

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIDAD DE TITULACIÓN**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DE  
LA EMPRESA RHELEC CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE  
SANGOLQUÍ, CANTÓN RUMIÑAHUI PERIODO 2017.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL**

**Autora: María Yajaira Torres Romo**

[yajaira\\_t89@hotmail.com](mailto:yajaira_t89@hotmail.com)

**Director: Dr. Kléber Hernán Mejía Guzmán**

[klever.mejia@epn.edu.ec](mailto:klever.mejia@epn.edu.ec)

**Julio - 2017**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como director del trabajo de titulación del Análisis y propuesta de mejora del clima laboral de la empresa Rhelec Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Sangolquí, Cantón Rumiñahui periodo 2017 desarrollado por María Yajaira Torres Romo, estudiante de Ingeniería Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral

---

Dr. Kléber Hernán Mejía Guzmán  
DIRECTOR

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, María Yajaira Torres Romo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

María Yajaira Torres Romo

## **AGRADECIMIENTO**

Ante todo, agradezco a Dios por el regalo de la vida y estar siempre junto a mí para superar los retos del día a día.

A mi Director de Tesis el doctor Kléber Hernán Mejía Guzmán ya que con sus conocimientos, paciencia y motivación he logrado concluir el presente trabajo.

A José Flores y Carlos Toapanta, ya que me han sido mis mentores en el ámbito laboral como también en mi vida personal, gracias por enseñarme que con humildad, sencillez y sacrificios se puede llegar muy lejos en la vida.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a mi hija Bianca, es increíble como un ser tan pequeñito puede hacerte una mejor persona cada día.

A mis familiares ya que a pesar de mis errores y aciertos siempre han estado apoyándome en todo momento. Silvia, Germán, Raúl, Lidia, Elena, Delia y Ulpiano. Gracias por cuidarme siempre.

A todos mis amigos, ya que cada persona que llega a tu vida tiene un motivo: unos para aprender y otros para enseñar.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|                                                  |      |
|--------------------------------------------------|------|
| APROBACIÓN DEL DIRECTOR.....                     | ii   |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....                     | iii  |
| AGRADECIMIENTO .....                             | iv   |
| DEDICATORIA .....                                | v    |
| ÍNDICE DE CONTENIDO .....                        | vi   |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                          | ix   |
| ÍNDICE DE ANEXOS .....                           | xi   |
| RESUMEN .....                                    | xii  |
| ABSTRACT .....                                   | xiii |
| 1. INTRODUCCIÓN.....                             | 1    |
| 1.1 Planteamiento del Problema.....              | 1    |
| 1.1. Empresa Rhelec.....                         | 4    |
| 1.2.1. Localización Geográfica .....             | 4    |
| 1.2. Objetivos de la Investigación .....         | 8    |
| 1.3.1. Objetivo General.....                     | 8    |
| 1.3.2. Objetivos Específicos .....               | 8    |
| 1.3. Justificación.....                          | 8    |
| 1.4. Alcance.....                                | 9    |
| 2. MARCO TEÓRICO .....                           | 10   |
| 2.1. Administración de los Recursos Humanos..... | 10   |
| 2.1.1. Reclutamiento, Selección e Inducción..... | 10   |
| 2.1.2. Capacitación.....                         | 12   |
| 2.2. La empresa .....                            | 13   |
| 2.2.1. Objetivos de las empresas.....            | 13   |
| 2.2.2. Tipos de empresas.....                    | 13   |

|        |                                                                |    |
|--------|----------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.   | Ergonomía .....                                                | 14 |
| 2.3.1. | Objetivos de la ergonomía .....                                | 15 |
| 2.4.   | Clima Laboral.....                                             | 19 |
| 2.4.1. | Teorías Sobre El Clima Laboral .....                           | 19 |
| 2.4.2. | Características del Clima Laboral.....                         | 22 |
| 2.4.3. | Tipos de Clima Laboral .....                                   | 23 |
| 2.4.4. | Dimensiones de Clima Laboral.....                              | 25 |
| 2.4.5. | Las Empresas Familiares y el Clima Laboral .....               | 25 |
| 2.4.6. | Indicadores de Clima Laboral.....                              | 26 |
| 2.4.7. | Factores de Clima Laboral.....                                 | 30 |
| 3.     | METODOLOGÍA.....                                               | 35 |
| 3.1.   | Naturaleza de la investigación.....                            | 35 |
| 3.2.   | Alcance de la investigación.....                               | 35 |
| 3.3.   | Diseño de la investigación.....                                | 36 |
| 3.4.   | Herramientas de recolección de datos.....                      | 36 |
| 3.5.   | Muestra.....                                                   | 37 |
| 3.6.   | Análisis de datos.....                                         | 37 |
| 3.7.   | Diagnóstico del clima laboral Rhelec.....                      | 37 |
| 3.7.1. | Datos Demográficos .....                                       | 39 |
| 3.7.2. | Análisis de la empresa .....                                   | 41 |
| 3.7.3. | Análisis de las condiciones ambientales.....                   | 44 |
| 3.7.4. | Análisis de la Seguridad y Salud Ocupacional .....             | 47 |
| 3.7.5. | Análisis de las posibilidades de creatividad e iniciativa..... | 49 |
| 3.7.6. | Análisis de la relación entre compañeros de trabajo.....       | 52 |
| 3.7.7. | Análisis de la relación con jefes y superiores .....           | 54 |
| 3.7.8. | Análisis de los puestos de trabajo .....                       | 57 |
| 3.7.9. | Análisis de la remuneración.....                               | 62 |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 3.7.10. Análisis del reconocimiento.....               | 63 |
| 3.7.11. Análisis de la comunicación interna .....      | 66 |
| 3.7.12. Entrevista al Gerente General .....            | 68 |
| 3.8. Caracterización del Clima laboral de Rhelec ..... | 73 |
| 4. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CLIMA LABORAL.....      | 75 |
| 4.1. Objetivo de la propuesta.....                     | 75 |
| 4.2. Contenido de la propuesta.....                    | 75 |
| 4.2.1. Condiciones ambientales .....                   | 75 |
| 4.2.2. Proceso de inducción .....                      | 76 |
| 4.2.3. Seguridad y Salud Ocupacional.....              | 77 |
| 4.2.4. Relaciones laborales .....                      | 78 |
| 4.2.5. Puestos de trabajo .....                        | 78 |
| 4.2.6. Capacitación.....                               | 79 |
| 4.2.7. Remuneración .....                              | 79 |
| 4.2.8. Reconocimiento .....                            | 80 |
| 4.2.9. Comunicación Interna.....                       | 81 |
| 5. CONCLUSIONES.....                                   | 82 |
| 6. RECOMENDACIONES .....                               | 84 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                     | 86 |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Localización matriz .....                                                                                                      | 4  |
| Figura 2. Fachada Frontal .....                                                                                                          | 5  |
| Figura 3. Organigrama Rhelec .....                                                                                                       | 7  |
| Figura 4. Clasificación de los empleados por área de trabajo .....                                                                       | 39 |
| Figura 5. Clasificación de los empleados por sexo .....                                                                                  | 39 |
| Figura 6. Formación empleados administrativos .....                                                                                      | 40 |
| Figura 7. Formación empleados operativos .....                                                                                           | 40 |
| Figura 8. Pregunta 1. Estoy satisfecho con mi trayectoria en Rhelec Ingeniería .....                                                     | 41 |
| Figura 9. Pregunta 2. Me gusta mi empresa Rhelec Ingeniería .....                                                                        | 41 |
| Figura 10. Pregunta 3. Me siento orgullo de pertenecer a Rhelec Ingeniería .....                                                         | 42 |
| Figura 11. Pregunta 4. Me siento integrado en la empresa .....                                                                           | 42 |
| Figura 12. Pregunta 5. Conozco lo que mi trabajo aporta al conjunto de la empresa .....                                                  | 43 |
| Figura 13. Pregunta 6. Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, me quedaría en la empresa ..... | 43 |
| Figura 14. Pregunta 7. Cuando ingresé a la empresa me presentaron con mis compañeros y me hablaron acerca de la empresa y el cargo ..... | 44 |
| Figura 15. Pregunta 8. La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo .....                                                        | 45 |
| Figura 16. Pregunta 9. Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo .....                                                                 | 45 |
| Figura 17. Pregunta 10. Su puesto de trabajo le resulta cómodo .....                                                                     | 46 |
| Figura 18. Pregunta 11. El nivel de ruido es soportable .....                                                                            | 46 |
| Figura 19. Pregunta 12. Los baños son limpios .....                                                                                      | 47 |
| Figura 20. Pregunta 13. Conoce los factores de riesgo se expone .....                                                                    | 47 |
| Figura 21. Pregunta 14. Le han dotado de los equipos de protección personal necesarios .....                                             | 48 |
| Figura 22. Pregunta 15. Ha recibido capacitaciones sobre SSO .....                                                                       | 48 |
| Figura 23. Pregunta 16. ¿Le han realizado exámenes ocupacionales de ingreso y de seguimiento? .....                                      | 49 |
| Figura 24. Pregunta 17. Tengo suficiente autonomía en el trabajo .....                                                                   | 50 |
| Figura 25. Pregunta 18. Tengo la suficiente capacidad e iniciativa en mi trabajo .....                                                   | 50 |
| Figura 26. Pregunta 19. Mis ideas son consideradas por mi jefe .....                                                                     | 51 |
| Figura 27. Pregunta 20. Me siento realizado en mi trabajo .....                                                                          | 51 |
| Figura 28. Pregunta 21. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo .....                                                                | 52 |

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 29. Pregunta 22. Mis compañeros me apoyaron en mis primeros días de trabajo                                                                 | 52 |
| Figura 30. Pregunta 23. Si salgo de la empresa, lo sentiría por mis compañeros.....                                                                | 53 |
| Figura 31. Pregunta 24. Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de los clientes ..... | 53 |
| Figura 32. Pregunta 25. Considero que existe respeto entre mis compañeros de trabajo                                                               | 54 |
| Figura 33. Mi jefe me trata con respeto y amabilidad .....                                                                                         | 54 |
| Figura 34. Pregunta 27. El nivel de exigencia por parte de mi jefe es el adecuado .....                                                            | 55 |
| Figura 35. Pregunta 28. Mi jefe es participativo.....                                                                                              | 55 |
| Figura 36. Pregunta 29. Trabajo en equipo con mi jefe y compañeros .....                                                                           | 56 |
| Figura 37. Pregunta 30. Mi jefe es justo .....                                                                                                     | 56 |
| Figura 38. Pregunta 31. Mi jefe inmediato conoce mis fortalezas y debilidades laborales .....                                                      | 57 |
| Figura 39. Pregunta 32. Puedo acceder fácilmente a mi jefe cuando lo necesito .....                                                                | 57 |
| Figura 40. Pregunta 33. Mi cargo en la empresa está en relación con la experiencia que tengo.....                                                  | 58 |
| Figura 41. Pregunta 34. Mi cargo en la empresa está en relación con mi titulación académica.....                                                   | 58 |
| Figura 42. Pregunta 35. Me considero valorado en mi puesto de trabajo.....                                                                         | 59 |
| Figura 43. Pregunta 36. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos .....                                                               | 59 |
| Figura 44. Pregunta 37. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables ...                                                              | 60 |
| Figura 45. Pregunta 38. Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales .....                                                              | 60 |
| Figura 46. Pregunta 39. Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos .....          | 61 |
| Figura 47. Pregunta 40. Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman en base al desempeño del trabajador .....                      | 61 |
| Figura 48. Pregunta 41. Tengo la posibilidad de un ascenso en Rhelec.....                                                                          | 62 |
| Figura 49. Pregunta 42. Mi trabajo está bien remunerado.....                                                                                       | 62 |
| Figura 50. Pregunta 43. Mi remuneración está por encima de la media de mi entorno social fuera de la empresa .....                                 | 63 |
| Figura 51. Pregunta 44. Mi sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marca económica de la empresa .....                | 63 |
| Figura 52. Pregunta 45. Existe igualdad entre hombres y mujeres en mi empresa .....                                                                | 64 |
| Figura 53. Pregunta 46. Mi trabajo es útil .....                                                                                                   | 64 |

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 54. Pregunta 47. El que me da mejores resultados es el que triunfa .....                          | 64 |
| Figura 55. Pregunta 48. Siento seguridad y estabilidad en mi puesto de trabajo .....                     | 65 |
| Figura 56. Pregunta 49. Es posible la promoción laboral por un buen rendimiento .....                    | 65 |
| Figura 57. Pregunta 50. Existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y personal a cargo.....    | 66 |
| Figura 58. Pregunta 51. Existe buena comunicación de abajo a arriba entre personal a cargo y jefes ..... | 66 |
| Figura 59. Pregunta 52. Mi jefe escucha mis sugerencias y opiniones .....                                | 67 |
| Figura 60. Pregunta 53. Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios .....   | 67 |
| Figura 61. Pregunta 54. En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados .....       | 68 |

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo I. Formato de evaluación de Clima Laboral COPEME..... | 92  |
| Anexo II. Cuestionario encuesta.....                        | 100 |
| Anexo III. Plan de mejora al clima laboral de Rhelec .....  | 104 |

## RESUMEN

El presente estudio se enfocó en la realización de un diagnóstico del clima laboral de la empresa Rhelec Cía. Ltda., en el cual, con base en la revisión bibliográfica y la información obtenida de encuestas y una entrevista a su Gerente General, se detectó que es de tipo explotador autoritario. La encuesta aplicada a los 140 empleados que laboran actualmente en la empresa, permitió detectar las principales causas del clima laboral negativo en Rhelec, encontrándose problemas en los diez factores analizados: la empresa, condiciones ambientales, relaciones laborales, puesto de trabajo, comunicación, remuneración, recompensa, capacitación, seguridad y salud ocupacional y la posibilidad de creatividad e iniciativa. La encuesta se formuló en base a la escala de Likert.

Sobre la base de la información provista por el diagnóstico realizado, se elaboró un esquema de mejora para los diez factores analizados arriba mencionados, a fin de ponerlo en consideración de los directivos de la empresa, con la intención de que ellos puedan contar con una guía que les permita cambiar el clima laboral de la empresa y se convierta en una herramienta de mejora, para conseguir que sus trabajadores se sientan comprometidos y a gusto en la organización, y que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.

**Palabras clave:** Clima Laboral, Rhelec, Propuesta de Mejora, Talento Humano, Empresa.

## **ABSTRACT**

The present study focused on the development of a diagnostic of the labor climate of the Rhelec Cia. Ltda. company, in which, based on the literature review and the information obtained by surveys and an interview with the General Manager, it was detected that is of type authoritarian exploiter. The survey applied to the 140 employees currently working in the company, allowed to detect the main causes of the negative labor climate in Rhelec, while problems in the ten factors analyzed: the company, environmental conditions, labor relations, job, communication, remuneration, reward, training, occupational safety and health and the possibility of creativity and initiative. The survey was made based on the Likert scale.

Based on the information provided by the diagnostic, developed an outline of improvement for the ten factors analyzed, above mentioned, in order to bring them in consideration of the managers of the company, in order to which they could be provided with a guide that should allow them to change the labor climate of the company and should turn into a progress tool, with the objective of ensuring that their workers feel awkward and to taste in the organization, and that they contribute to the attainment of the institutional goals.

**Keywords:** Labor Climate, Rhelec, Proposal for Improvement, Human Talent, Company.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Las personas para la sociedad y las empresas, son muy importantes, se desarrollan en diferentes áreas de la vida, tienen preferencias por lo que van a estudiar, por la profesión a seguir, por su carrera laboral, por el trabajo a realizar

El hombre para desenvolverse en el ámbito laboral necesita de medios o instrumentos, pero fundamentalmente de su talento humano, lo que le permite hacer avances, crear nuevas ideas en favor de la organización con el objeto de apoyar en el cumplimiento de sus objetivos; y, sobre todo, proporcionar servicios y productos de calidad a la población tendientes a satisfacer sus necesidades y aspiraciones.

El talento humano debe ser administrado y gestionado, para lograr el rendimiento y productividad del personal y de la organización. En este sentido, es importante que exista un adecuado clima laboral.

El clima laboral influye no solo en las relaciones internas de la empresa, sino también en las relaciones comerciales con los clientes, la imagen organizacional y la permanencia de la empresa en el largo plazo.

Conocer el clima laboral de la empresa RHELEC, permitiría saber las diferentes opiniones y percepciones que tiene el personal sobre la empresa, las condiciones ambientales del puesto de trabajo, las relaciones interpersonales entre trabajadores, la remuneración, reconocimiento y comunicación; con miras plantear posibles alternativas de solución.

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Para Olaz (2013), el concepto de clima laboral se ha ido transformando con el pasar de los años, en vista de la importancia para las empresas al mejorar su bienestar productivo. Hay varios estudios que buscan conocer el comportamiento de los trabajadores ante diversas situaciones. Así tenemos los Estudios de Hawthorne, que definen al clima de la organización como el conjunto de variables que influyen positiva o negativamente en el estado emocional de las personas, que a su vez repercute en los

resultados económicos de la organización. En la actualidad, a esta definición se le suma el liderazgo, y el sentido de pertenencia de los miembros de una comunidad laboral.

Las organizaciones poseen una estructura, tecnología, medios y recursos diferentes, que interactúan entre sí, para producir un determinado bien o servicio. De estas diferencias emana la diversidad de la cultura, clima, objetivos, valores, normas y estilos de dirección, que tiene cada empresa de manera particular. Pero a pesar de estas diferencias, toda organización tiene algo en común, la búsqueda de resultados esperados; y esto es posible si se cuenta con un adecuado clima laboral, el cual, según la teoría del clima organizacional de Likert, debe basarse en tres tipos de variables:

1. Variables causales o independientes: son modificadas o adicionadas por los miembros de la organización.
2. Variables intermedias: son las motivaciones, actitudes, rendimiento, y eficacia de la comunicación y toma de decisiones.
3. Variables finales o dependientes: reflejan los resultados obtenidos por la organización.

La correcta combinación de estas, permite a los directivos generar un clima laboral participativo, pero en caso de presentarse fallas en la proporción de cada una de las variables, se obtendría un clima autoritario, que finalmente repercutiría en los resultados económicos de la empresa. (Chaparro, 2006)

Actualmente los directivos de la gran mayoría de empresas se encuentran frente a grandes retos impuestos principalmente por la globalización, en términos de avances tecnológicos, nuevas estrategias de posicionamiento de mercado, crecimiento de competencia, manejo de personal, entre otros. Este escenario de constante cambio impacta también en el equipo de colaboradores que trabajan en una empresa, afectando su nivel de rendimiento y compromiso para responder efectiva y oportunamente a los requerimientos del mercado actual. (Ferrano & Cassiman, 2014)

Para poder conseguir que el equipo de trabajo de una empresa tenga un adecuado desempeño en sus funciones es necesario que la empresa ofrezca, inicialmente, un buen clima laboral para que puedan sentirse a gusto en el cumplimiento de sus labores.

Al no generarse en la empresa un adecuado clima laboral, este empieza a volverse tóxico para los trabajadores, ya que se presentan situaciones como: auto justificaciones, el victimismo, la desconfianza, y la irresponsabilidad, generando que el espíritu de equipo se fracture y que el trabajo se vuelva menos productivo. Estos aspectos provocan que los trabajadores dejen de sentirse cómodos en la organización y que opten por abandonarla. Esta situación perjudica a la organización, ya que implica usar varios recursos (tiempo y dinero, principalmente), además de una constante rotación de personal, y deterioro de la imagen de la empresa. (Olaz, 2013)

En relación a RHELEC Ingeniería Cía. Ltda., es una empresa que presta el servicio de telecomunicaciones a nivel nacional. En la actualidad, el sector de las telecomunicaciones es muy competitivo en el país y de gran atractivo para los inversionistas, debido a la rentabilidad que genera. Debe responder efectivamente ante las necesidades de sus clientes, y requiere mantener un equipo de trabajo calificado, comprometido, motivado, complacido en prestar sus servicios.

Según información obtenida por medio de conversaciones con algunos de los empleados y el Jefe de Talento Humano de RHELEC, se sabe que en años pasados existió un alto índice de rotación de personal, de ausentismo, y varios conflictos internos en la empresa. Esto trajo como consecuencia disminución de la rentabilidad, la cual, entre otros factores, se debió a la baja demanda de los servicios, que a su vez generó una disminución de los ingresos percibidos; los cuales son necesarios para poder mantenerse en el mercado y planificar su crecimiento.

Por lo indicado, es necesario contar con un análisis del clima laboral de la empresa Rhelec, en el periodo 2017; ya que de esta manera se podrá conocer cuáles son los factores que han incidido durante este tiempo en el clima laboral, y poder plantear una adecuada propuesta de mejora, con el objetivo de optimizar su rendimiento y productividad, mejorar las relaciones comerciales con los clientes, la imagen de la empresa y contribuir a su permanencia en el largo plazo.



## 1.1. Empresa Rhelec

La empresa nace en Quito-Ecuador en el año de 1996, con el nombre de MANILEC. Debido a la demanda creciente de los servicios y con el objeto de mejorar la posición financiera y de gestión, en el año 2005 se creó RHELEC Cía. Ltda. La empresa tiene 19 años prestando servicios a nivel nacional en el desarrollo de proyectos, montajes y mantenimiento eléctrico de alta y baja tensión.

Desde sus inicios garantizó la calidad total y excelencia de sus trabajos adaptándose a las necesidades del mercado, logrando la confianza y satisfacción de los clientes.

El equipo humano de RHELEC se caracteriza por un elevado nivel de profesionalidad y experiencia. Se trata de una organización basada en el desarrollo de personas, lo que hace posible lograr la calidad de los servicios a través de la participación activa de sus integrantes. El principal objetivo de la empresa constituye la satisfacción de sus clientes, para lo cual trabaja con proveedores calificados, con equipo de trabajo competente, con la tecnología y logística apropiada y se preocupa de la mejora continua de sus procesos.

### 1.2.1. Localización Geográfica

#### 1.2.1.1. Matriz

RHELEC Ingeniería, está ubicado en la ciudad de Quito, en el Valle de los Chillos, sector industrial.



**Figura 1. Localización matriz**  
**Fuente:** (Google, 2016)

En la Avenida General Rumiñahui Lote 3 (E35) Vía Amaguaña, se encuentra una estructura de tres galpones.



**Figura 2. Fachada Frontal**  
**Fuente:** Rhelec

La infraestructura cuenta con una planta administrativa distribuida en: contabilidad, activos fijos, talento humano, desarrollo e ingeniería, administración. También hay una bodega principal, taller eléctrico, taller mecánico, parqueaderos. En estos espacios laboran 40 personas de planta entre personal administrativo y técnico; se cuenta con un área de trabajo de 400 m<sup>2</sup>. Rhelec Ingeniería, tiene los recursos necesarios y la capacidad instalada, para cumplir los requerimientos de los clientes.

#### ***1.2.1.2. Direccionamiento Estratégico***

Del documento donde se registra el plan estratégico de la empresa, es necesario destacar los siguientes elementos:

##### ***Misión***

“Ofrecer soluciones innovadoras a las necesidades de ingeniería, garantizando la más alta calidad en nuestros productos y servicios, a través de la mejora continua en los procesos, a fin de satisfacer las necesidades en nuestros clientes.” (Rhelec, 2005)

##### ***Visión***

“El grupo Rhelec estará a la vanguardia en la prestación de servicios de ingeniería y la comercialización de suministros asociado.” (Rhelec, 2005)

### ***Valores***

Los valores de la empresa Rhelec, que son base firme en todo su accionar hacia sus clientes, proveedores y competidores son:

- Respeto
- Amor al trabajo
- Ética profesional
- Compañerismo y trabajo en equipo
- Compromiso y lealtad
- Servicio

#### ***1.2.1.3. Experiencia y Proyectos Realizados***

- Diseño e instalación eléctrica de Estación de Servicio PUMA El Colibrí.
- Mantenimiento grupos de generadores. (CNT)
- Proyecto FLM Mantenimiento de estaciones celulares. (HUAWEI)
- Sistemas eléctricos DC. GLOBAL CROSSING
- Suministro e instalación de equipos de redundancia de Baterías en las BTS GSM.

El organigrama estructural de la empresa Rhelec Ingeniería Cía. Ltda., está conformado por la Gerencia General, Gerencia de Talento Humano, Gerencia de Ingeniería y Desarrollo, y Contabilidad y los Sistemas de Gestión de Calidad y de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional. A continuación, se presenta el organigrama estructural vigente.

1.2.1.4. Organigrama Estructural de la Empresa Rhelec Ingeniería Cía. Ltda.

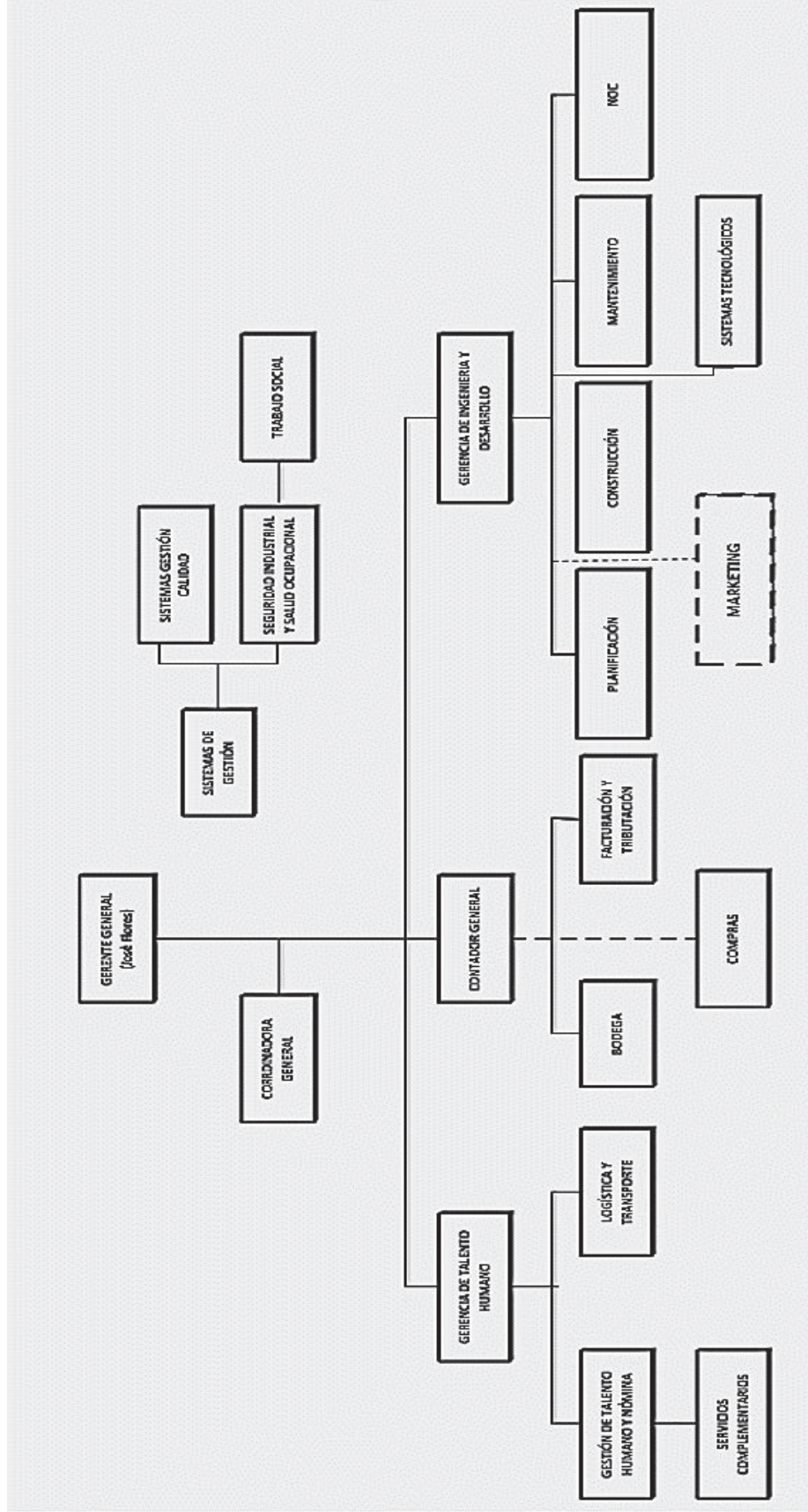


Figura 3. Organigrama Rhelec  
Fuente: Empresa Rhelec

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Realizar un análisis del clima laboral de la empresa Rhelec Ingeniería Cía. Ltda. en la ciudad de Sangolquí, cantón Rumiñahui y establecer un esquema de mejora.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico del clima laboral en la empresa Rhelec Ingeniería Cía. Ltda.
2. Caracterizar el clima laboral de la empresa Rhelec Ingeniería Cía. Ltda.
3. Desarrollar un esquema de mejora del clima laboral para la empresa Rhelec Cía. Ltda.

## **1.3. Justificación**

De acuerdo a lo que propone la administración de recursos y talento humano, las personas y organizaciones se consideran sistemas abiertos a su ambiente, los cuales han ido cambiando conforme al paso del tiempo y del avance tecnológico y globalizado que se vive actualmente. Según el autor Idalberto Chiavenato (2007), las organizaciones son un organismo social y vivo sujeto a cambios conforme logran sus objetivos. Motivo por el cual, las personas entendiéndose como trabajadores son un elemento indispensable en las empresas.

De acuerdo a lo que proponen los autores Pilar Ortiz y Lirios Cruz (2008) en su estudio realizado sobre clima laboral y satisfacción laboral en una empresa comercializadora:

(...) el estudio del clima laboral es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales se refiere. Con el clima laboral podemos predecir una serie de sucesos que se desencadenarán a partir de la valencia que tenga, si es positivo podemos esperar muchos beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, en cambio si es negativa, se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización a la quiebra. (Ortiz & Cruz, 2008)



Como se indicó anteriormente, la empresa RHELEC adolece actualmente de un deterioro de su clima laboral, por tal motivo los aspectos teóricos que se presentarán en esta investigación, ayudarán a contextualizar esta problemática; y, luego argumentar una alternativa de solución.

También es importante indicar que este estudio se encuentra identificado con el Plan Nacional del Buen Vivir (2013), ya que el objetivo No 9 señala: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”, la Política No 9.3: “ Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar los derechos laborales” (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, págs. 74-76).

La empresa Rhelec al conseguir mejorar su clima laboral, estará en condiciones de ofrecer un trabajo con mayor estabilidad y un mejor rendimiento de sus empleados, favoreciendo su crecimiento personal y profesional. También existe la necesidad de proponer un plan de mejora del clima laboral de la empresa; para ello es importante caracterizarlo en el periodo 2017, con el objetivo de conocer la situación actual, a fin de focalizarse en aquellos aspectos que han estado deteriorando el clima laboral, que, según encuestas anteriores, realizadas en 2014 y 2015, presentaba principalmente inconvenientes por una relación negativa con los superiores.

#### **1.4. Alcance**

La presente investigación es de carácter no experimental transeccional, se enfoca a la empresa RHELEC Cía. Ltda., para conocer el estado del clima laboral actual y plantear una propuesta de mejora.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Administración de los Recursos Humanos**

La administración de los recursos humanos se basa principalmente en las prácticas y políticas establecidas en la función gerencial, respecto a la administración del talento humano, en cuanto al ambiente, ética y trato que se ofrece al empleado en la organización (Dessler & Ricardo, 2004). Estos aspectos toman importancia en la determinación de las funciones a realizar por cada empleado, la selección de candidatos, programas de capacitación, esquemas de evaluación del desempeño, riesgos y actividades de seguridad y protección de la salud.

Para generar valor agregado del personal que labora en las organizaciones, es fundamental que los más altos ejecutivos logren que el talento humano se identifique con los objetivos de la institución, para lo que se toma en cuenta los siguientes aspectos:

1. El establecimiento de las competencias del personal
2. La planificación de la incorporación a la empresa de los candidatos idóneos en un momento adecuado y preciso
3. El establecimiento de planes de desarrollo y movimiento del talento humano

Por otra parte, los procesos primordiales de la administración de recursos humanos se relacionan con: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar al personal. Estos procesos funcionan de manera independiente pero también se interrelacionan. La interacción se manifiesta cuando ocurre un cambio en uno de estos procesos, habrá cambios en los demás procesos. Estos diferentes subsistemas permiten que las personas sean captadas, atraídas, integradas a cada una de las actividades u obligaciones; así como retenidas, desarrolladas y evaluadas. (Altamirano, 2007)

#### **2.1.1. Reclutamiento, Selección e Inducción**

##### **2.1.1.1. Reclutamiento**

Este es un proceso que la empresa inicia para conseguir candidatos o personal, de tal manera que serán sometidos a unas pruebas, para que la empresa pueda seleccionar al candidato calificado e idóneo, para que ocupe un cargo en la empresa. (García P. , 2007)

Es el conjunto de actividades orientadas a tener contacto con una empresa que oferta un empleo o es la búsqueda de personas que puedan cumplir con los requisitos y sean contratadas por la empresa de acuerdo a las necesidades que se presenten. (Ayala, 2004)

Para reclutar nuevo talento humano se presentan varias o diferentes razones, motivos o causas, como, por ejemplo, creación de nuevos puestos de trabajo, expansión de la empresa, nuevos procesos, etc. Para reclutar al personal se siguen varios parámetros: a) identificar el puesto vacante, b) determinar las fuentes de reclutamiento, c) elegir los medios para acercarse a los candidatos y d) determinar cuando el candidato solicita el puesto. (Gatica, 2009)

#### **2.1.1.2. Selección**

La selección del personal es parte de la integración de recursos humanos de la empresa y es el paso que sigue al reclutamiento. La selección es la actividad de elección, clasificación que permite tener nuevos candidatos para un puesto o varios puestos disponibles dentro la organización. (Romero, 2007)

Según María García (2001) “es un resumen de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización.”

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización, aquellas que presentan las características deseadas. La selección busca entre los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar los diferentes cargos, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño, así como la eficiencia de la organización. (Jaramillo, 2010)

#### **2.1.1.3. Inducción**

Esta fase, permite que los nuevos candidatos conozcan las políticas, valores y normas de la empresa; así como las actividades principales del puesto de trabajo. El contratado comienza a conocer los procedimientos generales, honorarios, jefes inmediatos y otros intereses del candidato. Al elaborar un adecuado programa de inducción se reducirán despidos, reclamos, malos entendidos evitando altos costos para la empresa.



Además, la inducción es de suma importancia para lograr un eficaz desempeño. (Perea, 2006) “Es el conjunto de actividades que se realizan, con el fin de guiar al nuevo trabajador en la incorporación rápida a su puesto de trabajo y a su medio ambiente” (Serrano, 2007).

Es aquí donde se da a conocer al nuevo trabajador a las autoridades y los compañeros de trabajo, poco a poco se va informando lo que debe realizar, el cumplimiento y respeto de normas, reglas, actividades y procesos. La orientación que se establece a través de la inducción no solo es general, también se refiere a las actividades, funciones y tareas específicas del puesto de trabajo, para que sienta importante con las actividades que desempeñará. (Alles, 2004)

### **2.1.2. Capacitación**

La capacitación del personal que labora en una empresa hace referencia a los programas de formación que busca un mejor rendimiento en sus actividades y aumento del potencial de cada persona que forma parte de la organización. Es un medio importante para la planificación de los proyectos que cada uno tiene, también es clave para cumplir los objetivos personales y objetivos organizacionales de la empresa. (Mejía, 2010)

El desarrollo de las personas no solamente implica otorgarles información para que efectúen un mejor trabajo, sino brindarles la oportunidad de desarrollar actitudes que permitan dar soluciones positivas al trabajo, de tal manera que este se vuelva más eficiente (Chiavenato, 2009, pág. 381).

Según (Drucker, 2008) : Las empresas requieren un conjunto de habilidades humanas específicas, claramente identificadas para ser promovidas por medio de estrategias educativas, las cuales son: capacidad de crear, imaginar, inventar, a través de la aplicación de conocimientos, generando nuevas y distintas soluciones a los problemas que afectan a la empresa.

La capacitación es importante para que los capacitados obtengan conocimientos y desarrollen las competencias cognitivas y socio-afectivas, siendo indispensables para ejecutar las actividades en la organización, en beneficio de las personas y la empresa. (Montoya, 2010)

## **2.2. La empresa**

Según Munch y García, 1982 citado en (Martínez, 2005, pág. 37) una empresa es una organización económica con recurso físicos, financieros y técnicos, y que tiene como fin el lucro. Una empresa está compuesta por personas que tienen objetivos diferentes pero que forman parte de una estructura organizativa que persigue un determinado fin.

Una empresa está conformada por personas que cumplen una función específica y que se encuentran regidos por una normativa interna, que permite a los participantes desenvolverse en un ambiente de orden. Estos individuos interactúan entre ellos y se convierten en el eje fundamental para el cumplimiento de las metas que tiene la institución.

### **2.2.1. Objetivos de las empresas**

Los objetivos de las empresas son diversos y dependen del tipo de empresa y su visión a futuro. Los objetivos pueden ser a corto, mediano y largo plazo o de carácter económico, técnico, de servicio o social. (Martínez, 2005, pág. 42) Por lo general, las empresas tienden a elaborar sus objetivos considerando el periodo de tiempo en que actúan.

Según Bonilla, 1988 citado en (Martínez, 2005) los objetivos económicos son aquellos que buscan cumplir con los intereses de rentabilidad de los inversionistas. Los de servicios se enfocan en la satisfacción hacia los consumidores. Los objetivos sociales tienden a fijarse en cubrir las necesidades de los colaboradores internos y externos, y los objetivos técnicos se basan en la innovación.

La fijación de los objetivos de una empresa va a depender de la rama de actividad a la que se dedique y a su visión de futuro. Para una adecuada fijación de objetivos es importante considerar a todos los involucrados en la empresa: personal, inversionistas, clientes y comunidad en general. Al igual que la fijación de los plazos para cumplirlos debe ser realista.

### **2.2.2. Tipos de empresas**

Las empresas de acuerdo a su actividad pueden clasificarse en:

- **Industriales:** aquellas dedicadas a la producción de bienes, mediante la transformación de la materia prima.
- **Primarias:** son aquellas que explotan los recursos naturales. Pueden ser extractivas, agropecuarias o silvícolas.
- **Secundarias:** son aquellas que se dedican a la elaboración de materias primas en productos semi-elaborados o terminados o las que se dedican a la construcción de obras públicas y privadas.
- **Comerciales:** son aquellas que realizan la actividad comercial, y su principal función es la compra-venta de productos terminados. (Campus Virtual, 2005)

Considerar el tipo empresa permite a los encargados de la planificación estratégica, seleccionar los métodos y mecanismos de comunicación adecuados, ya que favorecen en el mantenimiento de un clima laboral positivo, que contribuya a alcanzar los objetivos empresariales.

En las siguientes páginas se comentará sobre la ergonomía y la seguridad y salud laboral, ya que se relacionan directamente con las condiciones en las que trabajan los empleados, condiciones que pueden estar influyendo en el clima laboral.

### **2.3. Ergonomía**

El término ergonomía empieza a emplearse alrededor de 1950, cuando la industria comercial empieza a desarrollarse y a superar a la industria militar. Esta disciplina, tiene naturaleza interdisciplinaria, por lo que no siempre es fácil su implementación. La ergonomía es el estudio del trabajo, examina además de la situación pasiva del ambiente de trabajo, las ventajas para el trabajador y sus aportes al cumplimiento de sus responsabilidades. (Lauring & Vedder, 2010)

La ergonomía no busca fijarse únicamente en el trabajo del individuo, sino también contempla el desarrollo de otras actividades como, por ejemplo, los deportes, las labores domésticas, el cuidado de los niños, la formación, el acceso a servicios sociales y salud. Estas actividades extras al trabajo, influyen en el desempeño y actitud de los trabajadores de una empresa.

### **2.3.1. Objetivos de la ergonomía**

Son varias las ventajas que ofrece la ergonomía, pudiendo reflejarse en el aumento de la productividad y de la calidad, la seguridad y la salud laboral, en la satisfacción con el trabajo y el desarrollo personal.

El objetivo central de la ergonomía “(...) es conseguir la eficiencia en cualquier actividad realizada con un propósito” (Lauring & Vedder, 2010, pág. 31). Entendiéndose por eficiencia, al logro de los resultados deseados, optimizando los recursos y sin causar daños o errores. Otro objetivo de la ergonomía es garantizar que el entorno de trabajo sea agradable y cómodo para el desempeño de las actividades del trabajador.

La ergonomía cumple un papel importante de la empresa, ya que busca brindar a los trabajadores de una entidad económica, las mejores condiciones para el desempeño de sus actividades, y contribuir al alcance de los resultados.

#### **2.3.1.1. Seguridad y Salud Laboral**

El autor Chiavenato (2007) explica este término de la siguiente manera:

(...) es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. (pág. 336)

El desempeño del talento humano está ligado con la creación de un ambiente sano y seguro. Autoridades de los diferentes países se encargan de crear normas, las cuales permiten regular el servicio y producción de las empresas, en varios aspectos relacionados con la implementación de seguridad, manejo de herramientas, bomberos, servicios médicos; todos estos orientados a evitar accidentes o cualquier situación o problema que se presente en la organización. (Jaramillo, 2010)

Según en el autor José Meliá (2007), es un elemento sumamente importante a incorporar en el accionar de las empresas, debido a que se encauza a resguardar la seguridad integral de los trabajadores, respetando sus derechos fundamentales y cumpliendo con las normas establecidas por parte del gobierno, cuyo fin es ejecutar las

conquistas laborales alcanzadas como seres humanos y trabajadores. Además, atiende los problemas de salud y los accidentes relacionados con el trabajo, los que son costos de la empresa. Son diferentes objetivos que busca este proceso:

- Ofrecer atención sanitaria rápida, segura y razonable a las víctimas y sus familiares.
- Ofrecer un sistema de no culpabilidad, en el que los trabajadores damnificados puedan ser indemnizados rápidamente sin tener que entrar en caros procesos judiciales y retrasos en los tribunales.
- Fomentar que los empresarios inviertan en la seguridad.
- Promover la investigación sobre seguridad en el trabajo.

Conceptos directamente relacionados con la seguridad y salud laboral son:

El *Riesgo laboral* se presenta en el momento que causa daño al personal de la organización. Los riesgos deben ser prevenidos para promover la seguridad y salud laboral a través de la identificación, evaluación y control de los riesgos que pueden presentarse en la jornada laboral del empleado. También hay que incluir actividades y medidas para evitar riesgos o accidentes en todas las áreas de la organización. Los riesgos pueden ser tolerables y la empresa los asume e intolerables que salen fuera de control de la empresa, causando daño al personal, las instalaciones y la imagen. (Ruiz & Delclós, 2013)

*Equipos de protección* son fundamentales para los trabajadores, los cuales están destinados para su utilización adecuada en cada puesto de trabajo según el área que lo requiera, con el fin de proteger y prevenir riesgos que afectan a la salud del trabajador. (Ministerio del Trabajo, 2005)

*Accidente* es todo tipo de suceso que se presenta repentinamente causando daño a la salud, que se produce durante la jornada laboral dentro de la empresa o fuera de la. (Ministerio del Trabajo, 2005)

*Incidente* es un suceso que ocurre en el puesto de trabajo del empleado que no presenta lesiones corporales para la persona. (Ministerio del Trabajo, 2005)

*Matriz de riesgos* es una herramienta esencial que ayuda a detallar los riesgos principales que se presentan en la seguridad y salud laboral del talento humano en la organización. (Sierra, 2007)

*Comité de seguridad y salud laboral* es un órgano paritario y bipartito que está integrada por representantes del empleador y por parte de los colaboradores, con las facultades y obligaciones previstas por la legislación y la práctica nacionales, destinado a la consulta regular y periódica de las actuaciones de la empresa en materia de prevención de riesgos. (Ministerio del Trabajo, 2005)

*Sistema de auditoras de riesgos laboral (SART)*, su objetivo es permitir a la organización desarrollar destrezas, habilidades para una adecuada gestión en los procesos de seguridad y salud, además a prevenir riesgos en el personal de la empresa. (Díaz & Rafael, 2013)

*Índice de eficacia* es un conjunto de datos que permite evaluar objetivamente la aplicación de un sistema de gestión con una adecuada y correcta planificación, es decir observar el cumplimiento de los objetivos establecidos por parte de los directivos de la empresa, posteriormente tomar medidas en problemas que se presenten para una correcta eficacia en los sistemas. (Sierra, 2007)

*Lista de comprobación o checklist* es una herramienta que sirve para verificar información y comprobar que se vayan ejecutando actividades y tareas, de acuerdo a lo planificado en cada uno de los procesos establecidos, reduciendo errores pendientes o los que se presenten en ese momento para no retrasarlos y continuar la actividad prevista. También cuenta con la fecha, horario, responsables de cada tarea con información segura e idónea. (Valderas & Ferrer, 2005)

*Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Laboral* contiene especificaciones en seguridad y salud laboral, con el objetivo de que el personal labore en condiciones estables y correctas de salud y seguridad beneficiándose la empresa como el trabajador. Por otro lado, la OHSAS 18001 está dirigida a instituciones que están comprometidas con la seguridad y salud del talento humano que contiene requisitos para evitar riesgos o sucesos que perjudique al personal que labora en la empresa. (Arenas & Tejada, 2006)

### ***2.3.1.2. Satisfacción en el trabajo y desarrollo personal***

Es importante que los empresarios consideren a sus trabajadores como seres humanos, y no como simples factores a quienes se les debe encomendar alguna responsabilidad en particular y sobre la cual deben responder a los resultados esperados.

En las empresas, no es fácil conseguir que el trabajador se encuentre satisfecho con su trabajo, debido a que esto implica asegurarse de varios factores individuales y culturales. Para medir la satisfacción laboral, las empresas suelen realizar encuestas que les permitan conocer las características del trabajo, la autonomía y el grado de responsabilidad de los trabajadores, a fin de tomar medidas, que logren hacer sentir al trabajador satisfecho. (Lauring & Vedder, 2010)

Se vuelve imprescindible que una empresa busque continuamente la satisfacción y el desarrollo personal de los trabajadores, ya que de estos factores dependerá en gran medida, el grado de compromiso que tenga el trabajador hacia la empresa.

### ***2.3.1.3. Productividad y eficiencia***

La productividad se define en términos de producción y por tiempo, es decir, un proceso o trabajador es eficiente mientras mayor sea su productividad. Dentro de la eficiencia se incluyen los costos en que incurre el trabajador para producir.

En las empresas industriales es de cierta manera fácil medir la productividad, ya que no es más que la relación entre el tiempo dedicado a producir, y el número de bienes producidos en un determinado lapso de tiempo. Por tanto, si la productividad aumenta, los administradores pueden suponer que las condiciones de trabajo son mejores, y deberán asegurarse que las circunstancias no se desmejoren. (Lauring & Vedder, 2010)

Mientras que la eficiencia es la medida más difícil de determinar, debido a que deben definirse especificaciones para cada actividad de manera individual, y al momento de medir sus resultados, se debe realizar una valoración de que tan significativo es el aporte de cada proceso, para la consecución de los fines empresariales. (Lauring & Vedder, 2010)

En el caso particular de la empresa RHELEC, la medición de la productividad de los trabajadores y su eficiencia, es clave, ya que estos dos factores aportan información relevante en cuanto, a si las condiciones en que se desenvuelven los colaboradores de la empresa son adecuadas o no.

## **2.4. Clima Laboral**

Es importante que los directivos generen un estado de bienestar para el personal, por medio de una comunicación eficaz entre las dos partes; que motiven permanentemente a los colaboradores y prepararlos para alcanzar los objetivos particulares e institucionales; el personal debe identificarse con la filosofía de la organización para conseguir relaciones personales positivas con una comunicación efectiva.

En las empresas es primordial que exista un clima laboral donde se sienta armonía, sobre todo el respeto entre los colaboradores y hacia los directivos (alta gerencia) y viceversa. Igualmente, la existencia de un reconocimiento laboral para que el personal se sienta motivado, de tal manera que aporte valor e inspiración al resto de personal. (Rivera & Rojas, 2005)

El trabajar en equipo para algunas personas no es fácil, debido a que se van conociendo defectos, virtudes, sentimientos, diferentes caracteres, estados de ánimos; por ello, los directivos de las empresas deben estar pendientes de estos factores para que no se afecte al clima laboral de la entidad. En este sentido se vuelve importante una comunicación efectiva que permita contar con un positivo y agradable clima laboral.

### **2.4.1. Teorías Sobre El Clima Laboral**

#### **2.4.1.1. Teoría de los sistemas**

Esta teoría es fundamentada por Likert, quien manifiesta que el comportamiento de los subordinados se relaciona con el comportamiento del personal administrativo y con las condiciones organizacionales ya que los individuos reciben de estos, sus percepciones, esperanzas, capacidades y valores. (Brunet, 2011)



Likert, menciona cuatro factores que influyen en la percepción del clima laboral por parte de los trabajadores y que, en cierta medida explican los microclimas que podrían generarse en una empresa. Estos factores son los siguientes:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización. (Brunet, 2011, pág. 28)

En definitiva, el autor menciona la existencia de tres tipos de variables, que determinan el clima laboral de una organización, estas son:

- Variables causales: determinan el sentido de evolución de una empresa, están relacionadas con factores, por ejemplo, la estructura y administración de la empresa.
- Variables intermedias: son los procesos organizacionales de una determinada empresa, incluye la motivación, actitud, el cumplimiento de objetivos, la eficiencia, comunicación, toma de decisiones, entre otras.
- Variables finales: son consideradas variables dependientes, ya que se dan a causa de las dos variables anteriores, por ejemplo, la productividad, el nivel de gastos, las utilidades o pérdidas. (Brunet, 2011, pág. 32)

De la combinación de las variables antes mencionadas, depende el tipo de clima laboral que tendrá la empresa. Por tanto, una correcta mezcla de estas variables provocará o no un clima laboral adecuado para el desarrollo de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos.

#### **2.4.1.2. Teoría de la jerarquía de necesidades**

Esta teoría fue postulada por Abraham Maslow, quien menciona que la motivación de las personas depende de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, seguridad, afecto, estima y autorrealización. Divide estas necesidades en: fisiológicas, seguridad estima, afecto, de crecimiento y autorrealización.

**Fisiológicas:** son propias de la naturaleza física del ser humano, incluyen la alimentación, la vivienda y vestimenta, las cuales se satisfacen por medio del salario.

**Seguridad:** sentir confianza por las circunstancias laborales, es decir, contar con un empleo estable, un ambiente de trabajo agradable, salud, seguro de vida, entre otros.

**Afecto, amor, pertenencia:** es la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas, se presenta en la formación de equipos de trabajo, actividades extra laborales.

**Estima o reconocimiento:** incluye el respeto por los demás y por uno mismo, es el reconocimiento al trabajo, se consigue mediante sistemas de recompensa que llenen de orgullo a quienes desempeñan un buen trabajo.

**Autorrealización:** se da, cuando las necesidades básicas fueron cubiertas. Esta necesidad nunca termina de satisfacerse debido a que el individuo constantemente desarrolla sus potencialidades (Munch, 2011, pág. 85).

#### **2.4.1.3. Teoría de la motivación e higiene**

Propuesta por Herzberg, quien a partir de una encuesta realiza a ejecutivos, determinó que existen dos factores que influyen en la satisfacción en el trabajo:

**Factores de higiene o mantenimiento:** factores mínimos que deben existir en la empresa, por ejemplo, el sueldo, prestaciones, políticas, normas y seguridad.

**Motivadores:** estos motivan a los trabajadores y son la autorrealización, el reconocimiento, la asignación de retos y nuevas responsabilidades (Munch, 2011, pág. 87).

Según el autor, la existencia de estos dos tipos de factores, significará para los trabajadores la satisfacción de sus necesidades, por tanto, es responsabilidad de los

administradores, asegurarse de la existencia de los mismos, a fin de hacer sentir cómodo al colaborador, para que este a su vez sea productivo y eficiente.

#### **2.4.1.4. Teoría de las necesidades**

Formulada por David McClellan, quien menciona que la motivación de los trabajadores está estrechamente relacionada con las necesidades individuales de cada uno y con la relevancia que tienen para él. Por tanto, las necesidades que deben satisfacer los empresarios a sus trabajadores son las siguientes:

**Poder:** es una variación de la necesidad de estima, y tiene relación con el ejercicio de la autoridad sobre otros.

**Afiliación:** está relacionada con la necesidad de mantener buenas relaciones con los demás y poder compartir con otros.

**Logro:** es la búsqueda de alcanzar metas y resultados (Munch, 2011, pág. 87).

La atención de estas necesidades por parte de la empresa, provocan que el trabajador se sienta cómodo en su lugar de trabajo, que puede llegar a sentirse parte importante del equipo de trabajo, y que se sienta permanentemente motivado.

#### **2.4.2. Características del Clima Laboral**

El clima laboral de una empresa, se encuentra compuesto por una serie de características relacionadas a rasgos del carácter de los individuos, las cuales llegan a influir en la personalidad de los mismos.

Las características que definen al clima laboral de una empresa son las siguientes:

- Relaciones entre compañeros.
- Relaciones entre personal y jefes.
- Líder y estilo de liderazgo.
- Comunicación interna (y externa).
- Espacio de trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Motivación en la empresa.
- Política salarial.

- Imagen de la empresa de cara al exterior.
- La propia forma de estar y sentir de la persona
- Factores no relacionados con el puesto de trabajo (Soto, 2011, pág. 1).

Es importante considerar y trabajar sobre los factores que influyen en el clima laboral de la empresa, en vista de que un clima laboral positivo son buenas noticias para la organización, ya que las ventajas son muchas. Si bien las empresas no pueden obligar a la interacción social entre colaboradores, si pueden generar un ambiente de integración entre ellos a fin de mantener un ambiente positivo.

Al momento de elegir un líder es importante considerar sus habilidades para la integración y motivación de los empleados, ya que será el quien colabore en la mejora del clima organizacional. En vista que los empleados son el eje fundamental de la empresa, es importante lograr que se sientan a gusto de trabajar en ella, por medio de una adecuada política salarial y una definición clara de puestos.

### **2.4.3. Tipos de Clima Laboral**

En las empresas pueden presentarse uno de los dos tipos de clima laboral, un clima autoritario, o un clima participativo.

El clima autoritario, puede ser de tipo explotador o paternalista. Es de tipo explotador cuando el nivel jerárquico superior no confía en sus subordinados, por tanto, las decisiones son tomadas por ellos, y la comunicación es descendente, generando una atmosfera de miedo y de amenaza para los trabajadores. Mientras que, en el clima paternalista, los niveles superiores tienen mucha confianza en sus trabajadores, a pesar que las decisiones se toman por los superiores se da la impresión de que los colaboradores también participan. (Brunet, 2011)

El clima participativo, puede ser de tipo consultivo o de participación en grupo. Es de tipo consultivo cuando parte de las decisiones son tomadas por los niveles inferiores, el ambiente es dinámico, y existen recompensas y castigos ocasionales como forma de motivación para los empleados. En el clima participativo en grupo, las decisiones se encuentran distribuidas en los diferentes niveles de la empresa, existe plena confianza en

las capacidades de los empleados, la comunicación se da ascendente y descendente, los empleados se encuentran permanentemente motivados y su rendimiento es recompensado por los niveles superiores. (Brunet, 2011)

Ante un buen clima laboral los empleados reaccionan positivamente, ya que se sienten motivados para asumir nuevos desafíos, más responsabilidades, y con frecuencia tienen éxito en el desenvolvimiento de sus nuevas tareas. Además, se vuelven más participativos, pues se sienten escuchados e importantes por la empresa, llegando a sentirse como parte fundamental de ella. Un clima laboral positivo dentro de la empresa genera las siguientes ventajas:

- Mayor rendimiento laboral
- Mayores beneficios para la empresa
- Fortalecimiento del trabajo en equipo
- Los buenos elementos permanecen en la empresa.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Mayor integración por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores colaboran más y proponen buenas ideas.
- Mejora la imagen de la empresa.
- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.
- Se consiguen los resultados propuestos (Soto, 2011, pág. 1).

Cuando el clima es inadecuado, los trabajadores tienden a perder interés en el desempeño de sus tareas, las realizan con poca prolijidad y se oponen a asumir nuevas responsabilidades o tener una participación activa; reflejándose en una percepción negativa por parte de los clientes de la empresa. También se llega a presentar un alto porcentaje de rotación de personal, factor costoso y riesgoso para la empresa, ya que se pone en peligro el cumplimiento de los objetivos. Las desventajas que genera un clima laboral negativo son:

- Falta de motivación.

- Baja productividad.
- Mayor absentismo laboral.
- Falta de implicación por la empresa y los compañeros.
- Mala imagen ante los clientes (Soto, 2011, pág. 1).

#### 2.4.4. Dimensiones de Clima Laboral

Las dimensiones de clima laboral no son otra cosa que aquellos distintivos y/o rasgos que, de una u otra manera, influyen en el comportamiento de los colaboradores de una empresa y que permiten ser medidos. (Bordas, 2016) La autora Ma. Jesús Bordas (2016) propone como las principales dimensiones del clima laboral las siguientes:

**Autonomía:** El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

**Cooperación y apoyo:** Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.

**Reconocimiento:** El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.

**Organización y estructura:** Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.

**Innovación:** Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.

**Transparencia y equidad:** Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

**Motivación:** Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.

**Liderazgo:** Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados. (Bordas, 2016, pág. 57)

#### 2.4.5. Las Empresas Familiares y el Clima Laboral

En la actualidad existen muchas empresas familiares en el mercado, las que se encuentran interesadas en ofrecer un adecuado clima laboral a sus empleados, para que puedan tener un buen desempeño en sus actividades laborales y por ende sean altamente rentables para la empresa.

El clima laboral de una empresa familiar podría verse afectado al momento que existan diferencias entre directivos, no claridad de las actividades y sus respectivos campos de acción e injerencia; esta situación se complicaría ya que, a modo general, no resulta igual que un directivo o jefe tenga que llamar la atención a un familiar que a uno que no lo sea, creando problemas familiares internos por la falta de reconocimiento de la autoridad de parte del familiar que trabaja en la empresa. (Huber, 2010). En estas circunstancias aplicar una encuesta de evaluación de clima laboral, podría presentar resultados altamente negativos, ya que la percepción de los colaboradores influiría en estos.

#### **2.4.6. Indicadores de Clima Laboral**

##### **2.4.6.1. Índice de Ausentismo**

El índice de ausentismo es el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, se relaciona al volumen de actividad esperada. (Chiavenato, 2002) Para calcular el índice de ausentismo laboral se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{índice de ausentismo} = \frac{\text{Horas perdidas}}{\text{Horas laboradas}} * 100$$

El cálculo del índice de ausentismo refleja, en porcentajes, cuanto tiempo los trabajadores se han ausentado de su respectivo puesto de trabajo, en relación a las horas a las que se han dedica a trabajar.

##### **2.4.6.2. Evaluación y desempeño**

La evaluación que realizan los directivos de la empresa y los resultados que se obtengan, son indispensables para la toma de decisiones sobre las circunstancias laborales del talento humano, con el fin de mejorar el rendimiento del personal y fortalecer sus capacidades. Una correcta evaluación del desempeño permite desarrollar al talento humano y mejorar el rendimiento, también nos da a conocer criterios que ayudan a validar los sistemas de selección. (Gómez, 2008)

El autor Chiavenato define a esta evaluación como “(...) una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, 2007, pág. 284).

Para el autor Paulo Reis (2007) este proceso, es una herramienta de gestión importante en la medida que forma parte del proceso administrativo, cuya finalidad es dar seguimiento y evaluar al personal en el cumplimiento y desempeño en relación a los objetivos organizacionales. Implica varios puntos como son:

*Identificación:* se empieza con establecer las áreas del trabajo, posteriormente serán analizadas por los directivos en base al rendimiento de las personas. De tal manera que el rendimiento es consecuencia de los resultados organizacionales. (Gómez, 2008)

*Medición:* es el punto central de la evaluación donde los directivos deben establecer estándares de calificación para una adecuada evaluación. (Reis, 2007)

*Gestión:* siendo el punto esencial para la evaluación, los directivos informan sobre los rendimientos de cada persona, con el fin de que logren mejorar y alcancen su potencial en cada una de sus actividades para lograr resultados positivos a largo plazo. (Gómez, 2008)

### **Formatos de Evaluación de clima laboral**

Es importante indicar que a lo largo del tiempo han existido algunos autores reconocidos que han desarrollado diferentes tipos de formatos para una adecuada evaluación del clima laboral de las empresas.

Así, de acuerdo con los autores Federico Gan y Jaume Triginé (2012), luego de haber realizado una investigación en muchas y variadas empresas, sostienen que un adecuado formato de evaluación debería contener tres ámbitos a evaluar como la situación en el conjunto de la empresa, la situación en el departamento de trabajo y el de la situación sobre los estilos de dirección de personas. Para este formato utilizan el siguiente escalado:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo



- Algo en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Total desacuerdo (pág. 282)

Por otro lado, también se puede observar que la autora ampliamente reconocida por sus obras en temas de Talento Humano, Martha Alles (2010), en su obra *Conciliar Vida Profesional y Personal*, propone que para la correcta elaboración del formato de una encuesta de clima laboral deberá contener un diagnóstico amplio por medio de las preguntas propuestas, deberá ser ejecutada de preferencia por un consultor externo, y la empresa debe tratar de que el diseño del formato de dicha encuesta sea hecho a la medida de la organización. (pág. 135)

El Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME) en su obra *Medición del Clima Laboral para IMF'S* (2009), propone dos tipos de formatos de encuesta de evaluación de clima laboral uno reducido y otro ampliado, donde se trata de abarcar las diferentes variables a evaluar de las empresas. (*Ver Anexo 1*). Los autores citados anteriormente, en sus diferentes propuestas de formatos de evaluación de clima laboral, utilizan la escala de Likert.

Los autores citados anteriormente, en sus diferentes propuestas de formatos de evaluación de clima laboral, utilizan la escala de Likert. La empresa Rhelec acogiendo dichos conceptos decide utilizar un formato que desarrollado pueda ser concordante con las necesidades actuales de la empresa.

### **Escala de Likert**

Fue desarrollada en 1932 por el psicólogo Likert, esta escala se difundió ampliamente a nivel mundial, debido a su rapidez y sencillez al momento de aplicarla. Se caracteriza por colocar una serie de frases en una escala con grados, por lo general cinco, que van desde “de acuerdo” hasta “desacuerdo”; las cuales permiten al investigador obtener de manera rápida las respuestas requeridas y son de fácil comprensión para quien responde. (García, Aguilera, & Castillo, 2011)

La escala de Likert es conocida también como escala aditiva, según (García, Aguilera, & Castillo (2011) para la construcción de este tipo de escala se deben seguir los siguientes pasos:

- 1) Descripción de la variable a medir
- 2) Operacionalización de la variable
- 3) Administración de los ítems
- 4) Asignación de puntos a cada ítem
- 5) Cálculo de los puntajes escalares individuales
- 6) Análisis de los ítems
- 7) Construcción de una escala final
- 8) Categorizar jerárquicamente la escala
- 9) Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala

#### **2.4.6.3. Promoción Interna**

En la actualidad, la promoción interna es una de las herramientas más empleadas por las empresas para alcanzar la satisfacción de sus empleados, ya que se vuelve en uno de los principales motivantes para mejorar el desempeño de los colaboradores.

La promoción interna significa que, los trabajadores de la empresa tienen la posibilidad de participar en un puesto de trabajo nuevo que implique un ascenso profesional. Esto genera expectativas en los trabajadores, además, de ser una ventaja para la empresa, ya que al ascender a un empleado que ya forma parte de la compañía, el tiempo de adaptación es menor, por tanto, se generan menos gastos. (Sánchez M. , 2013)

La promoción interna genera beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que, por una parte, los empleados se sienten valiosos y se esfuerzan y comprometen más con la organización, permitiendo que se mejore el clima laboral y que la empresa pueda cubrir con mayor rapidez los puestos vacantes.

#### **2.4.6.4. Conflictos internos**

La existencia de conflictos al interior de un grupo de trabajo, es en alguna medida natural, debido a la presencia de diferentes personalidades y caracteres de quienes lo

conforman, pero, pueden aparecer expresiones de confrontación entre dos o más miembros del grupo.

Un conflicto interno, en una empresa, ocurre cuando dos o más partes no están de acuerdo en la distribución de los recursos materiales o simbólicos, por tanto, actúan en base a una diferencia de intereses; y se presentan principalmente debido a las asimetrías que existen en las relaciones interpersonales. Los conflictos pueden ser simples o muy complejos, todo depende del sistema de valores de cada persona en la empresa y su compatibilidad con los de otros. (Barrera, 2004)

Los conflictos pueden generar efectos positivos o negativos, todo depende de la forma en que sean manejados por la empresa, lo ideal debería ser que estos contribuyan al mejoramiento del desempeño de los trabajadores.

#### **2.4.7. Factores de Clima Laboral**

##### ***2.4.7.1. Factor ambiental y estructural***

Los factores ambientales inherentes a la empresa son la visión, misión, los valores organizacionales. Mientras que los factores estructurales son las instalaciones, los recursos y materiales, y la infraestructura.

Los factores ambientales del clima laboral de una empresa, son los recursos humanos, sus habilidades y conocimientos, los sistemas de motivación e incentivos, la percepción del liderazgo, las jerarquías y las relaciones laborales. En tanto, que los factores estructurales abarcan los entornos operativos, los sistemas de autorización, los canales de comunicación, las bases de datos y los sistemas de información. (ITM Platform, 2015)

Los factores ambientales y estructurales del clima laboral, influyen en la eficacia del cumplimiento de los objetivos organizacionales, debido a que una adecuada mezcla de los mismos provoca el uso adecuado de los recursos y la participación activa de los colaboradores.

### **2.4.7.2. *Círculo Laboral***

#### **Compañeros de trabajo**

En el ámbito laboral, es inherente la convivencia con otros individuos, quienes son considerados como compañeros de trabajo, con quienes se comparte la mayor parte del tiempo.

Dentro de las empresas pueden existir diferentes tipos de compañeros de trabajo, que llegan a ser nocivos para el clima laboral y la productividad. Por ejemplo, están aquellos denominados victimistas, que se quejan constantemente de su realidad y no hacen nada para cambiarla. Los iracundos, aquellos que están permanentemente de mal humor. Los desganados, no tienen buena actitud frente al trabajo, no lo realizan a tiempo e interponen sus intereses personales a los grupales. Los manipuladores, quienes por medio de engaños utilizan al resto de compañeros para beneficio propio. Los criticones, aquellos que viven en un estado de insatisfacción y que emiten comentarios negativos de sus compañeros. (Gil, 2013)

Es importante que en las empresas se enfatice en la generación de relaciones cordiales entre compañeros de trabajo, ya que la creación de alianzas entre compañeros genera un clima laboral positivo en la empresa. También se vuelve necesario, identificar a aquellos que pueden llegar a ser nocivos para el ambiente de la empresa.

#### **Jefe**

En un equipo de trabajo o empresa siempre es necesaria la presencia de un jefe, quien es el encargado de dirigir al equipo. Es importante que un jefe sea también un líder, debido a que sus colaboradores necesitan una persona que se preocupe por su bienestar, que los haga sentir parte importante del equipo y los motive a participar activamente en el cumplimiento de los objetivos. Por tanto, un jefe deberá ser una persona justa, trabajadora y con don de gente. (Anónimo, 2011)

Para la generación de un clima laboral armonioso, es importante que los jefes o superiores que se designen cumplan con varias cualidades, y sobre todo tengan dotes de líderes, ya que, en gran medida estos son parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues son ellos quienes guían a los subordinados hacia el éxito o fracaso de la empresa.

#### **2.4.7.3. Puesto de trabajo**

Las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que encontrar un acoplamiento entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio. Por otro lado, el personal que labora en la empresa ocupará puestos de trabajo de acuerdo a las características y requerimientos establecidos. La descripción de puestos es el punto de inicio para determinar los procesos de talento humano. (Carrasco, 2009)

Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de la organización. (Fernández, 2004)

#### **2.4.7.4. Comunicación Interna**

Para Andrade (2005), la comunicación interna es:

“Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (pág. 17).

En una organización es importante que exista una correcta política de comunicación interna. Por medio de la misma se busca informar al personal sobre lo que pasa en la empresa, a fin de mantener una participación activa entre los colaboradores de los distintos niveles jerárquicos; y que no se consideren únicamente receptores. (Capriotti, 1998)

Para que los colaboradores participen activamente se deben dar tres condiciones básicas:

1. Los empleados deben confiar en los directivos, es decir, que exista una relación de confianza que les permita intercambiar información útil para la realización de sus tareas.
2. Los empleados deben tener la capacidad de tomar decisiones, los niveles superiores deben lograr que los colaboradores se sientan exitosos en su participación.
3. Los empleados deben tener la certeza de que sus opiniones son escuchadas y puestas en práctica por los niveles superiores.

El objetivo de la comunicación interna es fortalecer “la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios” (Andrade, 2005, pág. 23).

La comunicación interna tiene tres responsabilidades:

1. Utilizar diferentes herramientas, que le permitan mejorar la comunicación existente
2. Desarrollar en los colaboradores el sentido de pertenencia
3. Propiciar la integración de todos los colaboradores

#### ***2.4.7.5. Iniciativa***

Es importante que los trabajadores tengan la capacidad de iniciativa, debido a que esta característica es un signo de una actitud de proactividad en ellos, y significa que tienen la capacidad de resolver problemas por sí solos.

La iniciativa es la capacidad de emprender acciones, crear oportunidades y mejorar los resultados, con base en la independencia. Tener iniciativa, significa tener la madurez suficiente para marcar el rumbo por medio de acciones y no solo de palabras, es aprovechar las oportunidades para sobre pasar a los objetivos planteados. (Universidad de Cádiz, 2016)

La capacidad de iniciativa en los trabajadores de la empresa, significa una ventaja para la organización, debido a que se traduce como la habilidad que tienen los empleados por mejorar su rendimiento, la productividad y eficiencia en su lugar de trabajo.

#### **2.4.7.6. *Recompensa y reconocimiento***

Uno de los elementos que más influye en la motivación de los trabajadores es el reconocimiento. El reconocimiento es un factor externo a la actividad que realizan los trabajadores en la empresa.

Los reconocimientos son una valoración positiva al trabajo; se traduce en una forma de agradecimiento por parte de la empresa. Son pocas las organizaciones que consideran la entrega de recompensas económicas, cuando un trabajador ha tenido una participación destacada. No obstante, es importante reconocer que los planes de compensación ayudan a mejorar el desempeño de los trabajadores, por lo que es necesario que las empresas fijen sistemas de compensación individual a sus empleados. (Urcola, 2011)

El reconocimiento y la recompensa son conceptos que van de la mano, y no existe una diferencia grande entre estos términos, pero se puede considerar que el reconocimiento tiene relación con una felicitación; mientras que la recompensa, sería la entrega de un estipendio adicional al salario, por el buen desempeño del trabajador.

#### **2.4.7.7. *Percepción***

La percepción que tiene el trabajador de la empresa, llega a afectar su motivación para la realización de las actividades a él encomendadas; por tanto, si existe una adecuada motivación hacia el empleado, es decir, percibe que hay oportunidades para su desarrollo personal y profesional, será capaz de cumplirlas adecuadamente; además, de participar activamente en la toma de decisiones de la empresa. (Brachmann, 2017)

La percepción del trabajador de la empresa llega a ser negativa, cuando no existen las oportunidades o las condiciones que le permitan desarrollarse completamente y demostrar su creatividad.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Naturaleza de la investigación**

La investigación es de tipo Mixta, puesto que se basa en los enfoques cualitativo y cuantitativo; además se considera información bibliográfica-documental, la encuesta realizada a los 140 empleados de la empresa; y, una entrevista al Gerente General. Para conocer la situación actual del clima laboral en Rhelec, se obtuvo información sobre la empresa, condiciones ambientales, seguridad y salud ocupacional, creatividad e iniciativa, compañeros de trabajo, jefes y superiores, puesto de trabajo, remuneración, reconocimiento y comunicación.

La información obtenida permitió analizar el clima laboral de la empresa investigada, en el periodo 2017; y sus resultados permitieron elaborar un esquema de mejora.

#### **3.2. Alcance de la investigación**

El alcance de esta investigación cubre algunos tipos de investigación como: investigación histórica, descriptiva y documental.

Es histórica, ya que, se estudia sucesos del pasado, como lo sugiere Bernal en su obra (2010). Es descriptiva, ya que, mediante este tipo de investigación “(...) se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Bernal, 2010, pág. 113). Es documental, porque “(...) consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, 2010, pág. 111).

Como método general de investigación, se utiliza el método deductivo:

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de



comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Bernal, 2010, pág. 59).

### **3.3. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables; es decir, se observan los fenómenos en su contexto natural, y luego se analizan. La investigación no experimental se clasifica en diseños transeccionales y longitudinales. (Rujana, García, & Ruiz, 2011)

En el desarrollo del presente estudio se aplicó el diseño de investigación no experimental transeccional, debido a que este recolecta datos en un solo momento del tiempo, a fin de describir las variables y su relación en un momento dado. (Rujana, García, & Ruiz, 2011)

Este tipo de diseño de investigación es útil, ya que, únicamente se analizan los cambios en el clima laboral de la empresa, en el periodo 2017.

### **3.4. Herramientas de recolección de datos**

Se emplearon la observación directa, información bibliográfica y documental, entrevistas al Gerente General y encuestas a los empleados de la empresa Rhelec.

*Investigación bibliográfica, documental:* Sirve para conocer antecedentes, situaciones, problemas de las personas o algún acontecimiento que influencia en el clima laboral de la empresa.

*Entrevistas:* permiten obtener información detallada, de manera verbal de parte del Gerente General de la empresa, para ello se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas, a fin de obtener datos útiles para elaborar indicadores del clima laboral, que ayuden a definir el escenario del periodo 2017, y elaborar un esquema de mejora.

*Encuestas:* sirven para obtener información específica sobre el clima laboral de la empresa. Se utilizó la escala de Likert, a fin de poder medir el grado de conformidad de los trabajadores en cuanto al clima laboral actual vigente.

### **3.5. Muestra**

Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual consideró a los 140 colaboradores de la empresa, con el fin de obtener información relevante sobre el clima laboral de la organización, en el periodo analizado.

### **3.6. Análisis de datos**

Debido a que la naturaleza de la investigación es mixta; es decir, cualitativa y cuantitativa, el análisis de los datos es diferente para los obtenidos en cada uno de estos tipos de investigación. Para el análisis de los datos cualitativos, provenientes de la información bibliográfica, documental y de las entrevistas, se siguieron los siguientes pasos que recomienda Álvarez (2005):

- 1) Obtener la información
- 2) Capturar, transcribir y ordenar la información
- 3) Codificar la información
- 4) Integrar la información

Para el análisis de los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas, se empleó la tabulación por medio del Software de la empresa “EVALUAR” y se realizaron gráficos estadísticos a través del programa Excel, los cuales se interpretaron en función de los objetivos de la investigación.

### **3.7. Diagnóstico del clima laboral Rhelec**

Según información obtenida de las encuestas realizadas anteriormente en la empresa Rhelec Ingeniería Cía. Ltda., en los años 2014 y 2015 se sabe que no existe un adecuado clima laboral, debido al malestar de los empleados por la relación laboral con sus superiores. La encuesta aplicada en esos años era más corta y abordaba únicamente

tres factores (puesto de trabajo, entorno de trabajo y cultura). Las preguntas referentes a los jefes inmediatos fueron las que obtuvieron un puntaje de calificación más bajo, siendo de 6.7/10 en 2014 y 7.2/10 en el 2015.

En vista a que la encuesta aplicada no abordaba factores importantes para analizar el clima laboral de la empresa, se decidió realizar una más extensa que abarcará temas relacionados a la percepción de los empleados sobre la empresa, las condiciones ambientales, la seguridad y salud ocupacional, la creatividad e iniciativa, los compañeros de trabajo, los jefes y superiores, los puestos de trabajo, la remuneración, el reconocimiento y la comunicación interna. Los diez factores que constituyen la nueva encuesta fueron considerados en base a las variables que Gilamar (1999) propone, que son: de ambiente físico, estructurales, de ambiente social, personales y propias del comportamiento organizacional.

La encuesta aplicada a los 140 empleados de la empresa Rhelec Ingeniería Cía. Ltda., consta de 54 preguntas en formato de escala de Likert. Se realizó el 2 de mayo del 2017 en las instalaciones de la empresa por medio del intranet, y para tres trabajadores se la imprimió.

Con base en los resultados obtenidos de la encuesta, se vio la necesidad de estructurar un cuestionario de entrevista de 10 preguntas para el Gerente General, con la intención de corroborar, afianzar y conocer con mayor detalle la situación del clima laboral.

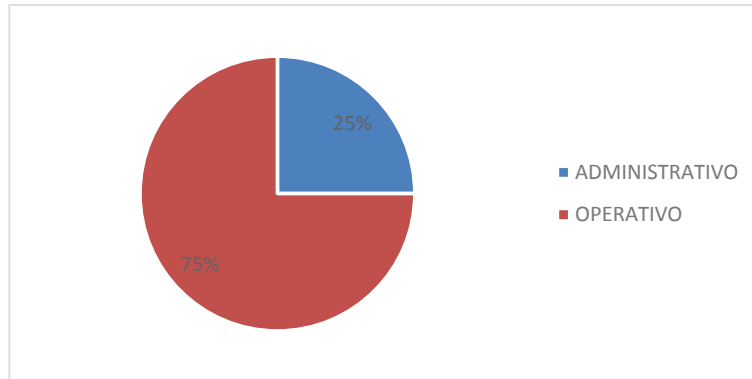
Los resultados obtenidos por medio de estas herramientas (encuesta y entrevista), permitieron contar con datos más amplios e información más profunda, lo que fue considerado para proponer un esquema de mejora del clima laboral.

En general, se aplicaron preguntas para identificar las fortalezas y debilidades del clima laboral de la empresa, desde la óptica directiva y operativa.

El cuestionario de la encuesta se encuentra en el Anexo 2.

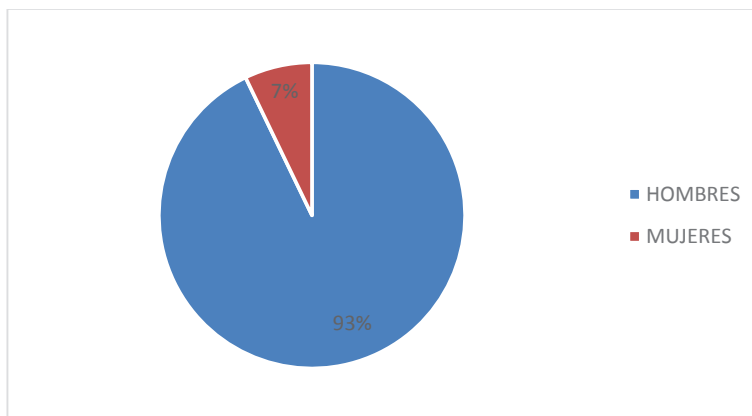
### 3.7.1. Datos Demográficos

En Rhelec laboran 140 empleados, de los cuales 35 forman parte del personal administrativo, mientras 105 se encuentran en el área operativa; representando el 25% y 75%, respectivamente.



**Figura 4. Clasificación de los empleados por área de trabajo**  
Elaborado por: La Autora

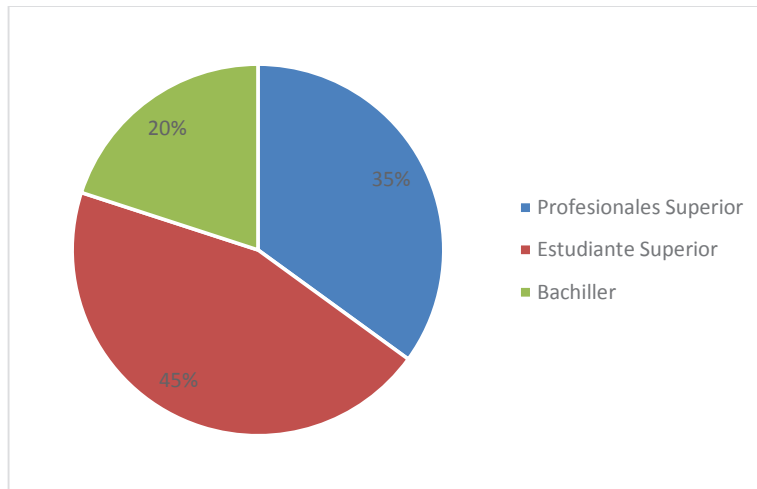
Del total de empleados, 130 son hombres y 10 son mujeres, según se muestra en la siguiente figura:



**Figura 5. Clasificación de los empleados por sexo**  
Elaborado por: La Autora

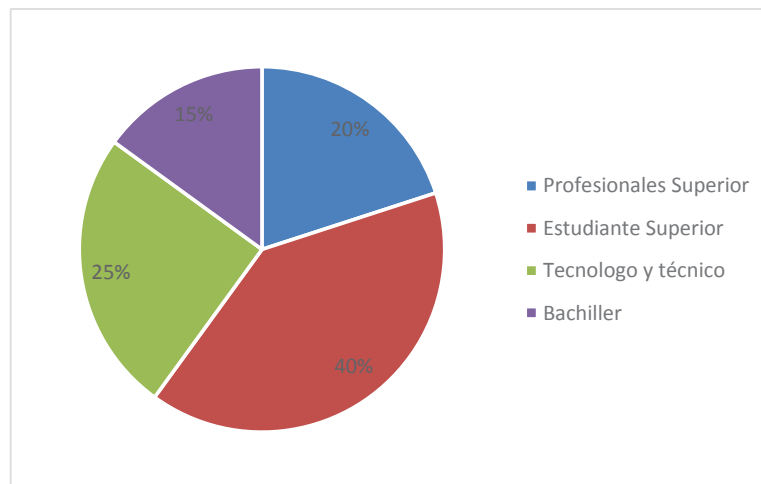
Los empleados del área administrativa tienen entre 25 y 48 años, los que laboran en el área operativa se encuentran en un rango de 23 a 45 años. Los empleados administrativos tienen una antigüedad en la empresa de entre 1 y 3 años, mientras que los operativos han laborado en la organización entre 6 meses y 5 años.

De los 35 empleados que laboran en el área administrativa de la empresa Rhelec, 12 tienen un título profesional de tercer nivel, 16 se encuentran cursando sus estudios superiores y 7 son bachilleres.



**Figura 6. Formación empleados administrativos**  
Elaborado por: La Autora

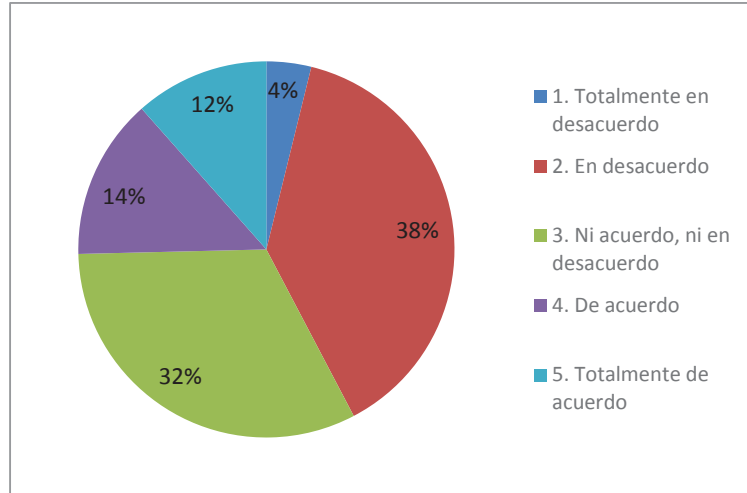
De los 105 trabajadores operativos, 21 cuentan con un título de tercer nivel, 42 están cursando estudios superiores, 26 tienen una tecnología o son técnicos y 16 son bachilleres.



**Figura 7. Formación empleados operativos**  
Elaborado por: La Autora

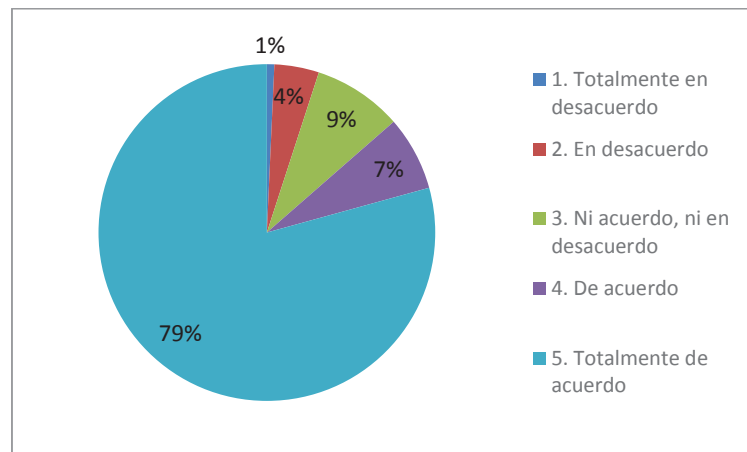
### 3.7.2. Análisis de la empresa

Sobre este factor, se buscó conocer la percepción del clima laboral que tienen los 140 empleados que laboran actualmente en Rhelec. De las 54 preguntas de la encuesta, las siete primeras se enfocaron en la empresa, obteniéndose los siguientes resultados:



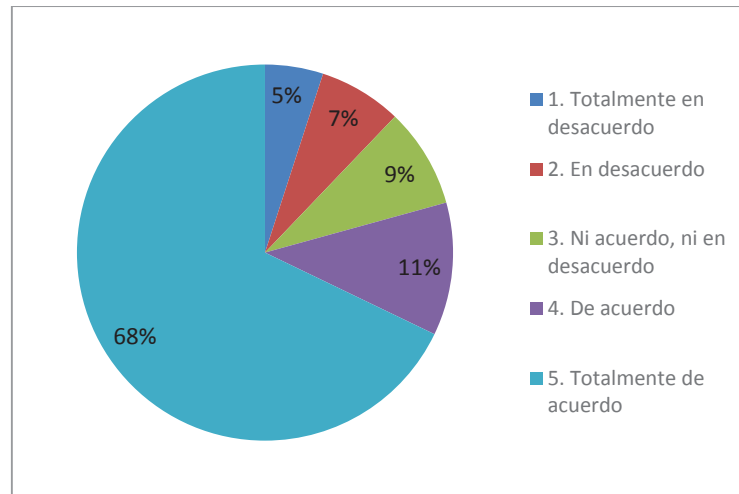
**Figura 8. Pregunta 1. Estoy satisfecho con mi trayectoria en Rhelec Ingeniería**  
Elaborado por: La Autora

Los resultados de la pregunta 1, indican que los empleados si se encuentran satisfechos con su trayectoria en la empresa, el 38% está en desacuerdo, el 32% no está ni acuerdo ni en desacuerdo, el 14% está de acuerdo, el 12% totalmente de acuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo. En general, los trabajadores se sienten satisfechos con su trayectoria.



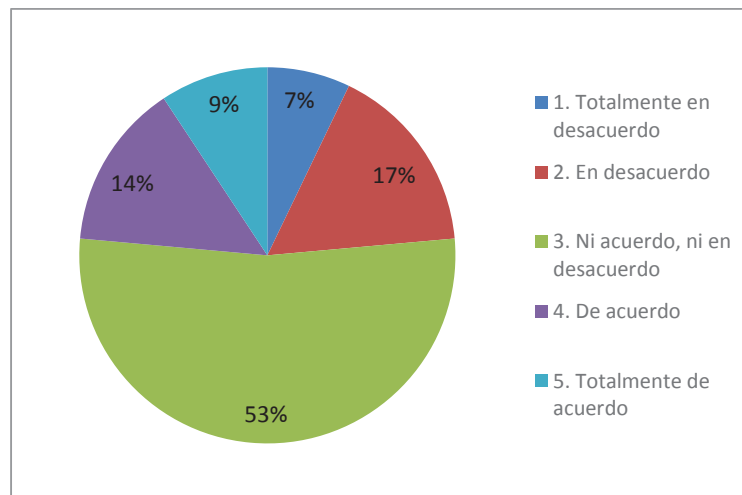
**Figura 9. Pregunta 2. Me gusta mi empresa Rhelec Ingeniería**  
Elaborado por: La Autora

En la pregunta 2, el 86% de los empleados de Rhelec mencionó estar a gusto en la empresa, mientras que el 14% no se siente de acuerdo con esta afirmación.



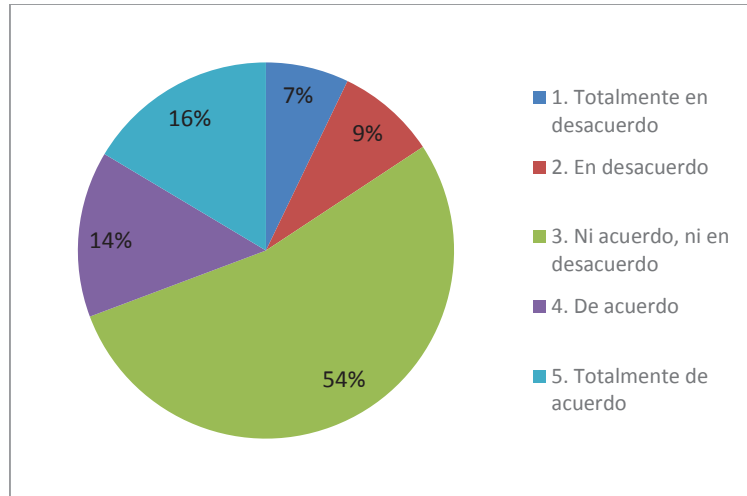
**Figura 10. Pregunta 3. Me siento orgullo de pertenecer a Rhelec Ingeniería**  
Elaborado por: La Autora

En la pregunta 3, el 79% de los empleados comentó estar de acuerdo en sentirse orgulloso de pertenecer a la empresa, mientras que el 21% no se mostró de acuerdo con dicha afirmación.



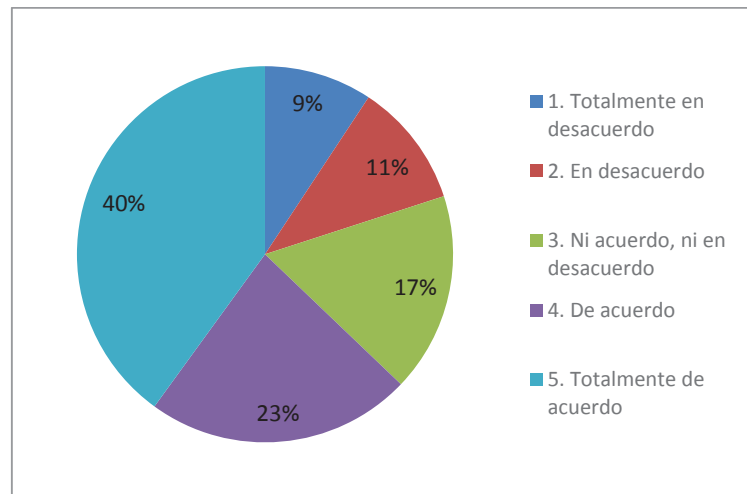
**Figura 11. Pregunta 4. Me siento integrado en la empresa**  
Elaborado por: La Autora

En la pregunta 4, el 53% de los empleados indicó no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo respecto a sentirse integrado en la empresa, el 23% expresó sentirse integrado y el 16% restante no estaba de acuerdo con la afirmación.



**Figura 12. Pregunta 5. Conozco lo que mi trabajo aporta al conjunto de la empresa**  
Elaborado por: La Autora

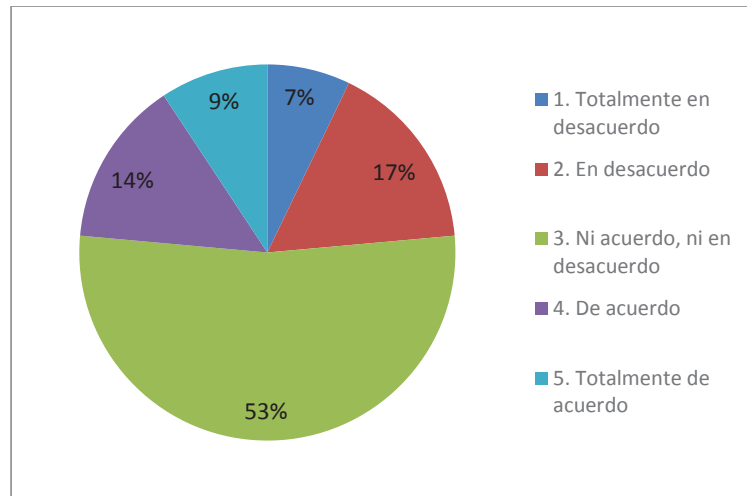
El 54% de los encuestados indicó que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la afirmación de conocer como aporta su trabajo a la empresa, el 30% dijo estar de acuerdo, y el 16% expuso estar totalmente en desacuerdo.



**Figura 13. Pregunta 6. Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, me quedaría en la empresa**  
Elaborado por: La Autora



El 63% de los empleados mencionaron que se quedarían en la empresa incluso si pudieran conseguir otro trabajo con un sueldo e iguales condiciones que las que les ofrece Rhelec, mientras que el 37% restante no se encontró de acuerdo con esta afirmación.



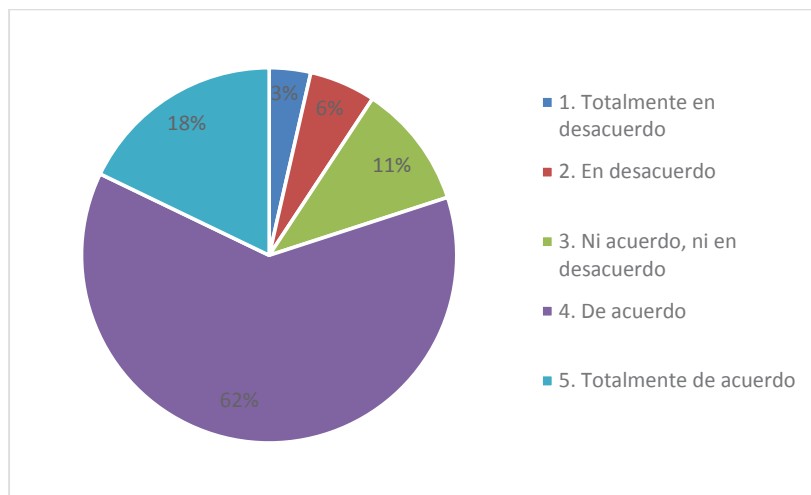
**Figura 14. Pregunta 7. Cuando ingresé a la empresa me presentaron con mis compañeros y me hablaron acerca de la empresa y el cargo**  
Elaborado por: La Autora

El 53% de los empleados mencionó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, con que a su ingreso se le haya presentado a sus compañeros, se les haya hablado sobre la empresa y su cargo a desempeñar, el 23% indicó estar de acuerdo y el 24% restante mencionó no estar de acuerdo con la afirmación.

Al analizar de manera general el factor empresa, se concluye que en su mayoría los trabajadores tienen una buena percepción del clima laboral, ya que les gusta la empresa, se sienten orgullosos e integrados a ella, pero sobre todo no la cambiarían por otra que les ofrezca las mismas condiciones laborales.

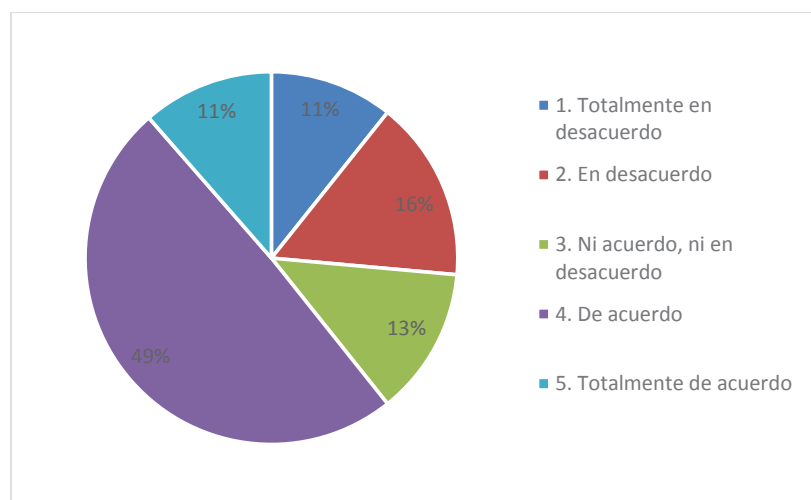
### **3.7.3. Análisis de las condiciones ambientales**

Para conocer la percepción que tienen los empleados de Rhelec sobre las condiciones ambientales que les ofrece la empresa, se realizaron cinco preguntas (8-12 de la encuesta), obteniendo los siguientes resultados:



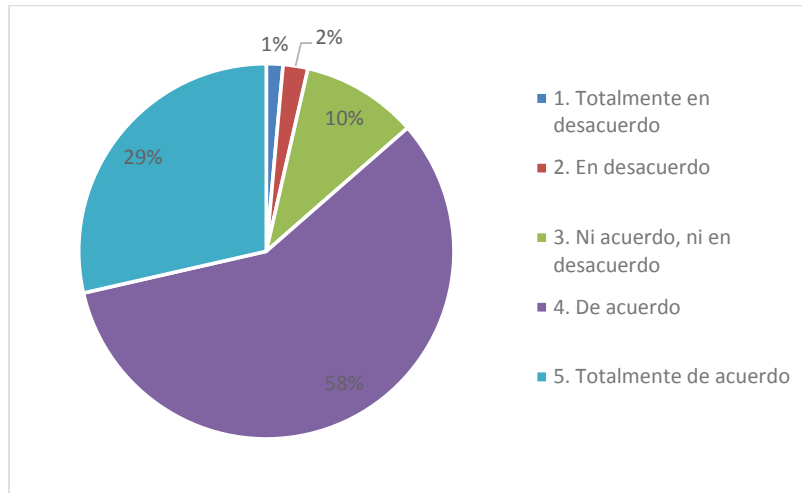
**Figura 15. Pregunta 8. La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo**  
Elaborado por: La Autora

Sobre las condiciones ambientales, de si la temperatura en su lugar de trabajo era adecuada, el 80% indicó estar de acuerdo y el 20% se mostró en desacuerdo con la afirmación.



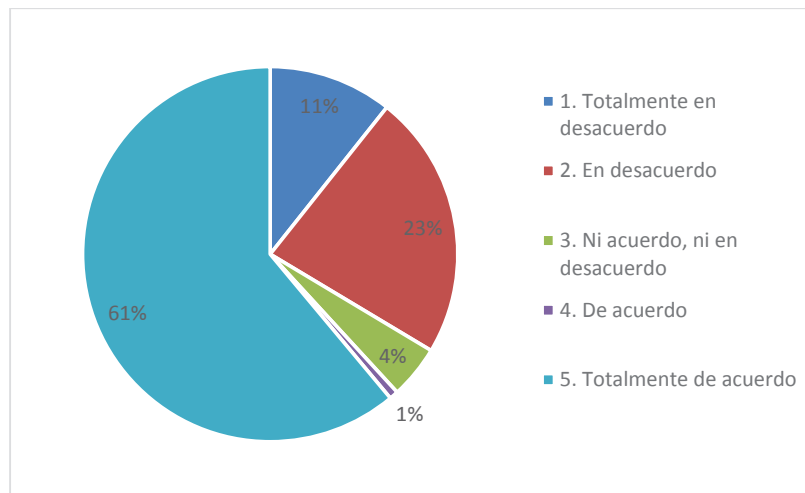
**Figura 16. Pregunta 9. Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo**  
Elaborado por: La Autora

El 60% de los empleados indicó estar de acuerdo en que tiene suficiente luz en su lugar de trabajo y el 40% se mostró en desacuerdo con la afirmación.



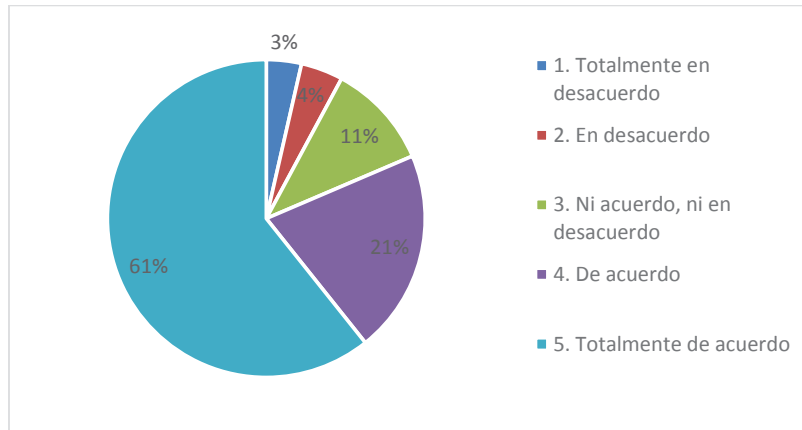
**Figura 17. Pregunta 10. Su puesto de trabajo le resulta cómodo**  
Elaborado por: La Autora

El 87% de los encuestados mencionó estar de acuerdo en que su puesto de trabajo le resulta cómodo y el 13% se mostró en desacuerdo con dicha afirmación.



**Figura 18. Pregunta 11. El nivel de ruido es soportable**  
Elaborado por: La Autora

El 62% de los empleados indicó que está de acuerdo en que el ruido que perciben es soportable y el 38% comentó estar en desacuerdo con esta afirmación.



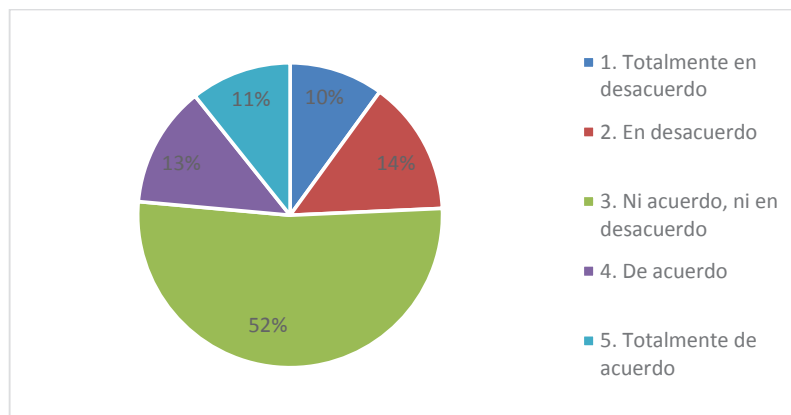
**Figura 19. Pregunta 12. Los baños son limpios**  
 Elaborado por: La Autora

Acerca de la limpieza de los baños, el 83% de los empleados de Rhelec manifestó estar de acuerdo en que son limpios, mientras el 17% no está de acuerdo con que los baños sean limpios.

En general, los resultados obtenidos en las preguntas 8-12 fueron positivos; ya que, desde la óptica de los trabajadores, la empresa les provee de las condiciones estructurales necesarias para realizar sus actividades de manera cómoda.

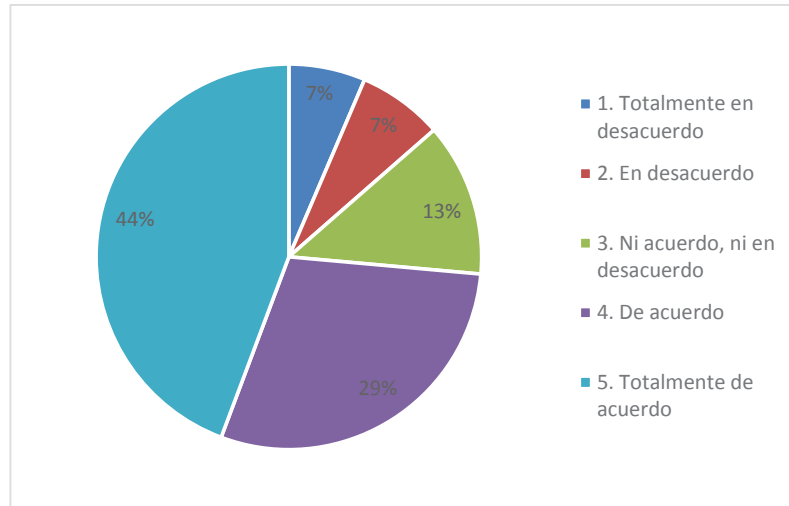
### 3.7.4. Análisis de la Seguridad y Salud Ocupacional

Para conocer la percepción que tienen los empleados sobre la seguridad y salud ocupacional que les ofrece la empresa, se realizaron cuatro preguntas (13-16 de la encuesta), obteniendo los siguientes resultados:



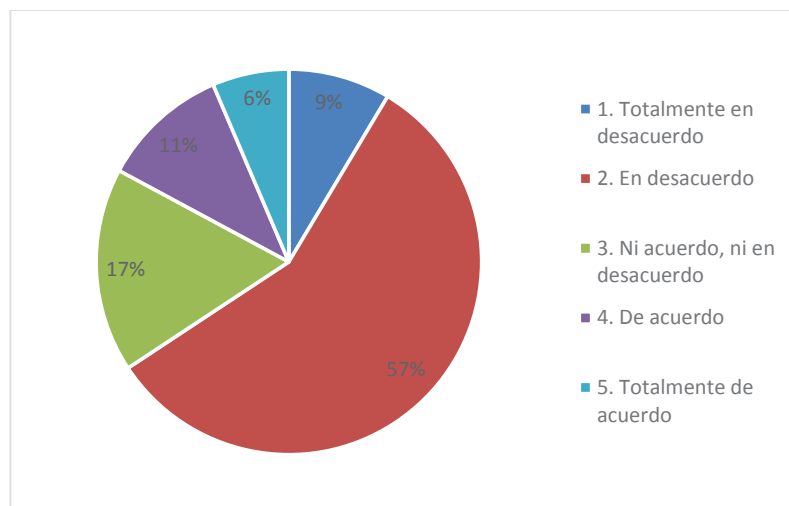
**Figura 20. Pregunta 13. Conoce los factores de riesgo se expone**  
 Elaborado por: La Autora

El 52% de los empleados mencionó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a conocer los riesgos a los que se expone al desempeñar sus funciones, el 24% indicó estar consciente de los riesgos a los que se expone y el 24% restante expresó no conocer de estos riesgos.



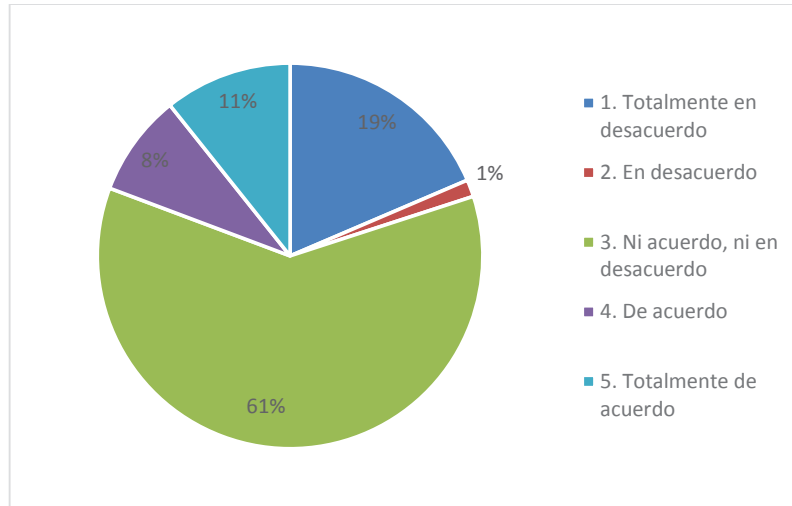
**Figura 21. Pregunta 14. Le han dotado de los equipos de protección personal necesarios**  
Elaborado por: La Autora

El 73% de los empleados expresó haber sido dotado de los equipos de protección necesarios para la ejecución de sus actividades, mientras que para el 27% no cuenta con los implementos necesarios para su protección personal.



**Figura 22. Pregunta 15. Ha recibido capacitaciones sobre SSO**  
Elaborado por: La Autora

El 66% de los trabajadores de la empresa indicó no haber recibido capacitación sobre seguridad y salud ocupacional, el 17% expresó no estar seguro, y el 17% restante manifestó si haber recibido este tipo de capacitación.



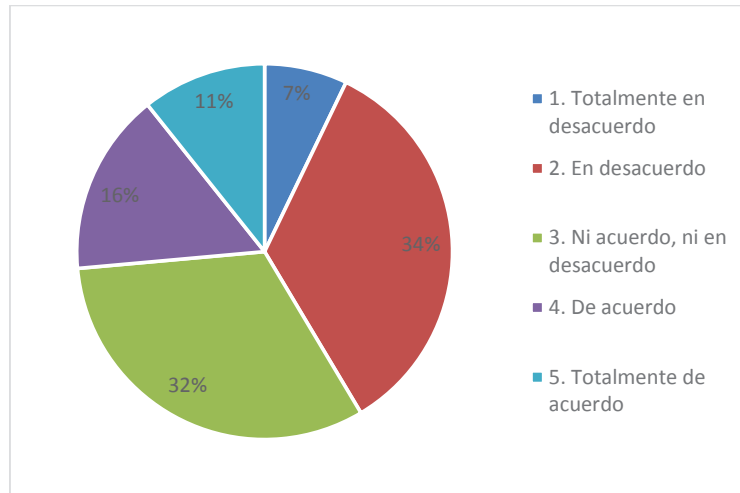
**Figura 23. Pregunta 16. ¿Le han realizado exámenes ocupacionales de ingreso y de seguimiento?**  
Elaborado por: La Autora

El 61% de los empleados expresó no estar seguro de que le hayan realizado exámenes ocupacionales de ingreso y seguimiento, el 19% indicó que si se le realizaron estos exámenes y el 20% restante manifestó que no se los habían practicado.

De los resultados obtenidos en las preguntas 13-16, se evidencia que el personal percibe tener pocos o nulos beneficios en cuanto a Seguridad y Salud Ocupacional, ya que desconocen de los riesgos de su puesto de trabajo y no ha recibido capacitación sobre este tema.

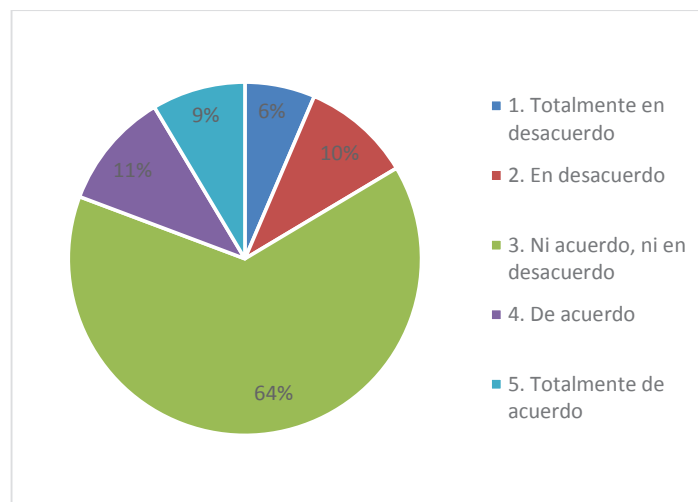
### **3.7.5. Análisis de las posibilidades de creatividad e iniciativa**

Para conocer la percepción que tienen los empleados sobre las posibilidades de creatividad e iniciativa que les ofrece la empresa, se aplicaron cuatro preguntas (17-20 de la encuesta), obteniendo los siguientes resultados:



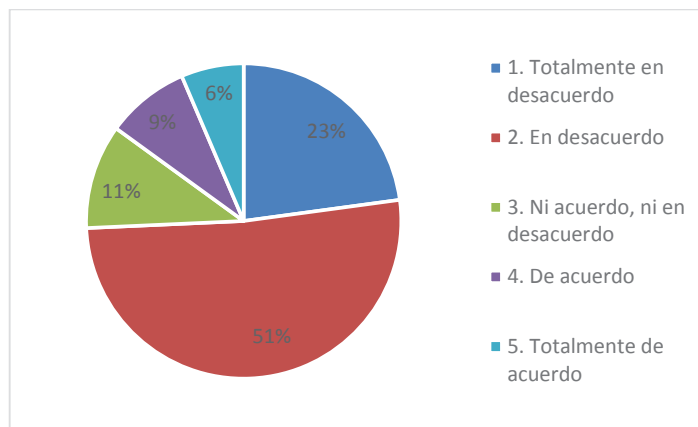
**Figura 24. Pregunta 17. Tengo suficiente autonomía en el trabajo**  
Elaborado por: La Autora

El 41% de los empleados expresó no tener autonomía en la realización de su trabajo, el 32% no está seguro y el 27% mencionó contar con autonomía para ejercer su trabajo.



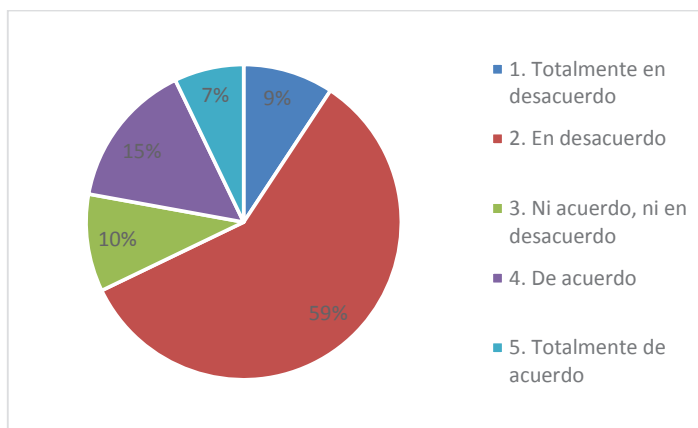
**Figura 25. Pregunta 18. Tengo la suficiente capacidad e iniciativa en mi trabajo**  
Elaborado por: La Autora

El 64% de los empleados no está seguro de tener la capacidad e iniciativa suficiente en su puesto de trabajo, el 20% expresó si tener la capacidad e iniciativa suficiente y el 16% se mostró negativo frente a esta afirmación.



**Figura 26. Pregunta 19. Mis ideas son consideradas por mi jefe**  
Elaborado por: La Autora

El 74% de los empleados mencionó que su jefe no considera sus ideas, el 11% no está seguro y el 15% expresó que sus ideas si son tomadas en cuenta por su jefe inmediato.



**Figura 27. Pregunta 20. Me siento realizado en mi trabajo**  
Elaborado por: La Autora

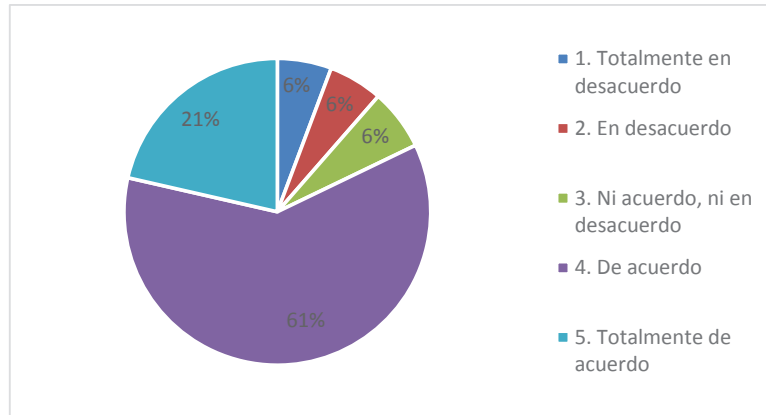
El 68% de los empleados no se siente realizado en su puesto de trabajo, el 10% no está seguro y el 22% se siente plenamente satisfecho en su puesto de trabajo.

Al analizar las preguntas 17-20 se evidencia que la empresa no ofrece a sus trabajadores la oportunidad de ser creativos y pro activos, ya que los empleados manifiestan que sus ideas no son consideradas, ni su iniciativa, por tanto, no se sienten realizados en su trabajo.



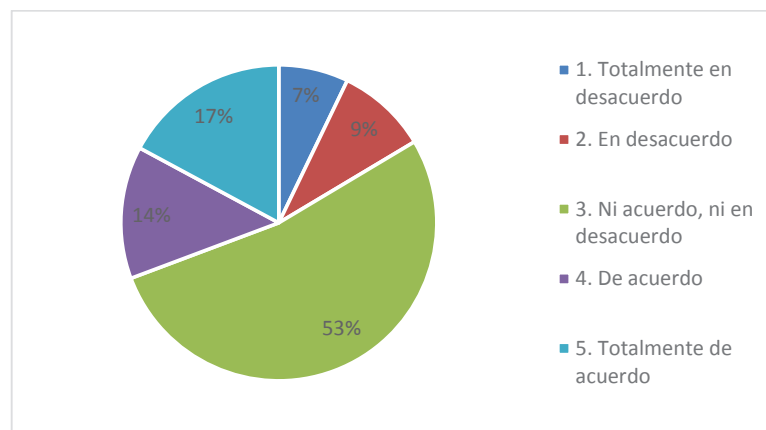
### 3.7.6. Análisis de la relación entre compañeros de trabajo

Para conocer la percepción que tienen los empleados sobre su relación con los compañeros de trabajo, se aplicaron cinco preguntas (21-25 de la encuesta), obteniendo los siguientes resultados:



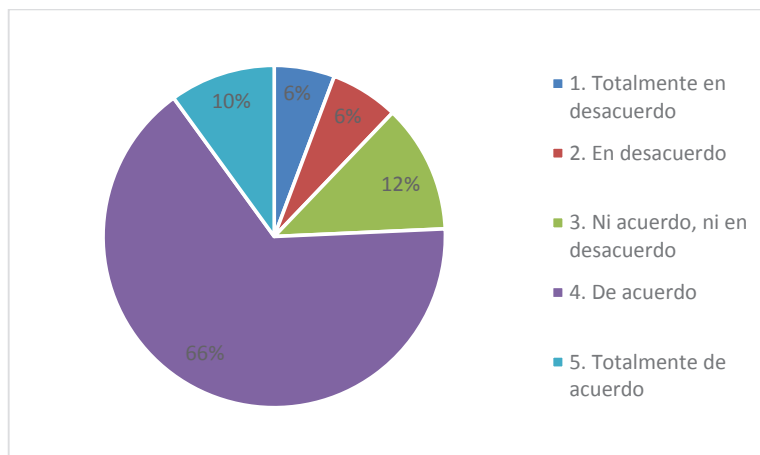
**Figura 28. Pregunta 21. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo**  
Elaborado por: La Autora

El 82% de los empleados indicó que tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo, el 12% dijo que su relación era mala y el 6% restante no se lleva ni bien ni mal con sus compañeros.



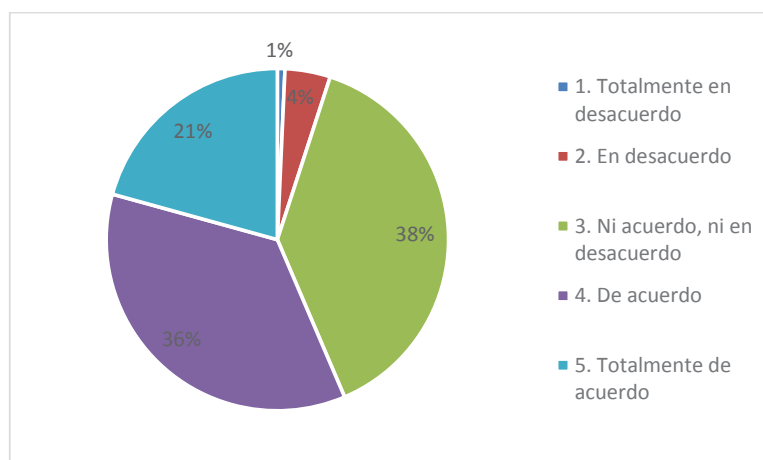
**Figura 29. Pregunta 22. Mis compañeros me apoyaron en mis primeros días de trabajo**  
Elaborado por: La Autora

El 53% de los trabajadores comentó no estar seguro si sus compañeros de trabajo, los apoyaron en su ingreso a la empresa, el 31% expresó que si recibió apoyo por parte de los compañeros y el 16% no fue apoyado en sus primeros días.



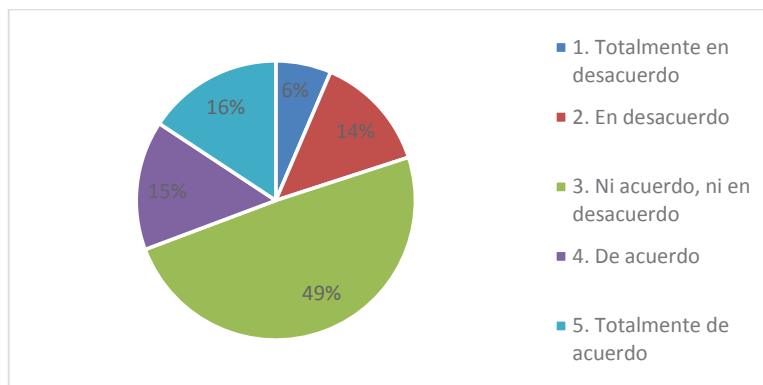
**Figura 30. Pregunta 23. Si salgo de la empresa, lo sentiría por mis compañeros**  
Elaborado por: La Autora

El 76% de los empleados expresó que salir de la empresa y dejar a sus compañeros de trabajo les afectaría, un 12% manifestó que le daría lo mismo, y al otro 12% no le pesaría dejar a sus compañeros.



**Figura 31. Pregunta 24. Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de los clientes**  
Elaborado por: La Autora

Para el 57% de los trabajadores las personas con las que laboran tienen los conocimientos y habilidades necesarias para satisfacer a los clientes, el 38% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo; y el 5% manifestó que sus compañeros no poseen dichos conocimientos y habilidades.



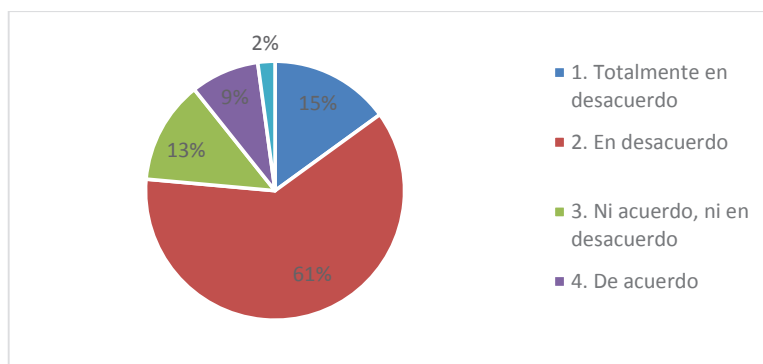
**Figura 32. Pregunta 25. Considero que existe respeto entre mis compañeros de trabajo**  
Elaborado por: La Autora

El 49% de los empleados no está seguro que exista respeto entre los compañeros de trabajo, el 31% manifestó que si existe respeto y el 20% indicó que no existe respeto entre compañeros.

Al analizar las preguntas 21-25 de la encuesta, se determinó que la relación entre compañeros de trabajo es buena, ya que la mayoría de empleados mencionaron que se lleva bien con sus compañeros, que recibió apoyo de ellos en los primeros días dentro de la empresa, que las empresas son capaces de atender adecuadamente a los clientes y que existe respeto entre ellos.

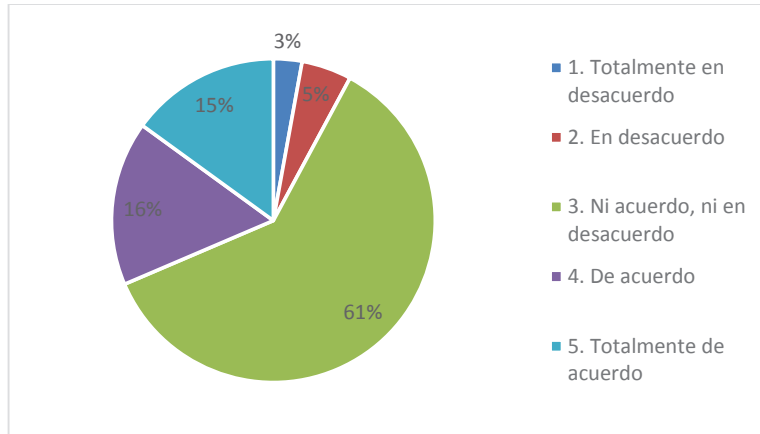
### 3.7.7. Análisis de la relación con jefes y superiores

Para conocer la percepción que tienen los empleados sobre su relación con los jefes y superiores, se realizaron siete preguntas (26-32 de la encuesta), obteniendo los siguientes resultados:



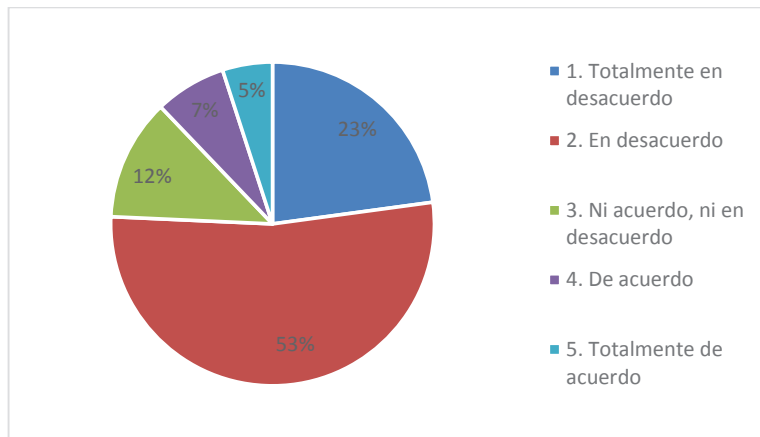
**Figura 33. Mi jefe me trata con respeto y amabilidad**  
Elaborado por: La Autora

El 76% de los encuestados comentó que su jefe no lo trata con respeto y amabilidad, el 13% no está seguro, y el 11% restante si recibe un trato respetuoso y amable por parte de su jefe inmediato.



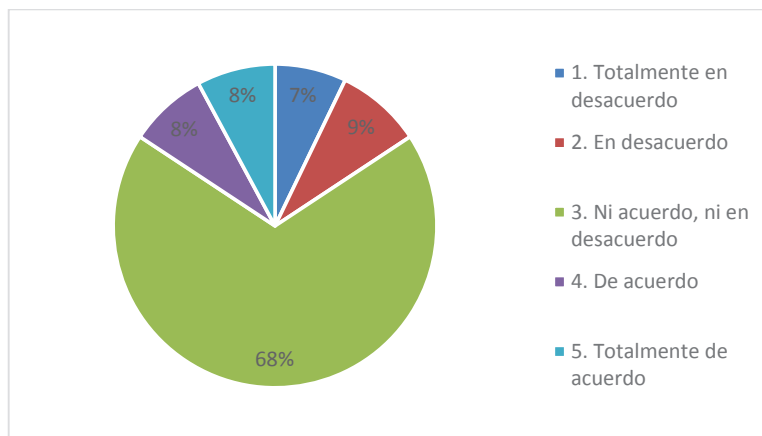
**Figura 34. Pregunta 27. El nivel de exigencia por parte de mi jefe es el adecuado**  
Elaborado por: La Autora

El 61% de los empleados no está seguro si el nivel de exigencia por parte de su jefe inmediato era el adecuado, el 31% consideró si es adecuado el nivel de exigencia, y el 8% expresó que no es adecuado.



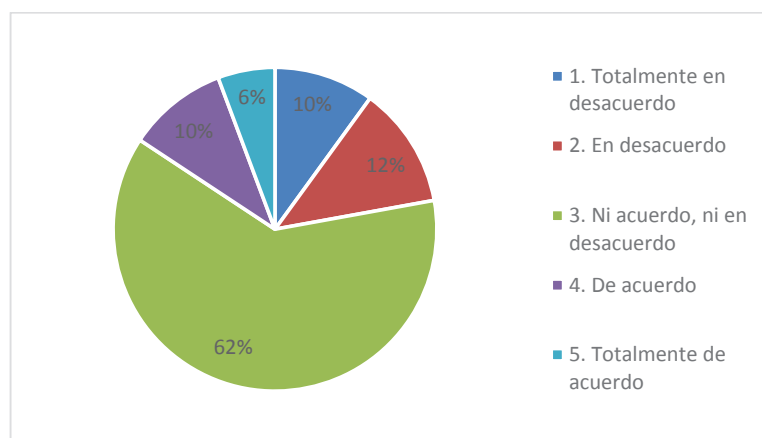
**Figura 35. Pregunta 28. Mi jefe es participativo**  
Elaborado por: La Autora

Para el 76% de los trabajadores su jefe no es participativo, el 12% no está seguro sobre dicha afirmación y el 12% indicó que su jefe si es participativo.



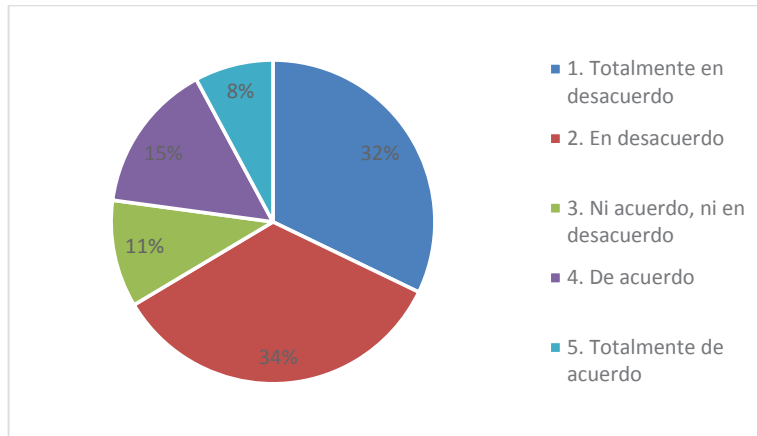
**Figura 36. Pregunta 29. Trabajo en equipo con mi jefe y compañeros**  
Elaborado por: La Autora

El 68% de los empleados no está seguro de que exista trabajo en equipo entre sus jefes, sus compañeros de trabajo y él, el 16% indicó que si existe este trabajo en equipo y el 16% expresó que no se da dicha afirmación.



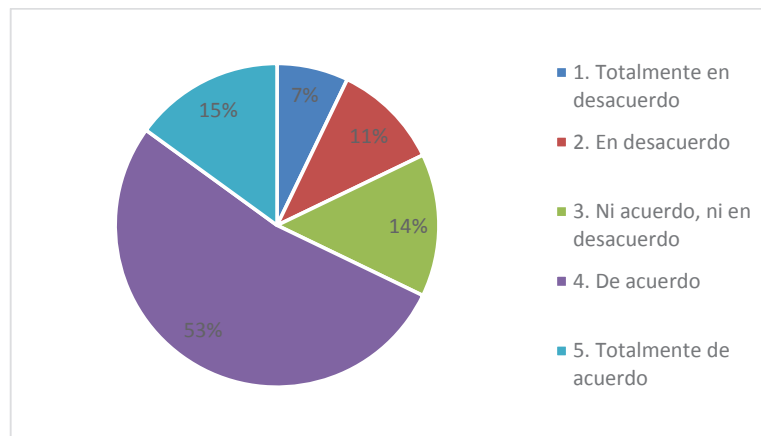
**Figura 37. Pregunta 30. Mi jefe es justo**  
Elaborado por: La Autora

El 62% de los empleados no está seguro si su jefe es justo o no, el 22% expresó que su jefe es injusto y para el 16% su jefe es justo.



**Figura 38. Pregunta 31. Mi jefe inmediato conoce mis fortalezas y debilidades laborales**  
Elaborado por: La Autora

El 66% de los trabajadores expuso que su jefe no conoce sus fortalezas y debilidades laborales, el 33% manifestó que sí las conoce, y el 11% no está seguro de ello.

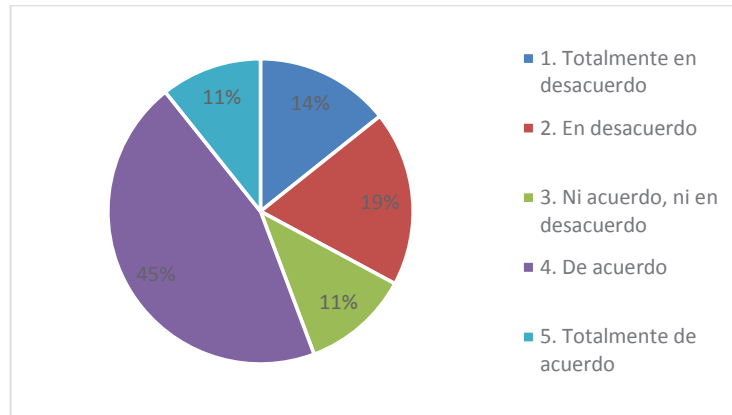


**Figura 39. Pregunta 32. Puedo acceder fácilmente a mi jefe cuando lo necesito**  
Elaborado por: La Autora

El 68% de los encuestados puede acceder con facilidad a su jefe cuando lo necesita, el 18% no tiene fácil acceso hacia su jefe, y el 14% no está seguro de que sea fácil o no el acceso a su jefe en caso de necesitarlo.

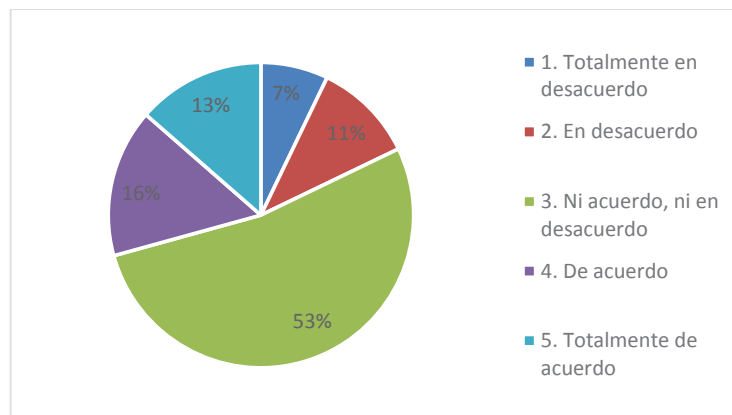
### 3.7.8. Análisis de los puestos de trabajo

Para conocer la percepción que tienen los empleados sobre los puestos de trabajo, se aplicaron nueve preguntas (33-41 de la encuesta), obteniendo los siguientes resultados:



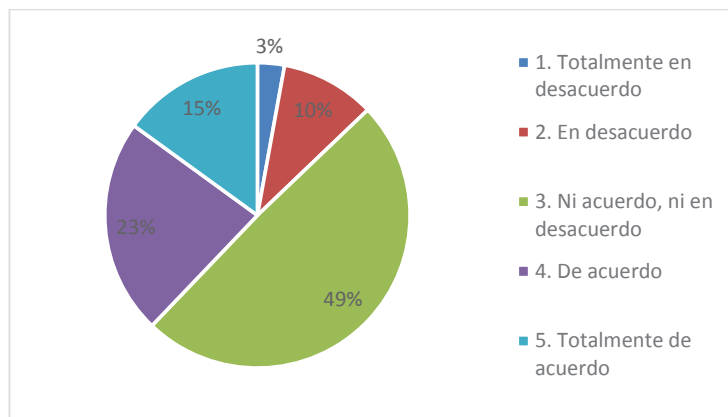
**Figura 40. Pregunta 33. Mi cargo en la empresa está en relación con la experiencia que tengo**  
Elaborado por: La Autora

Para el 56% de los trabajadores su puesto tiene una relación directa con su experiencia laboral, para el 33% no tienen relación, y el 11% restante no está seguro de si tiene o no relación.



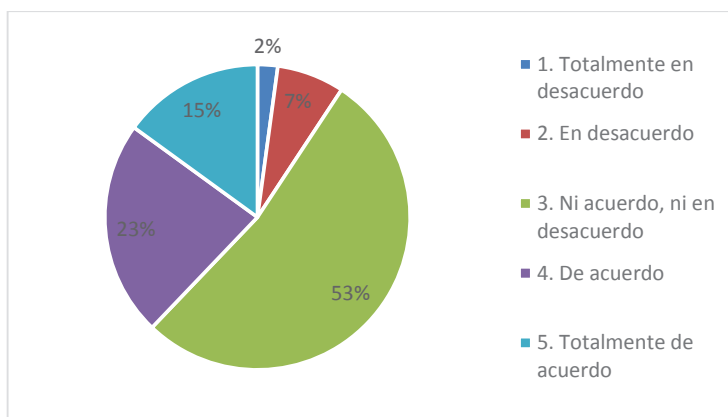
**Figura 41. Pregunta 34. Mi cargo en la empresa está en relación con mi titulación académica**  
Elaborado por: La Autora

El 53% de los trabajadores reveló que no sabe si su título académico tiene relación con su puesto dentro de la empresa, para el 29% si tiene relación y para el 19% no tiene relación.



**Figura 42. Pregunta 35. Me considero valorado en mi puesto de trabajo**  
Elaborado por: La Autora

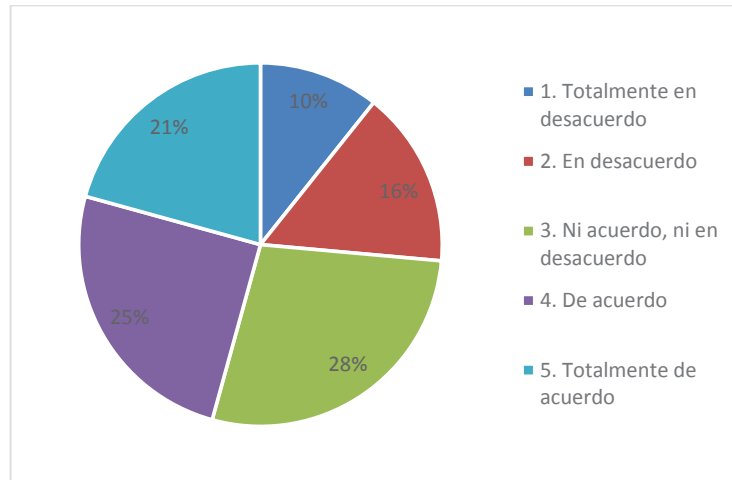
El 49% de los empleados no está seguro de ser valorado en su puesto de trabajo, el 38% si se considera valorado y el 13% restante no se siente valorado.



**Figura 43. Pregunta 36. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos**  
Elaborado por: La Autora

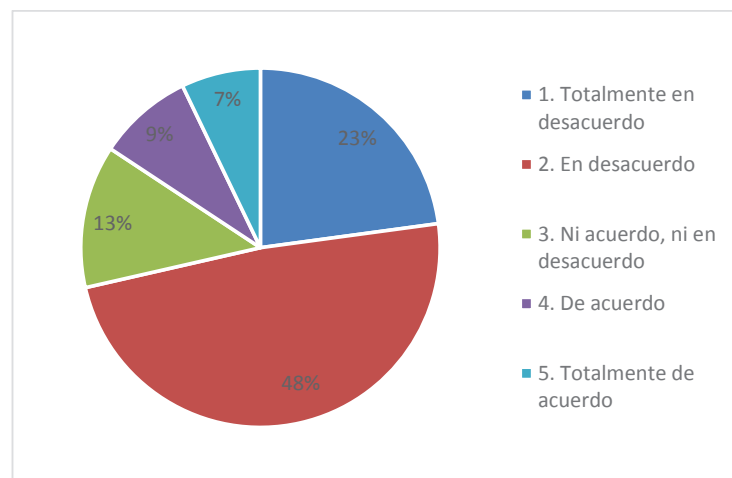
El 53% de los trabajadores tiene claramente definidos los objetivos de su trabajo, el 38% los tiene claros y el 9% comentó que no son claros.





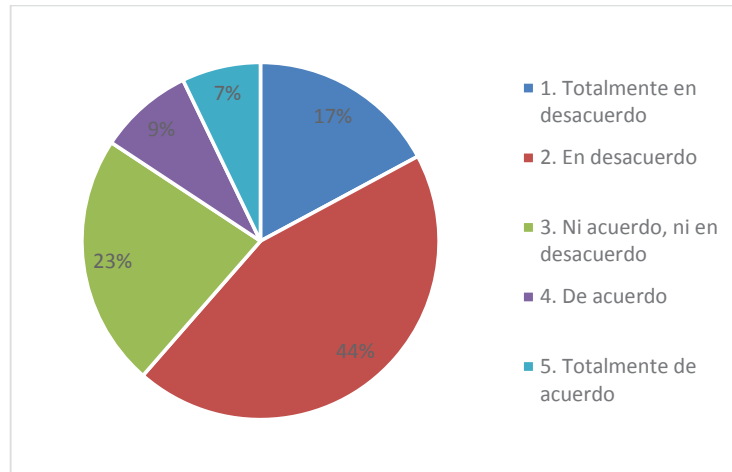
**Figura 44. Pregunta 37. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables**  
Elaborado por: La Autora

Para el 36% de los empleados los objetivos de su puesto de trabajo si son alcanzables, el 28% no está seguro de que los objetivos de su trabajo sean razonablemente alcanzables y para el 26% no son alcanzables.



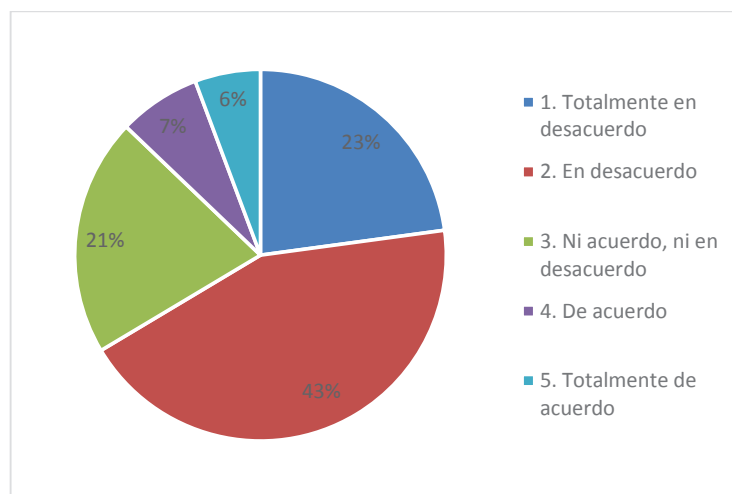
**Figura 45. Pregunta 38. Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales**  
Elaborado por: La Autora

Al 71% de los empleados su trabajo no le permite alcanzar sus objetivos personales, al 16% si le permite y el 13% restante no está seguro.



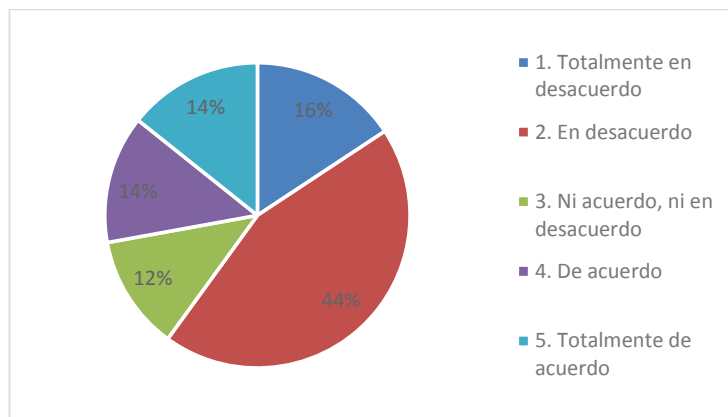
**Figura 46. Pregunta 39. Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos**  
**Elaborado por: La Autora**

El 61% de los encuestados no tienen las oportunidades para incrementar su desarrollo, el 23% no está seguro de aquello, y el 16% restante sí tiene las oportunidades para desarrollar sus habilidades, aptitudes y actualizar sus conocimientos.



**Figura 47. Pregunta 40. Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman en base al desempeño del trabajador**  
**Elaborado por: La Autora**

Para el 66% de los trabajadores los ascensos, capacitaciones y despidos no tienen relación con el desempeño del trabajador, el 21% no está seguro de aquello y para el 13% si se dan en base al desempeño.



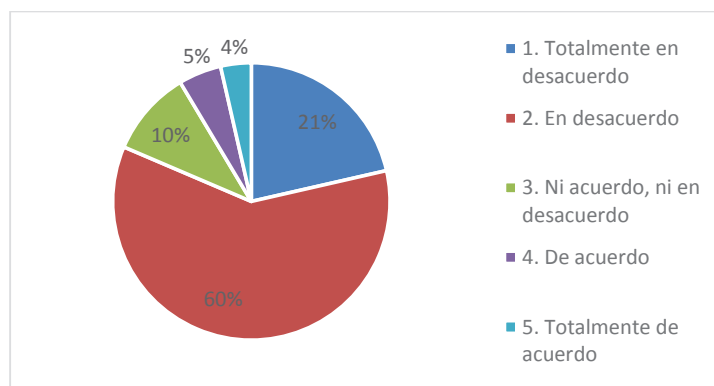
**Figura 48. Pregunta 41. Tengo la posibilidad de un ascenso en Rhelec**  
Elaborado por: La Autora

El 60% de los preguntados no tiene posibilidades de acceder a un ascenso dentro de la empresa, el 28% si tiene posibilidad y el 12% comentó no está seguro.

Al analizar las preguntas 37-41 se evidencia que los trabajadores de la empresa no tienen claras sus funciones y objetivos a alcanzar, además de sentirse incapaces de obtener un ascenso, incluso si su desempeño es bueno; estos factores influyen para que sientan que no están consiguiendo sus objetivos personales.

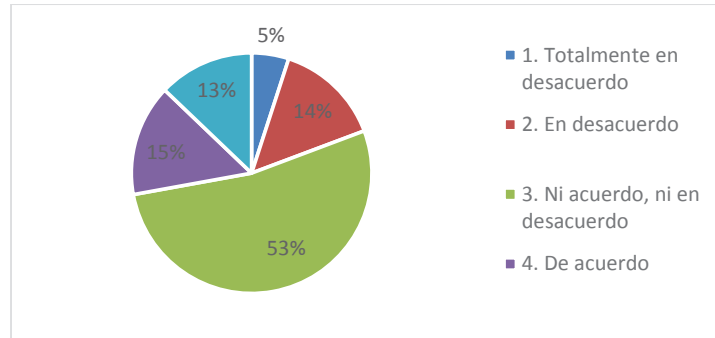
### 3.7.9. Análisis de la remuneración

Para conocer la percepción que tienen los empleados sobre la remuneración que les ofrece la empresa, se realizaron tres preguntas (42-44 de la encuesta), obteniendo los siguientes resultados:



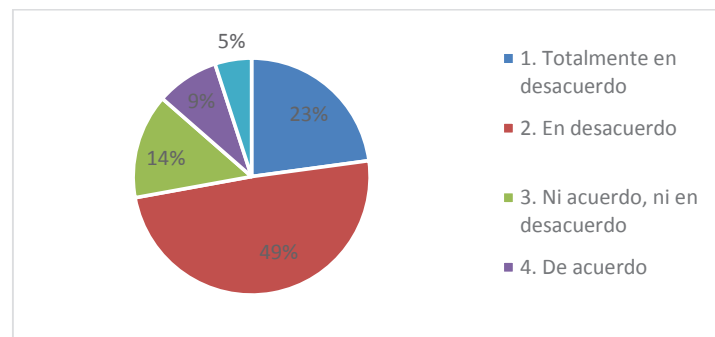
**Figura 49. Pregunta 42. Mi trabajo está bien remunerado**  
Elaborado por: La Autora

Para el 81% de los encuestados su trabajo no es bien remunerado, el 10% no está seguro y para el 9% restante su trabajo si es bien remunerado.



**Figura 50. Pregunta 43. Mi remuneración está por encima de la media de mi entorno social fuera de la empresa**  
Elaborado por: La Autora

El 53% de los trabajadores no está seguro de que su remuneración este por encima de la media de su entorno social fuera de la empresa, para el 28% si lo está y para el 19% no es cierto.

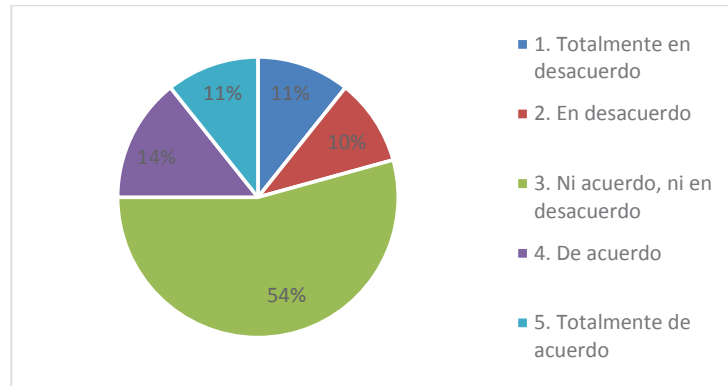


**Figura 51. Pregunta 44. Mi sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marca económica de la empresa**  
Elaborado por: La Autora

Para el 72% de los empleados su sueldo y el de sus compañeros no están enmarcados en la realidad económica de la empresa, el 14% no está seguro, y para el 14% restante sí está de acuerdo a la situación de la empresa.

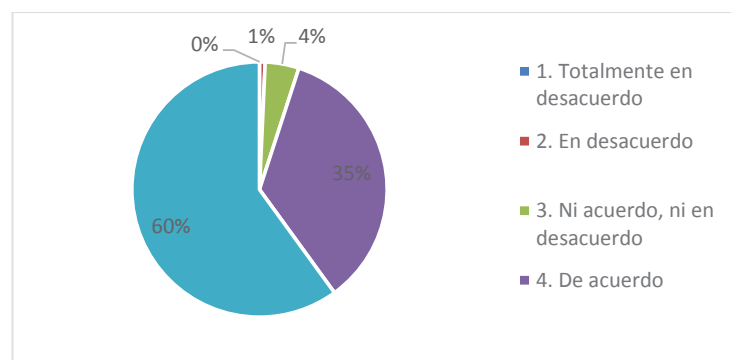
### 3.7.10. Análisis del reconocimiento

Para conocer la percepción que tienen los empleados sobre el reconocimiento que les da la empresa, se realizaron cinco preguntas (45-49 de la encuesta), obteniendo los siguientes resultados:



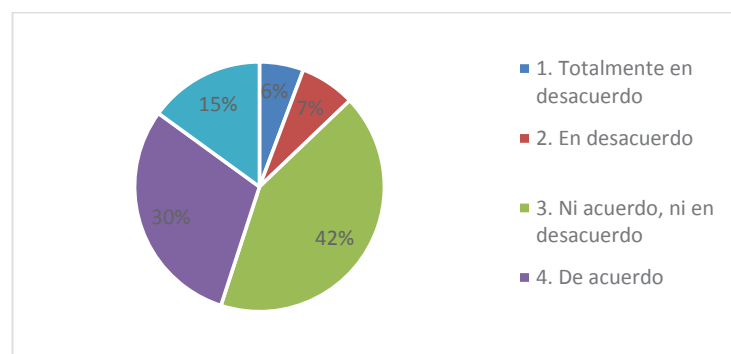
**Figura 52. Pregunta 45. Existe igualdad entre hombres y mujeres en mi empresa**  
Elaborado por: La Autora

El 54% de los empleados no está seguro si existe igualdad de género, para el 25% si existe igualdad entre hombres y mujeres y para el 21% no existe.



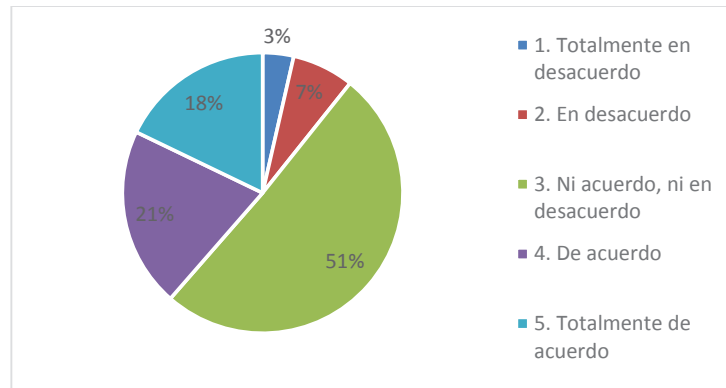
**Figura 53. Pregunta 46. Mi trabajo es útil**  
Elaborado por: La Autora

Para el 95% de los empleados su trabajo es útil, el 4% no está seguro de aquello, y para el 1% su trabajo no es útil.



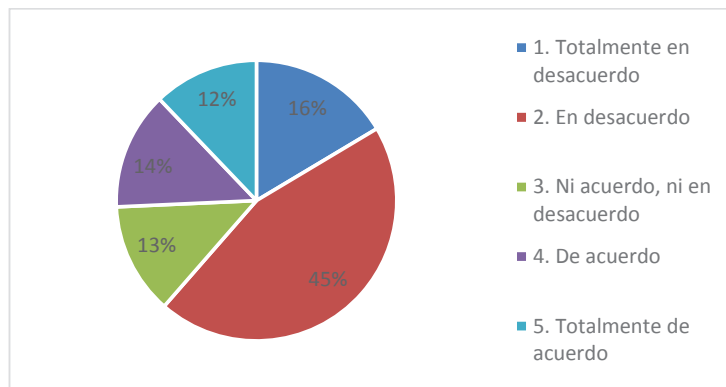
**Figura 54. Pregunta 47. El que me da mejores resultados es el que triunfa**  
Elaborado por: La Autora

El 42% de los empleados no está seguro de que quien brinde mejores resultados dentro de la empresa, sea quien triunfe, para el 45% esta afirmación si se aplica y el 13% está en desacuerdo con dicha afirmación.



**Figura 55. Pregunta 48. Siento seguridad y estabilidad en mi puesto de trabajo**  
Elaborado por: La Autora

El 51% de los empleados no está seguro de tener o no estabilidad en su puesto de trabajo, el 39% si se siente estable en su puesto de trabajo y el 10% restante está en desacuerdo.



**Figura 56. Pregunta 49. Es posible la promoción laboral por un buen rendimiento**  
Elaborado por: La Autora

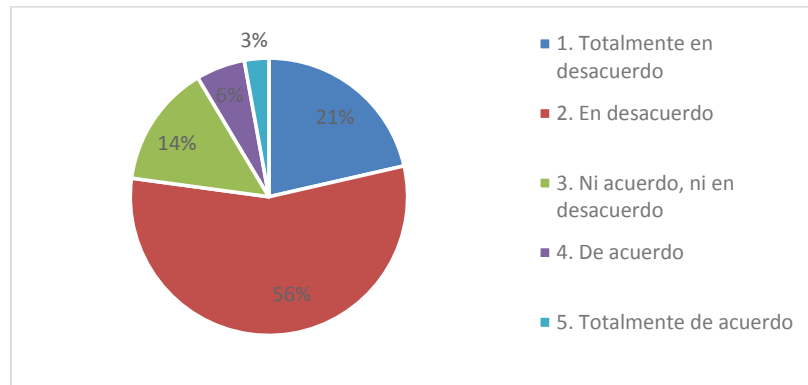
Para el 61% de los empleados no es posible obtener una promoción laboral por su buen rendimiento, para el 26% si es posible y el 13% restante no se mostró ni en favor ni en contra de esta aseveración.

Al analizar las preguntas 46, 47 se muestra que los trabajadores sienten que su trabajo es útil y que consideran que su buen rendimiento los ayudará a triunfar, pero al

comprar los resultados obtenidos en la pregunta 37-41 y 49 se evidencia la inconformidad por no ser reconocido su buen desempeño para obtener un ascenso en la empresa.

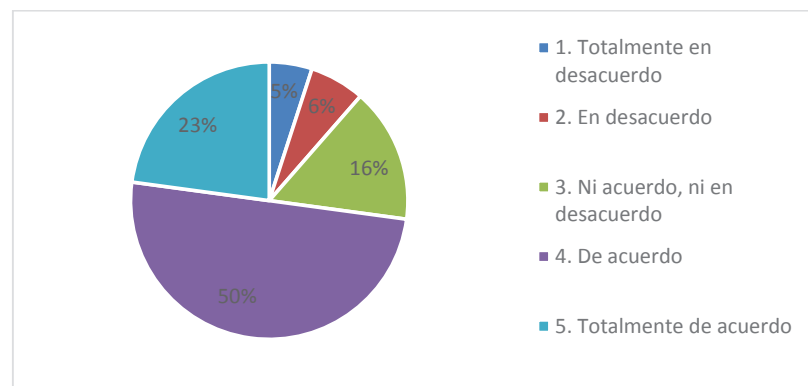
### 3.7.11. Análisis de la comunicación interna

Para conocer la percepción que tienen los empleados sobre la comunicación interna, se realizaron cinco preguntas (50-54 de la encuesta), obteniendo los siguientes resultados:



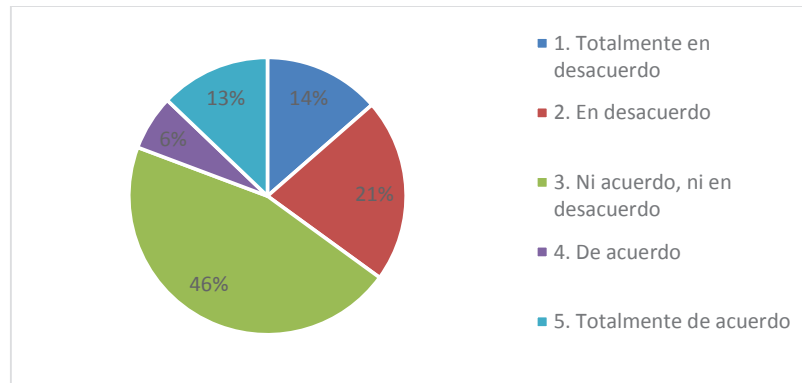
**Figura 57. Pregunta 50. Existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y personal a cargo**  
Elaborado por: La Autora

Para el 76% de los encuestados no existe buena comunicación de arriba hacia abajo, el 14% no está seguro y para el 9% sí existe buena comunicación desde el nivel superior hacia el inferior.



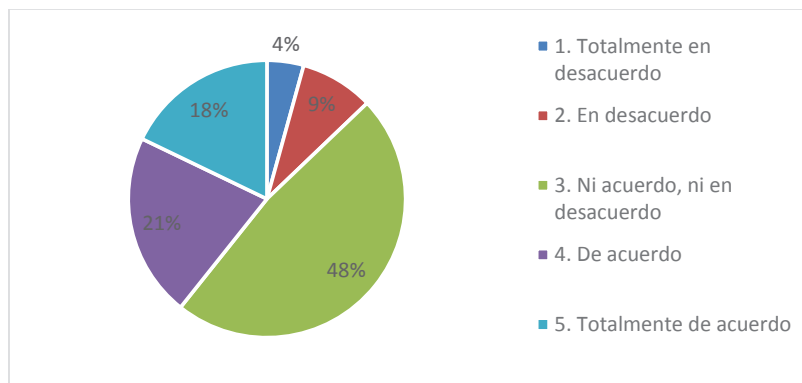
**Figura 58. Pregunta 51. Existe buena comunicación de abajo a arriba entre personal a cargo y jefes**  
Elaborado por: La Autora

Para el 73% de los encuestados sí existe buena comunicación de abajo hacia arriba, el 16% no está seguro y para el 11% restante no existe buena comunicación del personal hacia los jefes.



**Figura 59. Pregunta 52. Mi jefe escucha mis sugerencias y opiniones**  
Elaborado por: La Autora

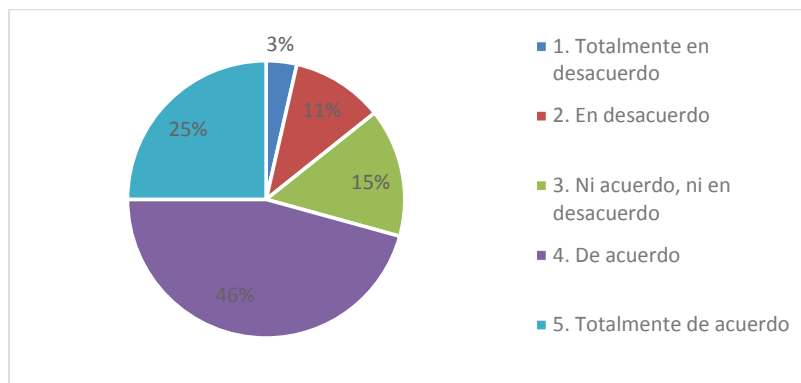
El 46% de los encuestados no está seguro de que sus sugerencias sean escuchadas por su jefe inmediato, al 35% su jefe no escucha sus sugerencias y opiniones y el 19% sí son escuchados por su jefe.



**Figura 60. Pregunta 53. Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios**  
Elaborado por: La Autora

El 48% de los encuestados no está seguro de conocer las necesidades los clientes, el 39% conoce las necesidades de las personas que solicitan los servicios de la empresa y el 13% desconoce las necesidades de los clientes.





**Figura 61. Pregunta 54. En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados**  
Elaborado por: La Autora

Al 74% de los empleados si los orientan hacia la obtención de resultados, el 15% no está seguro y para el 14% no existe orientación hacia los resultados en su área de trabajo.

Al analizar las preguntas 50, 51 y 52 se determina que existe una mala comunicación entre los trabajadores y sus jefes inmediatos, ya que los empleados no sienten que sus opiniones y sugerencias sean tomadas en cuenta; además al relacionarlas con los resultados obtenidos en la sección jefes y superiores, se puede señalar que se debe a que los empleados no se sienten respetados por su jefe, porque lo consideran injusto y no participativo.

### **3.7.12. Entrevista al Gerente General**

Para conocer la visión desde la parte directiva de la empresa, se realizó una entrevista de 10 preguntas al Gerente General, las preguntas se realizaron en base a los resultados obtenidos en la encuesta formulada a los 140 trabajadores de Rhelec. La entrevista fue realizada el 3 de mayo del 2017, en las instalaciones de la empresa. Para su formulación se indicó previamente al gerente los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a sus empleados sobre el clima laboral.

#### **Pregunta 1. ¿Cuál es su opinión sobre los resultados obtenidos en cuanto al clima laboral general de la empresa?**

Al respecto mencionó que está feliz al saber que a sus empleados se sienten a gusto en la empresa y orgullosos de pertenecer a Rhelec Ingeniería, considera que es positivo

que en su mayoría los colaboradores prefieran a la empresa a otra que les ofrezca las mismas condiciones.

También comentó que es importante que los empleados se sientan identificados con un sueño que empezó hace 20 años atrás, ya que siempre se ha tratado de difundir que de un pequeño emprendimiento puede nacer una gran empresa. Por otro lado, indicó que se debe prestar atención a quienes mencionaron no sentirse satisfechos con su trayectoria dentro de la empresa. Debido al giro del negocio, mencionó, es imposible reunir a todo el personal de la empresa, por eso se dificulta la integración como tal de todo el personal, y por ello, los empleados que trabajan en otras partes del país consideran que quienes trabajan en Pichincha tienen mayores beneficios.

En lo referente a la pregunta sobre el ingreso de las personas a la empresa, mencionó que le interesaría obtener una propuesta para mejorar el proceso de inducción como tal, ya que está convencido que de ese factor depende la adaptación de un colaborador al puesto de trabajo y también de su desempeño.

**Pregunta 2. ¿Considera que la empresa ofrece a sus empleados condiciones ambientales adecuadas para el desempeño de sus funciones?**

Sobre este factor el Gerente de la empresa mencionó que es importante conocer quienes se sienten preocupados por sus condiciones ambientales, pero se siente tranquilo porque en su mayoría los resultados fueron positivos. También recalcó que por el tipo de negocio se tienen riesgos altos como son eléctricos, alturas y manejo con el área de seguridad y salud ocupacional, pero que se hace un gran esfuerzo para mejorar en el día a día las condiciones ambientales.

**Pregunta 3. ¿Qué tipo de gestiones ha realizado la empresa para mejorar la seguridad y salud ocupacional, es decir, sobre disminución de riesgos, capacitación y salud?**

Mencionó que los factores de riesgo están mayormente enfocados al personal técnico, pero hace falta considerar los riesgos para el personal administrativo; en cuanto a las capacitaciones indicó que si bien es cierto son muy necesarias, en el pasado año se tuvo un presupuesto mínimo para las mismas, ya que la productividad se vio afectada, no

solo por circunstancias internas, sino también por la crisis general de la empresa, pero consideró que esto fue un error no invertir más recursos en ellas, ya que son importantes para mejorar el rendimiento de los colaboradores y los resultados de la empresa.

El Gerente mencionó que se ha realizado una inversión alta en equipo de protección personal, ya que los riesgos a los cuales se exponen los colaboradores son muy altos. También preocupado por la salud se ha desembolsado una fuerte suma para realizar exámenes pre ocupacionales de seguimiento y post ocupacionales, tal cual lo manda la ley; siendo un beneficio para los colaboradores, ya que no deben incurrir en gastos en caso de padecer algún tipo de enfermedad; y que, el médico de la empresa se encarga de hacer el seguimiento respectivo.

**Pregunta 4. ¿La empresa brinda a sus empleados la confianza necesaria para proponer y realizar nuevas ideas en su área de trabajo?**

El Gerente, mencionó que en algunas áreas de la empresa lastimosamente el trabajo es monótono y se debe seguir un procedimiento como tal, siendo este punto una preocupación para él, ya que un alto porcentaje de empleados no se siente a gusto con su trabajo, debido a que están limitados y piensan que sus ideas no son consideradas; a pesar que la empresa trata de escuchar a todos y tomar las buenas ideas en pro de la mejora continua.

**Pregunta 5. ¿Sabía usted que sus trabajadores mantienen una relación laboral positiva entre ellos, basada en el respeto; y se señalan entre ellos como capaces para atender a los clientes?**

El Gerente mencionó que es grato saber que sus colaboradores tienen una relación de camaradería con sus compañeros de trabajo, ya que, a la final, pasan la mayor parte de su tiempo en el trabajo, también recalca que el respeto es primordial en las relaciones, por tanto, debe permanecer a lo largo de la historia. Por otro lado, destacó que los colaboradores aseguren que sus compañeros tienen las habilidades y conocimiento para satisfacer las necesidades de sus clientes, debido a que esto permite tener éxito con el principal objetivo empresarial, que es prestar un servicio de calidad a los clientes.

**Pregunta 6. ¿Cuál es su opinión sobre los resultados obtenidos sobre la evaluación a los jefes de los diferentes departamentos de la empresa? ¿Cuáles cree que sean las causas?**

El Gerente mencionó que es importante realizar una evaluación identificada de los jefes, para conocer de manera clara a quien de ellos están evaluando los colaboradores. También indica que el respeto es clave en todos los niveles de la organización y se siente bien de observar que este valor está presente en las relaciones laborales de la empresa. Además, se muestra preocupado de que los jefes de Rhelec sean considerados como no participativos, y que estos no conozcan las fortalezas y debilidades del personal a su cargo.

Recalcó que la empresa ha tenido un rápido crecimiento, por tanto, sería aconsejable una reestructuración de los coordinadores, supervisores y gerentes, ya que existen casos en que algunos jefes están a cargo de un gran número de empleados. Además, indicó que es clave que se lograra trabajar en equipo, ya que el recurso humano es lo principal en la empresa. Comentó que la empresa ha tenido algunos inconvenientes con el trato al personal, ya que en el año 2016 se dieron situaciones un poco desfavorables para los colaboradores, debido a comentarios no apropiados por problemas con los clientes de la empresa, y mencionó que estos debían manejarse de mejor manera. Sobre las preferencias manifestó que siempre se pueden presentar esos casos, debido a que hay colaboradores que destacan más en el trabajo, pero que se procura tener un trato igualitario para promover la equidad y justicia dentro de la organización.

**Pregunta 7. ¿Por qué considera que los empleados piensan que no tienen posibilidad de ascender dentro de la empresa?**

El Gerente mencionó que le llama la atención que los colaboradores no consideran que tienen la posibilidad de tener una carrera en Rhelec y a su vez que no va de la mano la realización personal con la empresarial, debido a que en los últimos años han sido pocos los ascensos que se han dado en la organización, algunos cargos de nivel medio a gerencial tuvieron una muy baja rotación, de la misma manera ocurrió en el nivel operativo, según comentó, las personas estaban estáticas, debido a la reducción del presupuesto.

**Pregunta 8. ¿Por qué considera que los empleados no se encuentran satisfechos con su sueldo?**

El Gerente aludió que es normal que los empleados no se encuentren satisfechos con su remuneración y quieren una más alta, pero también expuso que los sueldos no han tenido aumentos desde el 2014, ya que se ha visto afectado el porcentaje de utilidad en los contratos, tomando la decisión de no subir sueldos para no despedir a ningún trabajador. También señaló que los trabajadores tienen otros beneficios fuera de su sueldo, como un seguro de salud privado, y que muchos de ellos no lo valoran, pidiendo al área de Talento Humano en repetidas ocasiones que se los excluya del mismo y se sume a su rol el valor de \$50 mensuales, valor que asume la empresa, con el objetivo de brindar a los trabajadores una alternativa al seguro social en caso de enfermedad.

**Pregunta 9. ¿En la empresa existe igualdad al momento de dar reconocimientos a los empleados? ¿Por qué cree que los trabajadores perciben inestabilidad en su puesto de trabajo?**

El entrevistado manifestó que en la empresa existe un gran número de población masculina, y que hasta 2016 aproximadamente un 25% eran mujeres, y que siempre buscan que exista equidad de género. Sobre la estabilidad laboral comentó que se ha visto afectada en la empresa por problemas externos, como contratos con los clientes, los cuales tienen una duración de 6 meses a 3 años, por lo que en ocasiones es necesario contratar o despedir personas, sin que dependa de la empresa. Acerca de los asensos indicó que no se tienen políticas sobre este factor.

**Pregunta 10. ¿Cuál es su opinión sobre los resultados obtenidos al analizar la comunicación interna de la empresa?**

El Gerente mencionó que existen algunos problemas de comunicación entre los jefes y el personal a su cargo, y su vez los trabajadores no se sienten escuchados. También indicó que se siente satisfecho de que los empleados se sientan orientados a la obtención de resultados, ya que la empresa está certificada con la ISO 9001:2008 en Calidad.

### **3.8. Caracterización del Clima laboral de Rhelec**

En base a la información recolectada de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa y la entrevista realizada a su Gerente General se concluye que Rhelec tiene un clima laboral AUTORITARIO EXPLOTADOR, debido a que no existe una buena comunicación ascendente, por tanto, se genera un clima de miedo y temor por parte de los empleados de los niveles bajos, según lo expone el autor Brunet en su obra “El clima laboral y las organizaciones”, donde clasifica al clima laboral en autoritario explotador y autoritario paternalista.

Otros de los determinantes para considerar como autoritario explotador al clima laboral de la empresa Rhelec, son que los empleados no se sienten valorados, ni escuchados por sus superiores, la percepción de preferencias hacia algunos empleados y la idea de los empleados de no poder desarrollarse profesional y personalmente, a pesar de que su desempeño es bueno y que genera resultados positivos. Estos factores han provocado un estado de desmotivación en los empleados, ya que ellos no consideran importante tener un excelente rendimiento en su trabajo o aportar con ideas para la mejora de su desempeño, debido a que estos aspectos no llegan a influir al momento de obtener un ascenso o promoción.

Los trabajadores no perciben que obtienen un pago justo por el desempeño de sus actividades labores, sobre todo al ser comparar con la situación económica de la empresa y con personas ajenas a la misma. Además, las condiciones del ambiente laboral no son las mejores, ya que el descontento por parte de los trabajadores es evidente.

No existe un proceso de inducción adecuado a la empresa, ya que muchos de los trabajadores no tienen un conocimiento claro de sus actividades; y de la importancia de su puesto de trabajo; al igual que los riesgos a los cuales se expone en su trabajo diario, debido a que desde su ingreso a la empresa, no se les familiarizó con estos aspectos, y a que no existen procesos de integración y apoyo para los nuevos empleados.

Los trabajadores no tienen autonomía para realizar su trabajo, debido a que los procesos son estáticos, limitando su capacidad de innovación, y privando a la empresa de

ideas valiosas para su mejora continua. Los empleados no se sienten seguros de su puesto de trabajo, ya que la empresa no muestra prácticas de estabilidad para quienes trabajan ahí.

No obstante, de la realidad un tanto negativa arriba expresada, cabe resaltar que la empresa Rhelec cuenta con la fidelidad de la mayoría de sus empleados, quienes no se cambiarían de empresa, incluso si se les llega a ofrecer iguales condiciones de trabajo; existe compañerismo entre los empleados, sobre todo se destaca el respeto y el reconocimiento del trabajo del otro, aunque no existe la misma percepción al hablarse de la relación laboral entre jefes y el personal a cargo.

Otro de los resultados positivos obtenidos fue que los empleados consideran que su trabajo es útil para la empresa y que sienten que sus compañeros tienen las habilidades necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes; además los trabajadores consideran que un buen desempeño les permitirá triunfar.

## **4. PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CLIMA LABORAL**

Según Escalante & Quiroga (2007), mantener un buen clima laboral es importante debido que se relaciona estrechamente con el desempeño laboral de las personas, por tanto, proponer mejoras a los problemas detectados, permitirá revertir los inconvenientes encontrados en el diagnóstico y conseguir que los empleados se sientan en un buen ambiente organizacional, provocando mejoras en la calidad de su trabajo.

En base al diagnóstico realizado a los diez factores que afectan al clima laboral de la empresa, se estima que, ante la realidad encontrada, es evidente proponer un esquema de mejora para el clima laboral de Rhelec.

La propuesta se realiza en base a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los 140 empleados y la entrevista formulada al Gerente General. Las variables consideradas para realizar el esquema de mejora para el clima laboral de la empresa, se encuentran basadas en las propuestas por Gilamar (1999), anteriormente mencionadas.

### **4.1. Objetivo de la propuesta**

El objetivo de la presente propuesta es contribuir a mejorar el Clima Laboral de Rhelec, a fin de ayudar a resolver la problemática detectada en el diagnóstico.

### **4.2. Contenido de la propuesta**

El esquema de mejora para el Clima Laboral de Rhelec incluye el trabajo sobre los siguientes aspectos:

#### **4.2.1. Condiciones ambientales**

El esquema propone mejorar las condiciones ambientales de cada puesto de trabajo en Rhelec, para lo cual se deben realizar las siguientes acciones:

Mejorar la climatización en las instalaciones de la empresa, labor que deberá ser realizada por el Gerente General de la empresa, en cuando a la asignación de presupuesto,



y al Jefe de Logística, para realizar las mejoras necesarias, esto deberá ejecutarse en un plazo menor o igual a un año.

Hacer mantenimiento constante y permanente de las instalaciones y equipos de la empresa. Es importante contar con óptimas condiciones en cada espacio del establecimiento y de los diferentes equipos. Estas actividades deberán estar a cargo del Gerente General, el Jefe de Logística y de Sistemas; el cumplimiento de esta acción deberá tener un plazo un máximo de 3 años.

Abastecer a los empleados de los suministros necesarios para la ejecución de sus actividades, es decir, proveer de manera permanente a los trabajadores de los materiales por ellos requeridos para la realización de su trabajo. Los responsables serán el Jefe de Servicios Complementarios y de Bodega.

Distribuir de manera adecuada los espacios y el mobiliario de la empresa, según los requerimientos de cada puesto, esto con el fin de brindar a cada trabajador el espacio necesario para el desempeño de sus funciones, esto deberá realizarse en el corto plazo y será responsabilidad del Gerente de Talento Humano y el Jefe de Logística.

Mantener limpios los espacios comunes e individuales, donde todos los trabajadores se sientan a gusto. Es importante que toda la empresa se encuentre siempre limpia y aseada, siendo responsabilidad de todos los colaboradores de la empresa,

#### **4.2.2. Proceso de inducción**

La propuesta busca mejorar el proceso de inducción de los nuevos empleados que lleguen a la empresa, a fin de brindarles desde su llegada una buena experiencia. Para el cumplimiento de este objetivo se deben realizar las siguientes tareas, las cuales estarán a cargo del Gerente General, Gerente de Talento Humano y las Jefaturas Medias:

Compartir con los nuevos empleados la reseña historia y valores institucionales de la empresa, a fin de que se vayan familiarizando con la misma y su filosofía.

Indicar a los empleados nuevos la normativa y reglamentos internos de la empresa, con el objetivo de que los trabajadores tengan claros sus deberes y obligaciones al formar parte de la misma, y no se presenten problemas a futuro.

Presentar de manera formal al nuevo empleado ante su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo, a fin de generar un ambiente de confianza entre el nuevo trabajador, sus compañeros y superiores.

Brindar un recorrido por las instalaciones de la empresa, para que el nuevo colaborador sepa donde se encuentra ubicada cada área y de manera general como se ejecutan los procesos de trabajo.

Todas estas actividades deberán realizarse el mismo día en que el nuevo colaborador ingrese a la empresa.

#### **4.2.3. Seguridad y Salud Ocupacional**

El objetivo es minimizar los riesgos a los que se exponen los trabajadores de la empresa, para ello es importante que se realicen las siguientes acciones:

Capacitar a los empleados sobre los riesgos laborales, a fin de que conozcan aquellos riesgos a los que podrían estar expuestos al realizar su trabajo, sobre todo los colaboradores del área operativa. Esta actividad será responsabilidad del Gerente de Talento Humano y se deberá realizar en un plazo menor a un año.

Entregar a cada empleado el equipo de protección necesario para mitigar los riesgos labores, esto con el objetivo de precautelar la integridad de los trabajadores, será responsabilidad del Gerente de Talento Humano, Jefe de Logística, Jefe de Bodega, Jefe de Servicios Complementarios. El cumplimiento de esta acción deberá darse de manera permanente, ya que ningún empleado podrá laborar sin su equipo de protección respectivo.

Realizar de manera anual exámenes médicos a los trabajadores, de esta actividad se encargará el Gerente de Talento Humano, es decir, programará las citas para las

revisiones médicas de cada trabajador, y se encargará de que, en caso de existir inconvenientes, los trabajadores sean tratados haciendo uso del seguro médico existente.

#### **4.2.4. Relaciones laborales**

El objetivo es mejorar las relaciones entre compañeros y con los jefes inmediatos, para ello, el Gerente de Talento Humano de la empresa, deberá realizar de manera anual las siguientes actividades:

Programar jornadas de integración entre los empleados, a fin de que se mantenga y fortalezca una buena relación entre todos los trabajadores. Las jornadas de integración incluyen, festejo a los cumpleaños del mes, agasajo por el día del padre, de la madre, Navidad, San Valentín, entre otros.

Realizar talleres y seminarios sobre el manejo de personal y liderazgo, esto dedicado especialmente a los jefes de cada departamento, a fin que mejoren su trato y mecanismos de control y motivación a los empleados.

Realizar sesiones grupales para la interacción de los trabajadores y sus jefes inmediatos, estas reuniones servirán como retroalimentación para que ambas partes mejoren en aquellos aspectos que tengan falencias. Estarán basadas en el respeto a cada uno y en la consideración a las opiniones emitidas.

Conformar grupos de trabajo en cada área, esto con el fin de promover la participación en equipo, esta actividad será responsabilidad del jefe de cada área, así como la asignación de un líder en base a su desempeño y reconocimiento por parte de sus compañeros.

#### **4.2.5. Puestos de trabajo**

El objetivo será colocar al personal de acuerdo a su experiencia y preparación académica, a fin de aprovechar el talento humano de la empresa, esta actividad corresponderá al Gerente de Talento Humano y al Jefe de cada área, y deberá ser realizada en un lapso máximo de un año, para ello se proponen las siguientes actividades:

Evaluar el desempeño de los trabajadores en su actual puesto de trabajo, para considerar si se encuentra realizando el trabajo conforme a las exigencias del cargo.

Distribuir las funciones de acuerdo al perfil de cada empleado, es decir, un empleado no podrá realizar actividades que no se encuentren relacionadas con su preparación académica y experiencia.

En base a las dos actividades anteriores, se deberá reubicar al personal, con el objetivo de tener personal capacitado en su área de trabajo, a fin de mejorar el rendimiento de cada y poder alcanzar los objetivos del puesto.

#### **4.2.6. Capacitación**

El objetivo es brindar capacitación constante a los empleados, a fin de que se encuentren actualizados en conocimientos y puedan realizar de mejor manera sus actividades, para ello se deberán realizar las siguientes acciones:

Identificar los requerimientos de capacitación que necesita cada empleado, esto será responsabilidad del Gerente de Talento Humano y del Jefe de cada área, ya que son ellos quienes conocen las necesidades de su equipo de trabajo, esto deberá hacerse en un lapso menor a un año.

Elaborar cronogramas de capacitación y grupos de asistencia, en base a la información obtenida en la actividad anterior, por parte del Gerente de Talento Humano; y, conjuntamente con el Jefe de cada área programarán quienes asisten a capacitación y cuando lo harán, siempre considerando que el área de trabajo no quede abandonada

Luego será responsabilidad del Gerente General y de Talento Humano establecer alianzas con centros de capacitación, de acuerdo a los requerimientos de la empresa; esto deberá realizarse en un plazo máximo de un año; y deberá proporcionarse de manera anual.

#### **4.2.7. Remuneración**

Si se pretende mejorar la percepción que tienen los empleados sobre su remuneración, se deberá contar con la colaboración del Gerente General y el Gerente de

Talento Humano, realizándose las siguientes actividades en un plazo menor a un año, y posteriormente de manera anual:

Informar a los trabajadores sobre la situación económica de la empresa, a fin de que ellos conozcan los motivos para que no exista un alza salarial, y puedan comprender los efectos de un aumento de sueldos, ante una crisis económica.

Comunicar a los trabajadores los beneficios económicos y sociales que les ofrece la empresa; de esta manera los trabajadores podrán percibir que aún frente a malas condiciones económicas, la empresa siempre busca su bienestar.

Realizar un análisis comparativo de los sueldos, esto para que los trabajadores tengan una visión de la realidad de otras empresas, a fin de que los empleados no sientan que su trabajo no es bien remunerado y, por tanto, no apreciado por la empresa.

#### **4.2.8. Reconocimiento**

El objetivo es mantener en constante motivación al personal, a fin de que cada uno de ellos brinde el 100% de sus capacidades y habilidades en el cumplimiento de sus funciones. Para ello se propone se realicen las siguientes actividades:

Estructurar planes de carrera, es decir, que luego de un cierto tiempo y alcanzando ciertas metas, un empleado pueda ir ascendiendo. La responsabilidad es del Gerente General y del Gerente de Talento Humano; esto se deberá realizar en un plazo máximo de 3 años.

Reconocer a los mejores trabajadores de manera mensual en base a indicadores de desempeño y al logro de objetivos de cada área, esto será responsabilidad del Jefe de cada departamento, y lo deberá hacer de manera permanente.

Promover a los empleados en base al desempeño laboral, esto con fin de reconocer el esfuerzo y dedicación de cada empleado de la empresa, puesto que motivará al resto de empleados a desempeñar mejor sus actividades. Es responsabilidad del Jefe de cada área y del Gerente de Talento Humano; y, se deberá realizar en un plazo menor a los tres años.

De existir una vacante, se realizará en primera instancia concursos internos para su cobertura, estos estarán relacionados con el desempeño del trabajador y el plan de carrera, la selección estará a cargo del Gerente de Talento Humano.

#### **4.2.9. Comunicación Interna**

El objetivo es mejorar la comunicación interna de la empresa, para ello en el corto plazo el Gerente de Talento Humano, deberá realizar las siguientes actividades:

Identificar medios para la comunicación interna, es decir, definir mecanismos de contacto que puedan ser usados por todo el personal de la empresa, como carteleras, página de alguna red social, entre otras.

Realizar reuniones entre jefes y subordinados, donde se muestren los resultados obtenidos durante un determinado periodo de tiempo, a fin de establecer los problemas presentes en el área y fijar estrategias de mejora, considerando la opinión de todos los trabajadores.

Implementar buzones de sugerencia, los cuales deberán estar ubicados en cada departamento y ser revisados en las reuniones entre jefe y trabajadores

El plan de Propuesta se encuentra resumido en el Anexo 3, el cual ofrece ideas en este sentido para los nueve factores que afectan al clima laboral de Rhelec. En esta perspectiva se plantea un objetivo general, acciones a realizarse para alcanzarlo, responsables para cada actividad y el tiempo de ejecución en que deberá cumplirse cada tarea.

## 5. CONCLUSIONES

El clima laboral de Rhelec presenta problemas desde años anteriores, ya que las respuestas a la encuesta realizada a los empleados, detectaron que el principal problema es la mala relación entre los empleados y sus jefes inmediatos.

En base a la información obtenida por los diferentes autores investigados y los resultados de la encuesta y la entrevista, se determinó que Rhelec tiene un clima laboral Autoritario Explotador, que está afectando al desempeño de sus trabajadores. La situación del clima laboral afecta de manera directa en el desempeño de los trabajadores, y por ende en los resultados;

Para diagnosticar el estado del clima laboral de la empresa Rhelec se aplicó una encuesta a los 140 trabajadores que laboran actualmente en la organización y se realizó una entrevista al Gerente General. Esto permitió identificar la percepción de los empleados sobre la empresa, condiciones ambientales, seguridad y salud ocupacional, creatividad e iniciativa, compañeros de trabajo, jefes y superiores, puesto de trabajo, remuneración, reconocimiento y comunicación. De manera general, los resultados obtenidos fueron negativos en la mayoría de los aspectos analizados, evidenciando los problemas existentes. Además, se determinó que existe un clima autoritario explotador, el cual provoca en sus empleados un estado de inconformidad y baja respuesta en la ejecución de sus tareas.

Respecto a la percepción de los empleados sobre la empresa, los resultados en general son favorables, detectándose que los trabajadores son fieles a la empresa y no se cambiarían de trabajo, aunque les ofrezcan las mismas condiciones laborales. Sobre las condiciones ambientales y la seguridad y salud ocupacional, se obtuvieron resultados variados, ya que algunos empleados se encuentran conformes sobre estos aspectos, pero se evidencia falencias en cuanto a la limpieza de las instalaciones y el conocimiento de los riesgos laborales a los que se encuentran expuestos los empleados.

En cuanto a las relaciones laborales, se puso en evidencia que existe un ambiente de respeto y reconocimiento entre compañeros de trabajo, pero al analizar la relación con los superiores, se detectó inconformidad con los mismos, ya que la mayoría de empleados

los catalogó como poco involucrados y no receptivos ante sus necesidades y sugerencias, además de la ausencia de respeto y amabilidad hacia los empleados por parte de los jefes inmediatos. Otro problema detectado fue que los empleados no son seleccionados o ubicados de acuerdo a su experiencia laboral y su instrucción formal, además no cuentan con una definición clara de sus actividades; por tanto, desconocen de la importancia de su trabajo para la organización. La asignación de puestos y la promoción tampoco tiene relación con el desempeño de los empleados en su puesto de trabajo o con las recomendaciones que compartan a sus superiores. Además, los empleados no se encuentran conformes con el salario que se les paga



## **6. RECOMENDACIONES**

Es importante que la empresa Rhelec realice de manera anual, una encuesta sobre el clima laboral, a fin de conocer si se están corrigiendo los problemas detectados en años anteriores. Además, y conforme a las necesidades se podría implementar nuevos factores de estudio, para identificar los inconvenientes que evidencie el clima laboral, para a tiempo implementar cambios o mejoras.

En base a la información obtenida de la entrevista realizada al Gerente General, es importante que la evaluación a los superiores se realice de manera individual, es decir, precisar a qué jefe se está valorando en la encuesta, a fin de que se les pueda informar acerca de la percepción que tienen los empleados sobre su gestión; con la intención de que pueda ser mejorada

En la actualidad, una de las ventajas competitivas que tienen las empresas es su equipo de trabajo, ya que de él depende la imagen que la empresa proyecta a sus clientes, siendo importante que las organizaciones mantengan un clima laboral positivo, que fomente un mejor rendimiento de los trabajadores. Por tanto, es indispensable que Rhelec corrija los problemas detectados en el diagnóstico, para fortalecer su clima laboral.

A pesar que los resultados obtenidos indican que el clima laboral de Rhelec es Autoritario Explotador, se recomienda fortalecer su clima laboral, en base a un esquema de mejora que integra factores sobre los cuales, los directivos en conjunto con todos los departamentos de la empresa deben trabajar, a fin de mejorar su clima laboral; y, por ende, el desempeño de sus trabajadores.

Debido a que la percepción general de los trabajadores sobre la empresa es buena, es importante que se mantenga esta tendencia, y en base a los requerimientos y sugerencias de los empleados, se mejore constantemente para seguir contando con su fidelidad, y compromiso.

Sobre la base del esquema de mejora, se propone un mantenimiento permanente de la limpieza y condiciones óptimas de las instalaciones de la empresa, además de brindar

a los trabajadores de los equipos de protección necesarios para precautelar su seguridad en el cumplimiento de sus obligaciones.

Establecer estrategias, políticas y mecanismos que permitan mantener la relación de compañerismo existente, y procurar que se extienda también este tipo de relaciones con los superiores; para lo cual, se propone realizar sesiones grupales entre empleados y jefes, capacitaciones sobre liderazgo para los jefes y buzones de sugerencia.

La empresa debe establecer mecanismos que permitan evaluar y calificar el desempeño y resultados, en base a indicadores de desempeño y al cumplimiento de objetivos. Además, el diseño de un plan de carrera, sería muy valioso para que los trabajadores puedan conocer su trayectoria y los requisitos para ascender en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2004). *Selección del personal*. Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. (2010). *Conciliar Vida profesional y personal*. Buenos Aires: Ed Granica S.A.
- Altamirano, J. (2007). Subsistemas de Recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (págs. 120-122). Mc Graw Hill.
- Álvarez, J. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México DF: Paidós.
- Amorós, e. (2007). *Administración del personal*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo S. L.
- Anónimo. (2011). *Campus Learning*. Recuperado el 21 de Abril de 2017, de <http://contenidos.campuslearning.es/CONTENIDOS/366/curso/pdf/FICHA-PDDL-U8-A6-D7-PDF%20N%C2%BA%201.pdf>
- Arenas, V., & Tejada, H. (2006). Modelo de un sistema integrado de gestión para la subdirección redes de transmisión energía enfocado en las normas OSHAS.
- Ayala. (2004). Reclutamiento. En Amorós, *Administración del personal* (pág. 8).
- Barrera, R. (2004). *Negociación y transformación de conflictos*. Guatemala: Serviprensa.
- Barros, M. A. (Diciembre de 2010). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS*. Obtenido de UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/939/1/43429\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/939/1/43429_1.pdf)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=dimensiones+del+clima+laboral+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiR\\_Pqrs9PTAhVJWCYKHaalA84Q6AEIKjAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=dimensiones+del+clima+laboral+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiR_Pqrs9PTAhVJWCYKHaalA84Q6AEIKjAB#v=onepage&q&f=false)
- Brachmann, S. (2017). *La Voz de Houston*. Recuperado el 9 de Mayo de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com/percepcin-y-motivacin-en-el-comportamiento-organizacional-5319.html>
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.

- Cabo, J. (3 de Marzo de 2017). *Gestión sanitaria*. Obtenido de <http://www.gestion-sanitaria.com/9-identificacion-procesos-organizacion.html>
- Campus Virtual. (04 de Abril de 2005). *Clasificación y tipos de empresas*. Obtenido de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonpeque/7.pdf>
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación Interna*. Tarragona: C&D.
- Carrasco, J. (2009). Descripción de puestos en la organización. *CEMCI*, 18-22.
- Chaparro, L. (12 de Septiembre de 2006). Motivación laboral y clima organizacion en empresas de telecomunicaciones. *Factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas*. Bogotá, Colombia: INNOVAR.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. (2009). *Medición de l Clima Laboral para IMF'S*. Lima: Oxfam Novib. Obtenido de [https://sptf.info/images/medicion\\_del\\_clima\\_laboral.pdf](https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf)
- Crewell. (2010). Analisis datos cualitativos. En R. Hernández, C. Fernández, & P. Baptista, *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Dessler, G., & Ricardo, V. (2004). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*. Bogotá: Pearson Education.
- Díaz, A., & Rafael, R. (2013). Salud en el trabajo y seguridad industrial. *Alfaomega*.
- Drucker, P. (2008). . *Pearson*, 36.
- Escalante, M., & Quiroga, Y. (2007). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. Barcelona: UAT.
- Evaluacion del personal. (2008). En L. Gómez, *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson.
- Fernández, M. (2004). Descripción de puestos. En M. Fernández, *Análisis y descripción de puestos de trabajo* (pág. 456). Cali: Ediciones Díaz de Santos.
- Ferrano, F., & Cassiman, B. (2014). *Globalizacion, Digitalización y Politización. Tres tendencias que cambiarán su forma de dirigir*. IESE.

- Figuerola, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano. *Economicas S.A.*
- Gallego, M. (2000). Evaluación del talento humano. *Universidad EAFIT.*
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Madrid: Diaz de Santos.
- García, Aguilera, & Castillo. (2011). Guía técnica para la construcción de escalas de actitud. *Odiseo Revista electrónica de pedagogía*, 1-13. Obtenido de <http://www.odiseo.com.mx/2011/8-16/pdf/garcia-aguilera-castillo-guia-construccion-escalas-actitud.pdf>
- García, J. (2000). Factores de sesgo en la evaluación laboral. *Investigación educativa*, 9.
- García, P. (2007). Proceso de Reclutamiento. *Iberoamericana para la investigación*.
- Gatica, M. (2009). Proceso de reclutamiento. *Iberoamerica*.
- Gbs Recursos Humanos. (11 de Septiembre de 2013). *Fases de un proceso de selección de personal*. Obtenido de <http://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/procesodeselecciondepersonal/>
- Gil, I. (13 de Mayo de 2013). *El confidencial*. Recuperado el 21 de Abril de 2017, de [http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-05-13/los-7-tipos-de-companeros-de-trabajo-mas-nocivos-para-tu-salud-y-para-tu-vida\\_198044/](http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-05-13/los-7-tipos-de-companeros-de-trabajo-mas-nocivos-para-tu-salud-y-para-tu-vida_198044/)
- Gilamar, A. (1999). *Clima Laboral*. Santiago de Chile: EIKO.
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Alcance de la investigación. En R. Hernández, C. Fernández, & P. Baptista, *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Huber, L. (2010). *Fundamentos de Liderazgo y Gestión de RH*. Barcelona: Intermón Oxfam.
- Inducción al personal. (2009). En G. Dessler, *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (10 de Agosto de 2011). *Instructivo de Aplicación del Reglamento para el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo*. Obtenido de SART: <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/cc2baf9e-12ee-4694-8854-7e9054f8f995>
- ITM Platform. (7 de Abril de 2015). *ITM Platform*. Recuperado el 21 de Abril de 2017, de <http://www.itmplatform.com/es/blog/factores-ambientales-de-la-empresa-que-afectan-a-la-gestion-de-proyectos/>

- Jaramillo, O. (2010). Gestión del talento humano. *Pearson*.
- Jauregui, A. (09 de Septiembre de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/indicadores-desempeno-empresas/>
- Kirkpatrick, D. (1979). Retorno sobre la inversión. *Mc Graw Hill*, 15.
- Lauring, W., & Vedder, J. (2010). Ergonomía. En W. Lauring, & J. Vedder, *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo* (págs. 29-110).
- Leiva, D. (2016). Sesgo en la evaluación del personal. *Enonomía y negocios*.
- Luthe, L., & Dussan. (2005). Reclutamiento. En Amorós, *Administración del personal*.
- Martínez, G. (2005). *Análisis de comunicación interna, basado en el flujo de comunicación vertical, en el departamento de manufactura*. Puebla: UDLAP.
- Mejía, A. (2010). Capacitación integral del talento humano. *Bonaventuriana*.
- Mertens, F. (2010). Diseño no experimental. En R. Hernández, C. Fernández, & P. Baptista, *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Ministerio del Trabajo. (2005). *Instrumento, reglamento de seguridad y salud en el trabajo*. Quito: Dezain Grafic.
- Mondy, W., & Robert, N. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Montaretto, S. (2012). Reclutamiento del personal. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (pág. 156). Buenos Aires: Mc GrawHill.
- Montoya, A. (2010). Clave para la capacitación. *Cali editorial*.
- Munch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.
- Olaz, Á. (Marzo de 2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximaciones a un modelo explicativo multivariable. Murcia, España: Aposta. Obtenido de Revista de Ciencias Sociales: <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>
- Ortiz, P., & Cruz, L. (2008). *Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora*. Paper, Psicología para América Latina, México. Obtenido de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000200017&lng=pt&nrm=iso&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017&lng=pt&nrm=iso&tlng=es)
- Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos. *IIPSI*.
- Ramírez, F., & Álvarez, T. (2013). Gestión organizacional. *Pearson*.
- Ramírez, R., Abreu, L., & Badii, M. (Marzo de 2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa*

- manufacturera de tubería de acero.* Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Rhelec. (2005). *Plan Estratégico*. Quito.
- Rivera, A., & Rojas, L. (2005). Comunicación como herramienta organizacional. *Negotium*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson - Prentice - Hall.
- Rodríguez, C. (1999). Reclutamiento. En A. Chiavenato, *Gestión del talento*. España: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, I., & Alpuin, D. (2014). *La gestión por procesos en las organizaciones*. Deloitte.
- Romero, L. (2007). Selección del personal. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (pág. 168). Mc Graw Hill.
- Ruiz, C., & Delclós, J. (2013). Salud laboral. *Elsevier España*, 45.
- Rujana, N., García, M., & Ruiz, E. (2011). *Investigación no experimental. Diseño Longitudinal*. Baja California: UABC.
- Sánchez, G., & Sangronis, Y. (2008). Proceso de reclutamiento y selección. *ORBIS*.
- Sánchez, L., & Valledeperes, S. (2005). Evaluación del personal en la organización. *Pearson*.
- Sánchez, M. (24 de Junio de 2013). *Motivación*. Recuperado el 21 de Abril de 2017, de <http://www.konectablog.com/promocion-interna-beneficios-para-la-empresa-y-el-empleado/>
- Sass, S. M., & Heller, W. (2010). Evaluación del talento humano. *Mc Graw Hill*.
- Sastre, M. Á. (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing*. Madrid: Ecobook.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Quito.
- Seguridad y salud laboral. (2007). En J. Meliá, *El factor humano en la seguridad laboral* (pág. 120). Lettera publicaciones.
- Selección del personal. (2006). En J. Montes, & P. Gonzáles. España: Ideaspropias.
- Serrano, A. (2007). Administración de personas. *Santa fe S.A.*
- Sierra, A. (2007). *Riesgos en la organización*. Bogotá: ECOE.
- Sirota, D. (2005). *El empleado entusiasta*. Wharton School Publishing.

- Soto, B. (17 de Junio de 2011). *Gestión.org*. Obtenido de [http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4004/que-es-el-clima-organizacional/#Sus\\_caracteristicas](http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4004/que-es-el-clima-organizacional/#Sus_caracteristicas)
- Torres, J. (2005). Enfoques para la medición del impacto en el talento humano.
- Universidad de Cádiz. (2016). *Plataforma para la formación, cualificación y certificación de las competencias profesionales*. Recuperado el 21 de Abril de 2017, de [http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=148:iniciativa&catid=55:competencias](http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=148:iniciativa&catid=55:competencias)
- Urcola, J. (2011). *La motivación empieza en uno mismo. Aspectos básicos para motivar a los demás y motivarse a sí mismo*. Madrid: Esic Editorial.
- Valderas, J., & Ferrer, M. (2005). Lista de comprobación: instrumentos de medida de calidad de vida relacionada con la salud. *Med Clin*, 8.
- Valdéz, G. (mayo de 2016). *Implementación de una filosofía de mejora continua en una organización privada de servicios*. Obtenido de [eujournal.org/index.php/esj/article/download/7424/7152](http://eujournal.org/index.php/esj/article/download/7424/7152)
- Waite, W. (1952). *Personnel administration*. New York: Ronald Press.
- Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. Valle del Cacua: UCAUCA.
- Zayas, P. (Febrero de 2011). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/turydes/09/pmza.htm>



## ANEXOS

### Anexo I. Formato de evaluación de Clima Laboral COPEME

#### a) Reducido

**1** En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:

- Muy Confortable     Confortable     Sonportable  
 Incómodo     Muy Incómodo

**2** Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual:

- Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces  
 Casi Nunca     Nunca

**3** ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?

- Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces  
 Casi Nunca     Nunca

**4** ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

- Siempre       Casi Siempre       Algunas Veces  
 Casi Nunca       Nunca

**5** Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?

- Siempre       Casi Siempre       Algunas Veces  
 Casi Nunca       Nunca

**6** Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

- Siempre       Casi Siempre       Algunas Veces  
 Casi Nunca       Nunca

**7** ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?

- Muy Alto       Alto       Regular  
 Bajo       Muy Bajo

b) Ampliado

**1** En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

- Nunca       A veces       Con cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**2** Para el desempeño de mis labores mi ambiente de trabajo es

- Muy Malo       Malo       Regular  
 Bueno       Muy bueno

**3** Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo

- Nunca       A veces       Con cierta frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**4** Existe comunicación fluida entre mi Región y la sede central.

- Nunca       A veces       Con cierta frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**5** Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo

- Nunca       A veces       Con cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**6** Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal

- Nunca       A veces       Con cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**7** La relación entre compañeros de trabajo en la organización es

- Muy Mala       Mala       Regular  
 Buena       Muy Buena

**8** La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo.

- Nunca       A veces       Con Cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**9** La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores

- Nunca       A veces       Con Cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**10** En la organización las funciones están claramente definidas

- Nunca       A veces       Con Cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**11** Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado

- Nunca       A veces       Con cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**12** El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es

- Muy Bajo       Bajo       Regular  
 Alto       Muy Alto

**13** Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades

- Nunca       A veces       Con Cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**14** Mi jefe me respalda frente a sus superiores

- Nunca       A veces       Con Cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**15** Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.

- Nunca       A veces       Con Cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**16** Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza.

- Nunca       A veces       Con Cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**17** Mi jefe me proporciona información suficiente, adecuada para realizar bien mi trabajo

- Nunca       A veces       Con cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**18** Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño.

- Nunca       A veces       Con cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**19** El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es

- Muy Mala       Mala       Regular  
 Bueno       Muy Bueno

**20** Los jefes reconocen y valoran mi trabajo

- Nunca       A veces       Con Cierta Frecuencia  
 Casi Siempre       Siempre

**21** Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, está acorde con las responsabilidades de mi cargo

- Muy Mala       Mala       Regular  
 Buena       Muy Buena

**22** La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es

- Muy Mala       Mala       Regular  
 Buena       Muy Buena

**23** ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

- Muy Bajo       Bajo       Regular  
 Alto       Muy Alto

**24** ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?

- Muy Bajo       Bajo       Regular  
 Alto       Muy Alto

**25** ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

Muy Bajo

Bajo

Regular

Alto

Muy Alto

**26** Te agradeceremos nos hagas llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo.

---

---

---



**Anexo II. Cuestionario encuesta**

| <b>CLIMA LABORAL</b>                 |                                                                                                             | <b>1. Totalmente en desacuerdo</b> | <b>2. En desacuerdo</b> | <b>3. Ni acuerdo, ni en desacuerdo</b> | <b>4. De acuerdo</b> | <b>5. Totalmente de acuerdo</b> |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------|----------------------|---------------------------------|
| <b>LA EMPRESA</b>                    |                                                                                                             |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| 1                                    | Estoy satisfecho con mi trayectoria en Rhelec Ingeniería                                                    |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| 2                                    | Me gusta mi empresa Rhelec Ingeniería                                                                       |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| 3                                    | Me siento orgullo de pertenecer a Rhelec Ingeniería                                                         |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| 4                                    | Me siento integrado en la empresa                                                                           |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| 5                                    | Conozco lo que mi trabajo aporta al conjunto de la empresa                                                  |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| 6                                    | Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, me quedaría en la empresa |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| 7                                    | Cuando ingresé a la empresa me presentaron con mis compañeros y me hablaron acerca de la empresa y el cargo |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| <b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>       |                                                                                                             |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| 8                                    | La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo                                                        |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| 9                                    | Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo                                                                 |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| 10                                   | Su puesto de trabajo le resulta cómodo                                                                      |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| 11                                   | El nivel de ruido es soportable                                                                             |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| 12                                   | Los baños son limpios                                                                                       |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| <b>SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b> |                                                                                                             |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| 13                                   | Conoce los factores de riesgo se expone                                                                     |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| 14                                   | Le han dotado de los equipos de protección personal necesarios                                              |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| 15                                   | Ha recibido capacitaciones sobre SSO                                                                        |                                    |                         |                                        |                      |                                 |
| 16                                   | ¿Le han realizado exámenes ocupacionales de ingreso y de seguimiento?                                       |                                    |                         |                                        |                      |                                 |

|                                                  |                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA</b> |                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 17                                               | Tengo suficiente autonomía en el trabajo                                                                             |  |  |  |  |  |
| 18                                               | Tengo la suficiente capacidad e iniciativa en mi trabajo                                                             |  |  |  |  |  |
| 19                                               | Mis ideas son consideradas por mi jefe                                                                               |  |  |  |  |  |
| 20                                               | Me siento realizado en mi trabajo                                                                                    |  |  |  |  |  |
| <b>COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>                     |                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 21                                               | Me llevo bien con mis compañeros de trabajo                                                                          |  |  |  |  |  |
| 22                                               | Mis compañeros me apoyaron en mis primeros días de trabajo                                                           |  |  |  |  |  |
| 23                                               | Si salgo de la empresa, lo sentiría por mis compañeros                                                               |  |  |  |  |  |
| 24                                               | Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de los clientes |  |  |  |  |  |
| 25                                               | Considero que existe respeto entre mis compañeros de trabajo                                                         |  |  |  |  |  |
| <b>JEFE Y SUPERIORES</b>                         |                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 26                                               | Mi jefe me trata con respeto y amabilidad                                                                            |  |  |  |  |  |
| 27                                               | El nivel de exigencia por parte de mi jefe es el adecuado                                                            |  |  |  |  |  |
| 28                                               | Mi jefe es participativo                                                                                             |  |  |  |  |  |
| 29                                               | Trabajo en equipo con mi jefe y compañeros                                                                           |  |  |  |  |  |
| 30                                               | Mi jefe es justo                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 31                                               | Mi jefe inmediato conoce mis fortalezas y debilidades laborales                                                      |  |  |  |  |  |
| 32                                               | Puedo acceder fácilmente a mi jefe cuando lo necesito                                                                |  |  |  |  |  |
| <b>PUESTO DE TRABAJO</b>                         |                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 33                                               | Mi cargo en la empresa está en relación con la experiencia que tengo                                                 |  |  |  |  |  |
| 34                                               | Mi cargo en la empresa está en relación con mi titulación académica                                                  |  |  |  |  |  |
| 35                                               | Me considero valorado en mi puesto de trabajo                                                                        |  |  |  |  |  |

|                       |                                                                                                             |  |  |  |  |  |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 36                    | Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos                                                      |  |  |  |  |  |
| 37                    | Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables                                                   |  |  |  |  |  |
| 38                    | Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales                                                     |  |  |  |  |  |
| 39                    | Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos |  |  |  |  |  |
| 40                    | Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman en base al desempeño del trabajador             |  |  |  |  |  |
| 41                    | Tengo la posibilidad de un ascenso en Rhelec                                                                |  |  |  |  |  |
| <b>REMUNERACIÓN</b>   |                                                                                                             |  |  |  |  |  |
| 42                    | Mi trabajo está bien remunerado                                                                             |  |  |  |  |  |
| 43                    | Mi remuneración está por encima de la media de mi entorno social fuera de la empresa                        |  |  |  |  |  |
| 44                    | Mi sueldo y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marca económica de la empresa       |  |  |  |  |  |
| <b>RECONOCIMIENTO</b> |                                                                                                             |  |  |  |  |  |
| 45                    | Existe igualdad entre hombres y mujeres en mi empresa                                                       |  |  |  |  |  |
| 46                    | Mi trabajo es útil                                                                                          |  |  |  |  |  |
| 47                    | El que me da mejores resultados es el que triunfa                                                           |  |  |  |  |  |
| 48                    | Siento seguridad y estabilidad en mi puesto de trabajo                                                      |  |  |  |  |  |
| 49                    | Es posible la promoción laboral por un buen rendimiento                                                     |  |  |  |  |  |
| <b>COMUNICACIÓN</b>   |                                                                                                             |  |  |  |  |  |
| 50                    | Existe buena comunicación de arriba abajo entre jefes y personal a cargo                                    |  |  |  |  |  |
| 51                    | Existe buena comunicación de abajo a arriba entre personal a cargo y jefes                                  |  |  |  |  |  |
| 52                    | Mi jefe escucha mis sugerencias y opiniones                                                                 |  |  |  |  |  |
| 53                    | Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios                                    |  |  |  |  |  |

|    |                                                                      |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 54 | En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

Anexo III. Plan de mejora al clima laboral de Rhelec

| ITEM                    | Objetivo                                                         | Acciones                                                                                                        | Responsable                                                               | Plazo      |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| Condiciones Ambientales | Mejorar las condiciones ambientales de cada puesto de trabajo    | 1) Mejorar la climatización de todas las instalaciones de la empresa.                                           | Gerente General,<br>Jefe de Logística                                     | Corto      |
|                         |                                                                  | 2) Realizar mantenimiento de las instalaciones y equipos de trabajo                                             | Gerente General,<br>Jefe de Logística<br>Jefe de Sistemas<br>Tecnológicos | Mediano    |
|                         |                                                                  | 3) Abastecer de los suministros necesarios para el desempeño del trabajo                                        | Jefe Servicios<br>Complementarios<br>Jefe de Bodega                       | Permanente |
|                         |                                                                  | 4) Distribuir adecuadamente los espacios y el mobiliario entre el personal, según los requerimientos del puesto | Gerente de Talento<br>Humano,<br>Jefe de Logística                        | Corto      |
|                         |                                                                  | 5) Mantener limpios los espacios comunes e individuales                                                         | Todas las Gerencias y empleados en general                                | Permanente |
| Inducción               | Mejorar el proceso de inducción de nuevos empleados a la empresa | 1) Compartir reseña y valores institucionales de la empresa                                                     | Gerente General,<br>Gerente de Talento<br>Humano,                         | Permanente |

|                               |  |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                      |            |
|-------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                               |  |                                                                                               | <p>2) Indicar las normas y reglamentos internos de la empresa</p> <p>3) Entregar detalle de actividades a cumplir en la posición contratada</p> <p>4) Presentación formal ante jefe inmediato y compañeros de trabajo</p> <p>5) Reconocimiento de instalaciones de la empresa</p> | Jefaturas medias                                                                                                     |            |
|                               |  |                                                                                               | <p>1) Capacitar a los empleados sobre los riesgos laborales.</p> <p>2) Entregar a cada empleado el equipo de protección necesario para el desempeño de sus actividades</p>                                                                                                        | Gerente de Talento Humano                                                                                            | Corto      |
|                               |  | <p>Minimizar los riesgos a los que se encuentran expuestos los trabajadores de la empresa</p> | <p>3) Realizar de manera anual exámenes médicos a todos los trabajadores</p>                                                                                                                                                                                                      | <p>Gerente de Talento Humano</p> <p>Jefe de Logística,<br/>Jefe de Bodega,<br/>Jefe de Servicios Complementarios</p> | Permanente |
| Seguridad y Salud Ocupacional |  |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Gerente de Talento Humano                                                                                            | Corto      |

|                      |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                 |       |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|
| Relaciones Laborales | Mejorar las relaciones laborales entre compañeros de trabajo y con los jefes inmediatos | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Programar jornadas de integración entre los empleados</li> <li>2) Realizar talleres y seminarios sobre manejo de personal y liderazgo</li> <li>3) Realizar sesiones grupales para la interacción de los trabajadores y jefes</li> <li>4) Conformar grupo de trabajo en cada área</li> </ol> | Gerente de Talento Humano                       | Corto |
| Puestos de Trabajo   | Colocar al personal de acuerdo a su experiencia y preparación académica                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Distribuir las funciones de acuerdo al perfil de cada miembro de la empresa</li> <li>2) Evaluar el desempeño del personal en su actual puesto de trabajo</li> <li>3) Reubicar al personal de acuerdo a los resultados de la evaluación y su perfil profesional</li> </ol>                   | Gerente de Talento Humano<br>Jefe de cada área  | Corto |
| Capacitación         | Brindar capacitación constante a los empleados                                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Identificar los requerimientos de capacitación de los empleados</li> <li>2) Elaborar cronogramas de capacitación y grupos de asistencia</li> </ol>                                                                                                                                          | Gerente de Talento Humano,<br>Jefe de cada área | Corto |

|                |                                                            |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                               |            |
|----------------|------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------|
|                |                                                            |  | 3) Establecer alianzas con centros de capacitación                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Gerente General,<br>Gerente de Talento Humano | Corto      |
| Remuneración   | Mejorar la percepción de los empleados sobre su sueldo     |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Informar a los trabajadores sobre la situación económica de la empresa</li> <li>2) Dar a conocer a los trabajadores los beneficios económicos y sociales que ofrece la empresa</li> <li>3) Realizar análisis comparativos de los sueldos de los empleados de la empresa, con los de otras empresas</li> </ol> | Gerente General,<br>Gerente de Talento Humano | Corto      |
| Reconocimiento | Mantener en constante motivación al personal de la empresa |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realizar planes de carrera dentro de la empresa</li> <li>2) Reconocimiento a los mejores trabajadores de la empresa, de manera mensual en base a indicadores de desempeño y alcance de objetivos</li> </ol>                                                                                                   | Gerente General,<br>Gerente de Talento Humano | Medio      |
|                |                                                            |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Jefe de cada área                             | Permanente |



|              |                                 |                                                                                                                                                                                                               |                                                                 |                                              |         |
|--------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------|
|              |                                 |                                                                                                                                                                                                               | 3) Promover a los empleados en base al desempeño laboral        | Gerente de Talento Humano, Jefe de cada área | Corto   |
|              |                                 |                                                                                                                                                                                                               | 4) Realizar concursos internos para la cobertura de una vacante | Gerente de Talento Humano                    | Mediano |
| Comunicación | Mejorar la comunicación interna | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Identificar medios para la comunicación interna</li> <li>2) Realizar reuniones entre jefes y subordinados</li> <li>3) Implementar buzones de sugerencias</li> </ul> |                                                                 | Gerente Talento Humano                       | Corto   |