes. Formar “líderes Coachs”. - Realizar jornadas de Coaching grupal para los trabajadores de todas las áreas. - Formar equipos de trabajo de alto rendimiento. - Evaluaciones periódicas de rendimiento</p>	<p align="center">XX</p> <p align="center">XXXXXX</p> <p align="center">XX</p> <p align="center">XX</p>	<p align="center">XXXXXXXX</p>	<p align="center">XXXXXXXX</p> <p align="center">XX</p>	<p align="center">XXXXXXXX</p> <p align="center">XX</p> <p align="center">XX</p> <p align="center">XX</p> <p align="center">XX</p>	<p align="center">XXXXXXXX</p> <p align="center">XX</p> <p align="center">XX</p> <p align="center">XX</p> <p align="center">XX</p>	<p align="center">XXXXXXXX</p> <p align="center">XX</p> <p align="center">XX</p> <p align="center">XX</p>	<p>Gerencias de Área y el Departamento de Desarrollo Organizacional y Gestión de personas (DDOGP)</p> <p>Gerencias de Área y el Departamento de Desarrollo Organizacional y Gestión de personas (DDOGP)</p>

Nota: Elaboración propia

ANEXO 7. PLAN DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA IACEA – ESTRATEGIA 1

OBJETIVO Y ACTIVIDADES AÑO 02	ENE FEB	MAR ABR	MAY JUN	JUL AGO	SEP OCT	NOV DIC	RESPONSABLES
<p>OBJETIVO GENERAL: Elevar el Clima Organizacional al nivel del 80 %, en un plazo de dos años y lograr la mejora del desempeño laboral en la Empresa IACEA.</p> <p>ESTRATEGIA 1: Fortalecer las habilidades del Liderazgo y la Gestión de Talento Humano.</p> <p>ACTIVIDADES A REALIZAR: 1) Realizar Seminario de enseñanza sobre “Liderazgo efectivo e Inteligencia Emocional”. - Aplicación y Evaluación de lo aprendido</p> <p>EJECUCIÓN DE TAREAS: - Socialización de los nuevos objetivos estratégicos de la Empresa IACEA a todo el personal. - Talleres para la aplicación de los cambios en base a la nueva concepción de liderazgo y enfoque de administración.</p> <p>2) Realizar Seminario de enseñanza sobre “Coaching Ontológico”</p> <p>EJECUCIÓN DE TAREAS: - Establecer jornadas de Coaching Ontológico para ejecutivos y jefes. Formar “líderes Coachs”. - Realizar jornadas de Coaching grupal para los trabajadores de todas las áreas. - Formar equipos de trabajo de alto rendimiento. - Evaluaciones periódicas de rendimiento</p>	<p>XXXXXXXXXX</p> <p>XX</p> <p>X</p>	<p>XXXXXXXXXX</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>XXXXXXXXXX</p> <p>XX</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>XXXXXXXXXX</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>XXXXXXXXXX</p> <p>XX</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>XXXXXXXXXX</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>Gerencias de Área y el Departamento de Desarrollo Organizacional y Gestión de personas (DDOGP)</p> <p>Gerencias de Área y el Departamento de Desarrollo Organizacional y Gestión de personas (DDOGP)</p>

Nota: Elaboración propia

ANEXO 8. PLAN DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA IACEA – ESTRATEGIA 2

OBJETIVO Y ACTIVIDADES AÑO 01	ENE FEB	MAR ABR	MAY JUN	JUL AGO	SEP OCT	NOV DIC	RESPONSABLES
<p>ESTRATEGIA 2: Ajuste y fortalecimiento de las Políticas y Prácticas de la Empresa IACEA. ACTIVIDADES: - Organizar comités mixtos por áreas para la evaluación, reajuste y cambio de las políticas y prácticas actuales de IACEA. - Establecer parámetros de medición cuantitativos y cualitativos del desempeño laboral por áreas en IACEA. - Aplicación experimental de las nuevas políticas y prácticas de IACEA, sujeta a evaluaciones trimestrales por áreas. - Implementar sesión mensual para descubrir talentos del personal, por áreas. - Cada Gerente se reunirá con sus compañeros de área para evaluar y aportar sugerencias para el logro de los objetivos de la empresa. - Elaborar una Revista mensual interna informando los logros de personal sobresaliente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. - Desarrollar semestralmente la evaluación y devolución 360 grados del personal. - Desarrollar jornadas de entrenamiento para la resolución de conflictos. - Implementar la evaluación de desempeño laboral en todas las áreas de IACEA</p>			XX				<p>- Gerencias de Área y el DDOGP</p> <p>- Gerencias de Área y Jefaturas</p> <p>- Gerencias de Área y Jefaturas</p> <p>Gerencias de Área y el Departamento de Desarrollo Organizacional y Gestión de personas (DDOGP).</p> <p>Gerencias de Área y el Departamento de Desarrollo Organizacional y Gestión de personas (DDOGP).</p>
			XX		XX		
				XX			
				X	X	X	X
					X	X	X
						X	X
							X
						XX	

Nota: Elaboración propia

ANEXO 9. PLAN DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA IACEA – ESTRATEGIA 2

OBJETIVO Y ACTIVIDADES AÑO 02	ENE FEB	MAR ABR	MAY JUN	JUL AGO	SEP OCT	NOV DIC	RESPONSABLES
<p>ESTRATEGIA 2: Ajuste y fortalecimiento de las Políticas y Prácticas de la Empresa IACEA. ACTIVIDADES: - Organizar comités mixtos por áreas para la evaluación, reajuste y cambio de las políticas y prácticas actuales de IACEA. - Establecer parámetros de medición cuantitativos y cualitativos del desempeño laboral por áreas en IACEA. - Aplicación experimental de las nuevas políticas y prácticas de IACEA, sujeta a evaluaciones trimestrales por áreas. - Implementar sesiones bimensuales para descubrir talentos del personal, por áreas. - Cada Gerente se reunirá con sus compañeros de área para evaluar y aportar sugerencias para el logro de los objetivos de la empresa. - Elaborar una Revista mensual interna informando los logros de personal sobresaliente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. - Desarrollar semestralmente la evaluación y devolución 360 grados del personal. - Desarrollar jornadas de entrenamiento para la resolución de conflictos. - Preparar un segundo diagnóstico de Clima Organizacional y verificar avances.</p>							<p>- Gerencias de Área y el DDOGP</p> <p>- Gerencias de Área y Jefaturas</p> <p>- Gerencias de Área y Jefaturas</p> <p>Gerencias de Área y el Departamento de Desarrollo Organizacional y Gestión de personas (DDOGP).</p> <p>Gerencias de Área y el Departamento de Desarrollo Organizacional y Gestión de personas (DDOGP).</p>
	XX			XX			
		X		X	X	X	
	X		X		X	X	
	X		X		X	X	
	X	X	X	X		X	
	X			X			
				X		X	
					X		

Nota: Elaboración propia

ANEXO 10. PLAN DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA IACEA – ESTRATEGIA 3

OBJETIVO Y ACTIVIDADES AÑO 01	ENE FEB	MAR ABR	MAY JUN	JUL AGO	SEP OCT	NOV DIC	RESPONSABLES
<p>ESTRATEGIA 3: Promoviendo el “<i>Wellbeing</i>” o “Bienestar” y satisfacción en el personal. ACTIVIDADES: - Preparar una “Cena Inaugural para explicar los objetivos estratégicos bajo un nuevo enfoque de administración”, invitando al personal acompañado de su esposa (o) o familiar. - Para mejorar la Credibilidad de los gerentes y jefes, en el personal, realizar reuniones de compañerismo. - Para mejorar el nivel de Respeto en el personal, desarrollar jornadas de valoración al personal y de escucha de sugerencias y de sus aportes. - Para mejorar el nivel de Imparcialidad, el personal evaluará la conducta y actitudes de los jefes y gerentes bimestralmente. - Para mejorar el nivel de Camaradería, se harán celebraciones de cumpleaños del mes, y otras de logros organizacionales. - Para mejorar el nivel de Orgullo, se realizarán jornadas de análisis y propuestas para implementar Responsabilidad Social empresarial con participación activa de los trabajadores. - Realizar jornadas de celebración por cumplimiento de resultados de los equipos de alto rendimiento.</p>				X	X	X	Gerencias de Área y el Departamento de Desarrollo Organizacional y Gestión de personas (DDOGP). Gerentes y jefes de Área. Gerentes y jefes de Área. Comités de trabajadores. Comités de Área. Gerentes y jefes de Área. Gerentes y jefes de Área.

Nota: Elaboración propia

ANEXO 11. PLAN DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA IACEA – ESTRATEGIA 3

OBJETIVO Y ACTIVIDADES AÑO 02	ENE FEB	MAR ABR	MAY JUN	JUL AGO	SEP OCT	NOV DIC	RESPONSABLES
<p>ESTRATEGIA 3: Promoviendo el “<i>Wellbeing</i>” o “Bienestar” y satisfacción en el personal. ACTIVIDADES: - Preparar una “Cena Inaugural para explicar los objetivos estratégicos bajo un nuevo enfoque de administración”, invitando al personal acompañado de su esposa (o) o familiar. - Para mejorar la Credibilidad de los gerentes y jefes, en el personal, realizar reuniones de compañerismo. - Para mejorar el nivel de Respeto en el personal, desarrollar jornadas de valoración al personal y de escucha de sugerencias y de sus aportes. - Para mejorar el nivel de Imparcialidad, el personal evaluará la conducta y actitudes de los jefes y gerentes bimestralmente. - Para mejorar el nivel de Camaradería, se harán celebraciones de cumpleaños del mes, y otras de logros organizacionales. - Para mejorar el nivel de Orgullo, se realizarán jornadas de análisis y propuestas para implementar Responsabilidad Social empresarial con participación activa de los trabajadores. - Realizar jornadas de celebración por cumplimiento de resultados de los equipos de alto rendimiento.</p>				X			Gerencias de Área y el Departamento de Desarrollo Organizacional y Gestión de personas (DDOGP). Gerentes y jefes de Área.
	X	X	X	X	X	X	Gerentes y jefes de Área.
	X	X	X	X	X	X	Gerentes y jefes de Área. Comités de trabajadores.
	X	X	X	X	X	X	Comités de Área.
	X	X	X	X	X	X	Gerentes y jefes de Área.
		X		X		X	Gerentes y jefes de Área.
			X			X	Gerentes y jefes de Área.

Nota: elaboración propia.

Anexo 12.

SOLICITUD DE PERMISO DE USO DE LA METODOLOGÍA DE GREAT PLACE TO WORK

Validación/actualización de Metodología GPTW en Tesis en MBA Universidad Andina Simón Bolívar

Recibidos



Fernando Juan de Dios Palenque Perez

jue, 30 sept 15:54
(hace 13 días)

para Aldana, mí

Estimada Aldana:

En el marco de lo conversado previamente y en mi calidad de tutor de la tesis “EL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA INDUSTRIA DE ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO (IACEA)” desarrollada por el Lic. José Alfredo Arismendi Aguilar para la obtención de su título de Magister en Administración de Empresas Mención en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de la Universidad Andina Simón Bolívar (Comunidad Andina de Naciones – Sede La Paz Bolivia), tengo a bien solicitar tu opinión y validación sobre el uso de la de la metodología de Great Place to Work disponible en los sitios web de GPTW de México, Colombia, Chile y Bolivia así como en el libro “Un gran lugar para trabajar” de Robert Levering (1993) en la tesis ya referenciada.

Para ello señalar que la tesis desarrolla y explica elocuentemente los siguientes aspectos sobre la Metodología Great Place To Work:

- Historia y desarrollo de la metodología de GPTW por Robert Levering.
- Perspectivas sobre confianza tanto desde las/os líderes como de las/os colaboradores/as.
- Referencia de la encuesta Trust Index y Culture Audit (solo explicación y no desarrollo de ésta última herramienta)
- Explicación de las 5 dimensiones de la encuesta de clima

Adicionalmente mucho agradeceré tu ayuda para validar o actualizar la información estadística del trabajo global de GPTW a nivel mundial siendo que la tesis en cuestión describe:

- Oficinas en cerca de 60 países en todos los continentes
- Cada año, hasta 4 millones de empleados en todo el mundo en más de 6000 empresas toman la encuesta de colaboradores (GPTW) que colectivamente emplean aproximadamente 10 millones de personas.

Finalmente, pido tu colaboración para validar o actualizar información sobre la siguiente tabla de promedios y criticidades respecto a calificaciones:

	EXCELENTE	Arriba de 90%
	MUY ALTO	Arriba de 80%
	ALTO	Arriba de 75%
	MEDIO No califican	Hasta 70%
	BAJO	Hasta 60%
	MUY BAJO	Hasta 50%
	CRÍTICO	Hasta 40%
	En riesgo	Hasta 40%

Agradeciendo nuevamente tu desprendimiento y colaboración para el desarrollo de los profesionales de postgrado en Bolivia, me despido.

Fernando Palenque Perez

Anexo 13.

PERMISO CONCEDIDO DE USO DE LA METODOLOGÍA DE GREAT PLACE TO WORK



Jose Arismendi <josearismendi77@gmail.com>

**Validación/actualización de Metodología GPTW en Tesis en MBA
Universidad Andina Simón Bolívar**

Aldana Fernández de Córdoba <aldana.fernandez@greatplacetowork.com>

6 de octubre de
2021, 13:17

Para: Fernando Juan de Dios Palenque Perez <ferpalenque@gmail.com>

Cc: Jose Arismendi <josearismendi77@gmail.com>

Muy buenas tardes,

Les agradezco la gentileza que han tenido en compartirme su información.

Todos los datos que están publicados tanto en nuestra web como en nuestros libros pueden ser utilizados referenciándolos, por lo cuál siéntanse libre de ocuparlo para el fin correspondiente.

De acuerdo a los puntos que comparten:

- Historia y desarrollo de la metodología de GPTW por Robert Levering. **ok**
- Perspectivas sobre confianza tanto desde las/os líderes como de las/os colaboradores/as.
- Referencia de la encuesta Trust Index y Culture Audit (solo explicación y no desarrollo de ésta última herramienta) **ok**
- Explicación de las 5 dimensiones de la encuesta de clima **ok**

No hemos leído el desglose por lo cual le solicitamos ser muy cuidadosos en su uso.

Con respecto a estos criterios ya está en desuso.

EXCELENTE	Arriba de 90%
MUY ALTO	Arriba de 80%
ALTO	Arriba de 75%
MEDIO No califican	Hasta 70%
BAJO	Hasta 60%
MUY BAJO	Hasta 50%
CRÍTICO	Hasta 40%
En riesgo	

Hoy usamos una Plataforma llamada Emprising donde se utiliza un Mapa de Calor diferencial para cada empresa y de acuerdo a sus resultados obtenidos.

Saludos,

Aldana Fernández de Córdova | Country Manager

P: 59178522492 **E:** aldana.fernandez@greatplacetowork.com

www.greatplacetowork.com.bo

Better for Business. Better for People. Better for the World.