



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS DE GRADO
PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**“CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CLIENTES INTERNOS DEL
AREA OPERATIVA DE LA EMPRESA BEDESCHI S.A.”**

EGRESADOS:

**AURA LUISA MONTAÑO CABEZAS
MAGDALENA JAZMIN NUÑEZ MUÑOZ
MARIANA ISABEL HAGA PEREZ**

TUTOR: ECON. RIGOBERTO POVEDA MUÑOZ

GUAYAQUIL, FEBRERO 2013



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

	☒	☐

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	I
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGIAS	II
ÍNDICE GENERAL	III
CERTIFICADO DEL TUTOR	IV
CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGA	V
RENUNCIA A DERECHO DE AUTORÍA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORIA	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	XI
ANTECEDENTES	XII
SUMARIO ANALITICO	XXVII
INDICE DE CUADROS	XIV
INDICE DE GRAFICOS	XVI

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

HABIENDO SIDO NOMBRADO, EL ECO. RIGOBERTO POVEDA MUÑOZ,
COMO TUTOR DE TESIS DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR
POR TITULO DE INGENIERO COMERCIAL PRESENTADO POR:

AURA LUISA MONTAÑO CABEZAS

C.I. # 0922205380

MARIANA ISABEL HAGA PEREZ

C.I. # 0924040561

MAGDALENA JAZMIN NUÑEZ MUÑOZ

C.I. # 0913341723

TEMA:

**“CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CLIENTES INTERNOS DEL AREA
OPERATIVA DE LA EMPRESA BEDESCHI S.A.”**

CERTIFICO QUE: HE REVISADO Y APROBADO EL PRESENTE TRABAJO
EN TODAS SUS PARTES, ENCONTRÁNDOSE APTO PARA SU
SUSTENTACIÓN.


ECO. RIGOBERTO POVEDA MUÑOZ

C.I. 0903154813

TUTOR DE TESIS

CERTIFICACIÓN DE GRAMATÓLOGA

QUIEN SUSCRIBE EL PRESENTE CERTIFICADO, SE PERMITE INFORMAR QUE DESPUÉS DE HABER LEÍDO Y REVISADO GRAMATICALMENTE EL CONTENIDO DE LA TESIS DE GRADO DE:

AURA LUISA MONTAÑO CABEZAS

MARIANA ISABEL HAGA PEREZ

MAGDALENA JAZMIN NUÑEZ MUÑOZ

CUYO TEMA ES:

**“CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CLIENTES INTERNOS DEL AREA
OPERATIVA DE LA EMPRESA BEDESCHI S.A.”**

CERTIFICO QUE ES UN TRABAJO QUE ESTA DE ACUERDO A LAS NORMAS MORFOLÓGICAS, SINTÁCTICAS Y SIMÉTRICAS VIGENTES

ATENTAMENTE


ECON. NATALIA ANDRADE MOREIRA

C.I. 0914345467

REGISTRO PROFESIONAL No. 1006-03-367531

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTORÍA

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICAMOS QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTA TESIS SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE AURA LUISA MONTAÑO CABEZAS, MARIANA ISABEL HAGA PEREZ Y MAGDALENA JAZMIN NUÑEZ MUÑOZ.

CUYO TEMA ES:

**“CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CLIENTES INTERNOS DEL AREA
OPERATIVA DE LA EMPRESA BEDESCHI S.A.”**

DERECHOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA.


AURA LUISA

MONTAÑO CABEZAS

C.I. # 0922205380


MARIANA ISABEL

HAGA PEREZ

C.I. # 0924040561


MAGDALENA JAZMIN

NUÑEZ MUÑOZ

C.I. # 0913341723

GUAYAQUIL, FEBRERO DEL 2013

AGRADECIMIENTO

NUESTRO AGRADECIMIENTO ES A DIOS NUESTRO PADRE CELESTIAL, DUEÑO DE NUESTRA VIDA QUE NOS PERMITIÓ CONSTRUIR Y FORTALECER NUESTRO ESPÍRITU PARA GUIARNOS POR EL CAMINO DEL TRIUNFO.

A NUESTRA FAMILIA POR SER EL PILAR MÁS IMPORTANTE DE NUESTRAS VIDAS, POR DARNOS SU APOYO INCONDICIONAL PARA QUE ESTE LOGRO SEA UN ÉXITO.

A LA DIRECTIVA Y DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS EN ESPECIAL AL ECON. RIGOBERTO POVEDA POR SU APOYO Y COLABORACIÓN PARA LA CULMINACIÓN DE ESTE PROYECTO.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE UNA U OTRA MANERA NOS AYUDARON Y PARTICIPARON EN LA REALIZACIÓN DE ESTE PROYECTO EDUCATIVO, HACEMOS EXTENSIVO NUESTROS MAS SINCEROS AGRADECIMIENTOS.

DEDICATORIA

DEDICAMOS ESTE TRABAJO A DIOS TODO PODEROSO, POR HABERNOS PERMITIDO SEGUIR EN ESTE CAMINO, QUE HA SIDO PREPARADO DÍA A DÍA, CON LA CERTEZA DE QUE ESTA A NUESTRO LADO LLENANDO NUESTROS CORAZONES DE FORTALEZAS E ILUMINAR NUESTROS DONES Y LLEGAR A LA CULMINACION DEL PROYECTO.

A NUESTRAS FAMILIAS QUE CON SU APOYO HAN SIDO UN PILAR FUNDAMENTAL EN NUESTRAS VIDAS PARA LOGRAR NUESTRA SUPERACIÓN ACADÉMICA Y PERSONAL.

A TODOS AQUELLOS QUE EN SU MOMENTO NOS AYUDARON A CONSEGUIR EL LOGRO QUE HASTA EL MOMENTO ESTAMOS CUMPLIENDO.

RESUMEN

“CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CLIENTES INTERNOS DEL AREA OPERATIVA DE LA EMPRESA BEDESCHI S.A.

Nuestro tema va dirigido a todas las empresas que no cuentan con un plan de motivación por lo tanto; habrá un mal manejo en lo que corresponde a los clientes internos y externos, principalmente en no cumplir con el objetivo que desea obtener la organización, por este motivo analizaremos el **Clima Organizacional** que es el conjunto de factores que rodean el ambiente laboral de una empresa, e incide directamente en el desempeño y la satisfacción de la misma. Las organizaciones deben poseer un ambiente acorde para que el trabajo sea ameno y así poder atender con agrado a los futuros clientes para que por la buena atención sean fieles y fijos así mejorar el entorno dentro y fuera de la organización. Los **Clientes Internos** son aquellos que se encuentran generando ventajas competitivas y buscando la fidelidad de los clientes externos, se los debe considerar en cada toma de decisión que tenga la organización ya que también son los responsables de la calidad de los productos y servicios. Es normal que si dentro de una organización existe un mal servicio hacia el cliente interno, existirá un mal servicio para el cliente externo. Preocupa el hecho de que se perjudique la satisfacción del cliente externo, porque también se observa que afecta de manera muy representativa la productividad de los empleados y de la organización. En resumen, la organización debe de contar con un buen ambiente laboral otorgando una atención adecuada para los futuros compradores dentro y fuera del ente económico y así ofrecerles al personal interno ventajas competitivas y motivacionales para un buen desenvolvimiento en la atención diaria y orientar al cliente externo en la compra para ganar la aceptación del producto ante la visión del mismo.

ABSTRACT

"ORGANIZATIONAL CLIMATE AREA CUSTOMERS INTERNAL OPERATING COMPANY BEDESCHI S.A.

Our theme is aimed at all companies that do not have a motivation plan therefore, be mishandled as it pertains to internal and external customers, primarily in failing to meet the goal you want to achieve the organization, this Organizational Climate analyze why that is the set of factors surrounding the work environment of a company, and directly affects the performance and satisfaction of the same. Organizations must have a consistent environment to make work fun and so pleased to meet prospective clients for the good care and be faithful and fixed to improve the environment inside and outside the organization. Internal customers are those that are generating competitive advantages and seeking external customer loyalty, they should be considered in every decision-making organization that has since also are responsible for the quality of products and services. It is normal if there is an organization within a bad service to internal customers, there will be a disservice to the external customer. There is concern that impairs the external customer satisfaction; it also shows that very representative affects the productivity of the employees and the organization. In short, the organization must have a good working environment by providing adequate care for prospective buyers inside and outside of the economic entity and thus to offer competitive advantages to internal staff and motivational for a good performance in the daily care and guidance to external client in order to gain the acceptance of the product at the sight of it.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el clima organizacional toma cada día más fuerza en cuanto al área laboral se refiere, ya que este factor es la base fundamental dentro de la organización, sobre todo de quienes la integran como son los empleados pilares importantes dentro de la misma, los mismos que con sus opiniones, conocimientos, y la gran fuerza de trabajo que logran en equipo hacen que las empresas alcancen la productividad de sus objetivos planteados sin perder de vista el recurso humano.

El clima organizacional donde las personas desempeñan sus funciones diariamente, el trato que un jefe superior puede tener con sus subordinados, el trato entre el personal de la empresa y otros terceros, forma un conjunto de barreras para el buen desempeño de la misma.

Las normas gubernamentales están enfocadas cada día más en el clima organizacional así como en la tecnología y la legislación laboral de manera que abarcan muchos conocimientos necesarios para entender la estructura del ambiente organizacional.

Pero que ocurre cuando existen factores que pueden dañar el clima organizacional, probablemente el comportamiento de los empleados cambia y por ende el clima laboral, ya que cada empleado experimenta momentos negativos o conflictivos afectando la calidad de trabajo y a la vez baja la productividad de la empresa.

La desmotivación logra que se nieguen a seguir instrucciones y la capacidad de laborar se convierte en un factor débil, sin pensar que con este accionar van dejando a un lado los objetivos y metas ya planteados por la organización.

En ocasiones y en el mayor de los casos es muy difícil recobrar nuevamente el clima organizacional, porque queda la incertidumbre y desconfianza entre los mismos es por eso que las acciones y relaciones que existe dentro de la organización deben ser dentro de un clima organizacional agradable, para sí encaminar a la empresa hacia mejores horizontes.

Existen muchos factores que influyen para que se de esta situación, la falta de comunicación entre el jefe inmediato, la falta de estímulo en los sueldos, sobre tiempos, cargas de trabajo no remuneradas, falta de capacitación permanente al personal, todo esto conlleva a genera un mal clima organizacional. Y por ello puede generar bajos rendimientos.

La percepción que tenga el empleado de cada uno de estos factores influye mucho en el rendimiento de la empresa. Si estas condiciones se mantienen dentro de la organización, probablemente la situación de la empresa no sería satisfactoria, bajarían sus ingresos, y a la vez se generaría el fracaso.

Pero la buena conducta y el buen clima dentro de la organización ayudará al desarrollo motivacional de los empleados y se tendrá como

consecuencia el logro, la satisfacción y la innovación, dentro de la empresa, manteniendo a sus colaboradores en un ambiente estable y eficaz.

Un buen clima organizacional ayuda a los pilares del cuerpo organizacional, para encaminarlo hacia el éxito.

ANTECEDENTES

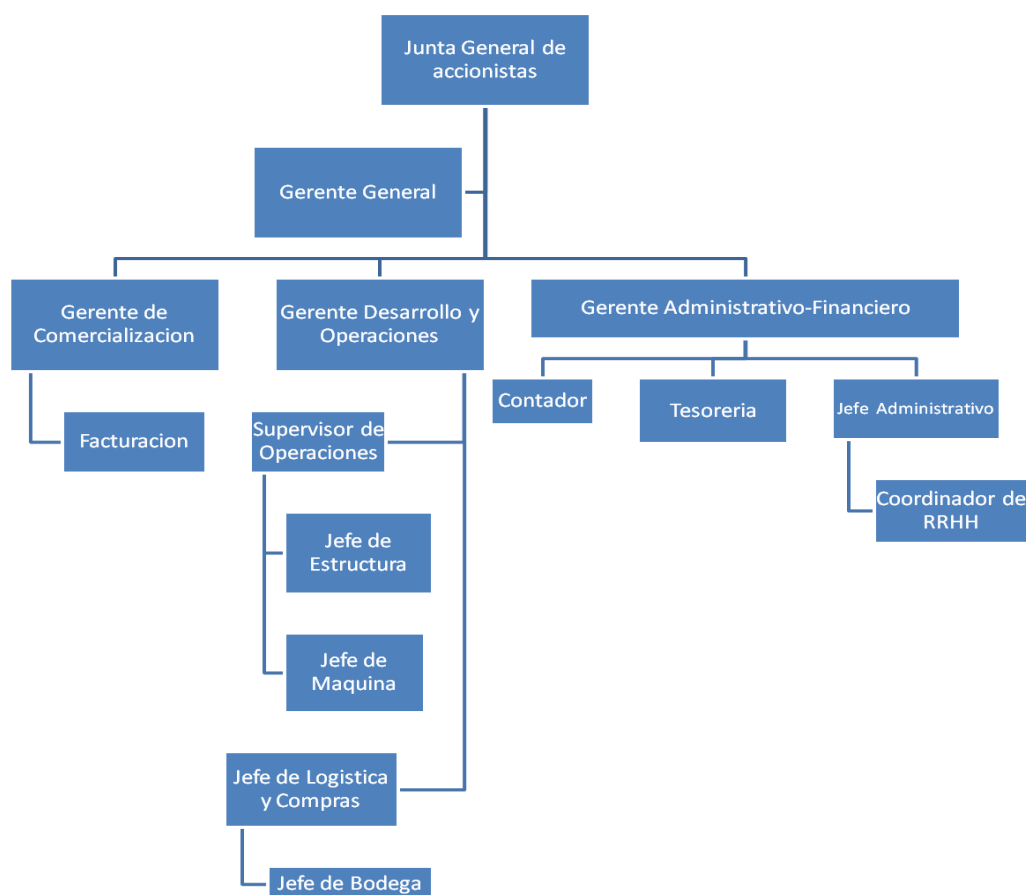


Grafico # 1: Organigrama de Bedeschi S.A.

La empresa BEDESCHI S.A. ,es una entidad privada constituida en el año 2000, la misma que fue creada para administrar recursos de diversas empresas, pero desde el año 2009 cambia su actividad económica buscando operar en el mercado de Servicios Portuarios, en la ciudad de Guayaquil, es así que adquiere vehículos; equipos, generadores e incrementa el recurso humano en todas las áreas (administrativas y operativas tales como: Refrigeración, estructura, logística y transporte),

ingresando así a mejorar este sector, ubicándose en puntos estratégicos al realizar sus operaciones (servicios).

Ecuador es y ha sido un país que se ha dedicado a la exportación es así que su principal puerto de salida de productos se encuentra en la ciudad de Guayaquil, desde esta ciudad se derivan los distintos destinos para la exportación de nuestros productos a diferentes puertos. Dentro de las empresas que brindan servicios portuarios se encuentra Ecuaestibas S.A. – Inarpi S.A. empresas de estiba y equipos portuarios, que realizan operaciones en los puertos de Esmeraldas, Manta, Guayaquil y Puerto Bolívar.

Actualmente Bedeschi S.A. Presta servicios a estas importantes empresas en la ciudad de Guayaquil al Sur de la ciudad en: Patio Timsa ubicado en Cdla. Pradera III callejón 47 S-E y Av. Rio Guayas, sector industrial con un área aproximada de 30.300 mts² con piso compactado, Patio de propiedad del Banco Central del Ecuador, alquilado mediante Contrato de arrendamiento pactado a 2 años con renovación automática. Patio Contenec: ubicado en la Av. Domingo Comín y Av. Martha Bucaram con área de.; al Norte en el Km 10,5 vía a Daule en Lot. Inmaconsa con un área de 23.000 mts² aproximadamente.

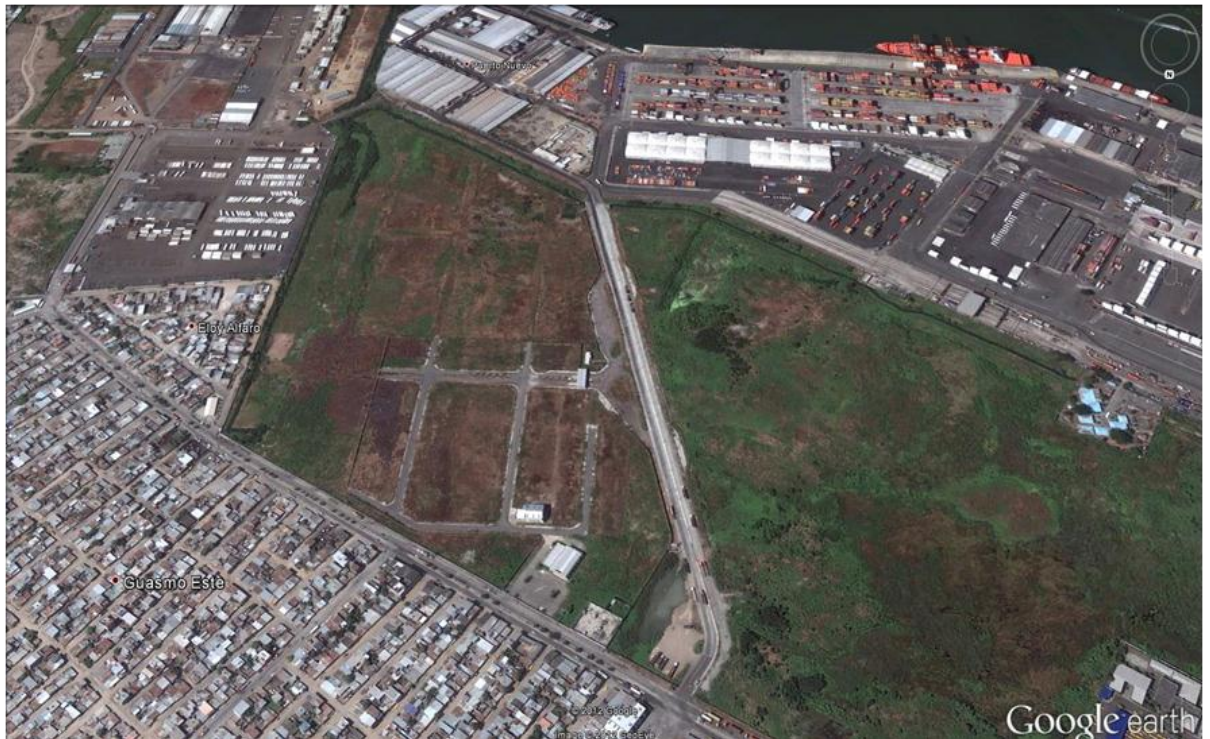


Grafico # 2 Mapa Google ubicación de los patios que laboran los operativos

Su Misión.- Es brindar servicios de calidad y excelencia, buscando la satisfacción de sus clientes y a sus empleados la posibilidad de desarrollar competencias profesionales.

Su Visión.- Es ser reconocida a nivel local y nacional en el mercado de servicios portuarios, optimizando continuamente el trabajo con personal calificado, equipos idóneos y modernos; brindando seguridad y bienestar a sus clientes y colaboradores.

Para esta empresa sus valores principales son el trabajo en equipo, el respeto a sus clientes y colaboradores y que la comunicación sea abierta y honesta.

Comprometiéndose al desarrollo continuo y mejoramiento de servicios

OBJETIVOS PRINCIPALES DE BEDESCHI S.A.

- ❖ Está el desarrollar el mejoramiento del sistema administrativo y operativo y así ofrecer a sus clientes un servicio óptimo y satisfactorio.
- ❖ Fortalecer la capacidad operativa y productiva para alcanzar la eficiencia y eficacia en los servicios, aumentando así la productividad y rentabilidad del negocio.
- ❖ Mejorar la coordinación y control de eficiencia en los servicios que brindan como es:

Transporte: Contamos con una flota de camiones los mismos que realizan movimientos de contenedores full y vacíos a los distintos terminales; sean estos para enviar a su reparación y/o trasladarlos al lugar de destino indicado por el cliente.

Consolidación: Operación en la cual se transporta contenedores de carga en forma agrupada bajo nuestra responsabilidad a distintos consignaros en diferentes lugares y/o destinos.

Reparación Menor de Unidades: Realizamos la debida inspección a cada unidad para determinar daños que presentan y así efectuar, con la correspondiente autorización la reparación de la unidad en nuestros patios.

Reparación de la estructura: Se realiza cuando las unidades después de la inspección realizada presentan daños significativos en su estructura, es realizada por nuestros técnicos, incluye mano de obra y materiales directos para la reparación.

Generación de Energía: Poseemos actualmente 24 Generadores los mismos que prestan servicio, adicional contamos con personal calificado que realiza Inspección a cada equipo.

La Estrategia organizacional de **BEDESCHI S.A.** es la Capacitación continua del personal administrativo y operativo. Cuentan con un plan de mantenimiento preventivo adecuado para las maquinarias. Realizando constantes mejoras en sus procesos.

VALORES PRINCIPALES DE LA CIA. BEDESCHI S.A.

- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Respeto a sus clientes y colaboradores.
- ❖ Comunicación abierta y honesta.
- ❖ Compromiso al desarrollo continuo y mejoramiento de servicios.
- ❖ Compromiso y lealtad hacia clientes y colaboradores

Es importante entender que, para que una empresa funcione es necesario que esta mantenga un buen **clima organizacional** (CO) estable, ya que el comportamiento de los individuos dentro de la organización influye en el desempeño laboral, el cual fue creado para cumplir metas y desarrollar sus objetivos, siempre los ejecutivos se han preocupados por el rendimiento de la empresa mas no por la satisfacción de sus empleados.

EL PROBLEMA

¿Cómo influye la falta del clima organizacional en los clientes internos del área operativa de la Empresa Bedeschi S.A.?

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nuestra investigación está enfocada en el área operativa, de la empresa **BEDESCHI S.A.** Esta empresa hace 5 años atrás se preocupaba por mantener motivados a su personal realizan actividades de integración pero la crisis por la falta de liquidez fue dejando a un lado la costumbre, y es de ahí que hemos detectado que existe un clima discrepante dentro de la misma, la cual ha ocasionado que exista una baja calidad en la ejecución de sus trabajos y por ende sea deficiente.

Sus directivos están preocupados por el desamino que tienen sus empleados ya que está provocando la baja productividad, pero también surgió otro problema que es interesante exponer la falta de incentivos económicos y el retraso en el pago de sus haberes mantienen desmotivados al personal.

Analizando la situación de esta empresa nos dimos cuenta que lo que está afectando es el clima organizacional. Y es ahí que nos planteamos la siguiente interrogante.

¿En qué medida influye el clima organizacional en los clientes internos del área operativa de la empresa Bedeschi S.A.?

Es una gran interrogante entender por qué influye tanto dentro de la organización. Con nuestra investigación pretendemos encontrar soluciones para mejorar el clima laboral, y a la vez mantener a todos los miembros de la empresa comprometidos con la misma

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

BEDESCHI S.A. es una empresa que surgió en base al esfuerzo y empeño que puso cada uno de los integrantes que la conforman, en vista de las todas las observaciones detectadas dentro del ambiente organizacional de la empresa se deberá evaluar y establecer mejoras para que la empresa así queda en evidencia que creando un plan de motivación mejorara el ambiente laboral y por ende los empleados se sentirán motivados en sacar adelante la misma y a la vez tendrán clientes satisfechos.

La implementación de este plan se desarrolla para incrementar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores que ahí laboran y, así también al cliente que va a solicitar el servicio, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Ya que un buen clima favorece la aptitud de las personas para enfrentar situaciones negativas y de incertidumbres, donde el trabajo sea agradable y armonioso a la hora de atender al público, es por eso que se debe hacer un debido mejoramiento en la organización para así alcanzar un aumento de productividad, eficiencia y eficacia.

Cabe destacar que este proyecto es factible debido a que aportara al mejor desempeño de los empleados por medio de la motivación.

JUSTIFICACION METODOLOGICA

La investigación se realizará a la Empresa **BEDESCHI S.A.**, de la ciudad de Guayaquil, ésta será fundamenta por medio de los métodos dialécticos, de campo, entrevistas y cuestionarios a los empleados de la empresa. Por medio de la aplicación de estos métodos se determinará si es conveniente aplicar el plan de motivación y para ello necesitaremos la autorización del Gerente General.

JUSTIFICACION PRÁCTICA

Un buen clima favorece la actitud de las personas para enfrentar situaciones negativas y de incertidumbre. Toda empresa debe tener un buen ambiente laboral, donde el trabajo sea agradable y armonioso a la hora de atender al público, es por eso que se debe hacer un debido mejoramiento en la organización para así alcanzar un aumento de productividad, eficiencia y eficacia.

Se pretende implementar un plan de motivación el mismo que impartirán charlas, dinámicas, integración.

OBJETIVO GENERAL

Determinar en qué manera influye el clima organizacional dentro de la empresa **BEDESCHI S.A.**, con el fin de mejorar la atmosfera que se percibe dentro de la misma por medio de un plan de motivación de tal manera que los empleados mejoren su desempeño laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Identificar las causas por la que se originó el mal clima organizacional dentro de la empresa.
- ❖ Buscar perfeccionar la imagen de la empresa.
- ❖ Identificar la importancia de mantener una armoniosa relación laboral entre los empleados.
- ❖ Determinar de qué manera influye el mal clima organizacional dentro de la empresa.
- ❖ Analizar los factores que afectan en el clima organizacional.
- ❖ Desarrollar un área de mejora continua para los jefes.

Mediante el análisis de esta investigación, se busca crear plan de motivación en el que se implantaran charlas, dinámicas y juegos de integración, las mismas que será dictada por un instructor especializado, dirigido al área operativa.

HIPÓTESIS

- ❖ Existe un inadecuado clima organizacional en la empresa que ha generado desconfianza y malestar general en los clientes internos.
- ❖ No existe una estructura organizacional ni funcional en la empresa por lo cual se ha generado una baja productividad en los servicios, atención a los clientes y a los usuarios.
- ❖ No existe un software para prestar un mejor servicio a los usuarios.
- ❖ No existe capacitación permanente por lo que crea una mala ejecución de sus labores.
- ❖ Existe mala aptitud entre los jefes operativos, creando disconformidad en el departamento.
- ❖ El lugar de trabajo no está totalmente adecuado.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Clima laboral.

VARIABLE DEPENDIENTE

Clientes internos del área operativa

VIABILIDAD

En la actualidad hablar sobre el clima organizacional dentro de una empresa, es muy familiar aunque a este no se le dé la importancia que se merece. En los últimos tiempos se ha determinado que para obtener una calidad de servicios hacia el cliente es necesario mantener motivados a los empleados, el gerente una empresa debe tener presente que el éxito de la organización están en la manos de sus empleados, siempre y cuando conociendo sus aptitudes, y comportamientos individualizados que permitirán alcanzar los objetivos planeados.

Este trabajo de investigación es muy viable debido a que muchas empresas necesitan mantener motivado a su personal para obtener ganancias, es decir personal motivado, dinero ganado.

LIMITACIÒN DE LA INVESTIGACIÒN

Toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Cabe resaltar que la ejecución de la misma pudiera no ser tan real ya que podremos encontrar un desconocimiento, desactualización de información, o en ocasiones omisión de detalles por parte de los miembros de la empresa.

SUMARIO ANALITICO

CAPITULO 1	1
1.1. MARCO TEORICO	1
1.1.1. FUNDAMENTOS TEORICOS	1
1.1.1.2. CLIMA	1
1.1.1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	1
1.1.1.4. EL CLIMA ORGANIZACIONAL	2
1.2. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	6
1.2.1. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO	7
1.2.1.1. AUTORITARIO EXPLOTADOR	7
1.2.1.2. AUTORITARIO PATERNALISTA	8
1.2.2. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO	8
1.2.2.1. PARTICIPATIVO CONSULTIVO	8
1.2.2.2. PARTICIPATIVO EN GRUPO	9
1.3. CARACTERISTICAS DEL CLIMA	10
1.4. FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL	13
1.5. ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL	15
1.5.1. ASPECTOS OBJETIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	16
1.5.1.1. CONDICIONES FISICAS DEL LUGAR DE TRABAJO	16
1.5.1.2. SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	17

1.5.1.3.	REMUNERACION	18
1.5.1.4.	ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO	19
1.5.2.	ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	20
1.5.2.1.	LIDERAZGO	20
1.5.2.2.	PARTICIPACION, EMPOWERMENT Y DELEGACION	20
1.5.2.3.	COMUNICACIÓN	21
1.5.2.4.	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	21
1.6.	APLICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	21
1.7.	LOS CLIENTES INTERNOS	28
1.7.1.	LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	29
1.7.2.	LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE INTERNO	30
1.7.3.	EL CLIENTE INTERNO INSATISFECHO	31
1.7.4.	PASOS PARA DESARROLLAR UNA CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	32
1.7.5.	SUPERVISION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO	33
1.7.6.	CARACTERISTICAS DEL CLIENTE INTERNO	33
1.7.7.	FIDELIZACION DE LOS CLIENTES INTERNOS	34
1.7.8.	COMO CUIDAR AL PERSONAL CLAVE	37
1.7.9.	REQUISITOS PARA UNA RELACION A LARGO PLAZO	38
1.7.1.	IMPORTANCIA DEL SERVICIO INTERNO	39

1.8. CITAS DE AUTORES	42
-----------------------	----

CAPITULO 2

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	61
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACION	61
2.3. TIPOS DE INVESTIGACION	61
2.4. POBLACION Y MUESTRA	61
2.5. REPRESENTACION SIMBOLICA	62
2.6. DETERMINACION DE LA MUESTRA	62
2.6.1. PROCESOS PARA EL ANALISIS DEL UNIVERSO	63
2.7. ENTREVISTAS A EXPERTOS	65
2.7.1. ENTREVISTA AL C.P.A. LIC. MAURO MACIAS VILLAVICENCIO	
GERENTE FINANCIERO	65
2.7.2. ENTREVISTA A LA ING. COM. YADIRA VASCONES TROYA	
SUPERVISORA DE RECURSOS HUMANOS	68

CAPITULO 3

3.1. ANALISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACION	70
3.1. TABULACION DE LAS ENCUESTAS	70
3.2. RESUMEN DE LOS RESULTADOS	80

CAPITULO 4

4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
4.1.1. CONCLUSIONES	81
4.1.2. RECOMENDACIONES	82
4.2. LA PROPUESTA	83
4.2.1. PLAN MOTIVACIONAL	83
4.2.1.1. ESTABLECER OBJETIVOS PARA LA EMPRESA	84
4.2.1.2. COMPRENDER LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS	84
4.2.1.3. COMO INCENTIVAR LA MOTIVACION EN LOS EMPLEADOS	85
4.3. PLAN DE TRABAJO	86
4.4. BIBLIOGRAFIA	87
4.5 ANEXOS	89

INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

MOVIMIENTO DE CONTENEDORES GRAFICO # 3	1
ESQUEMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL GRAFICO # 4	6
FACTORES QUE EFECTAN EL CLIMA LABORAL GRAFICO # 5	14
FACTORES QUE INFLUYEN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL GRAFICO # 6	22
ENCUESTAS TABLA 1 GRAFICOS # 7	70
ENCUESTAS TABLA 2 GRAFICOS # 8	71
ENCUESTAS TABLA 3 GRAFICOS # 9	72
ENCUESTAS TABLA 4 GRAFICOS # 10	73
ENCUESTAS TABLA 5 GRAFICOS # 11	74
ENCUESTAS TABLA 6 GRAFICOS # 12	75
ENCUESTAS TABLA 7 GRAFICOS # 13	76
ENCUESTAS TABLA 8 GRAFICOS # 14	77
ENCUESTAS TABLA 9 GRAFICOS # 15	78
ENCUESTAS TABLA 10 GRAFICOS # 16	79
PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL GRAFICO # 17	80
EVIDENCIA DE LA PROPUESTA GRAFICO # 18	80
TABLA DE AMORTIZACION LINEA DE CREDITO GRAFICO #19	86

CAPITULO 1

1.1. MARCO TEÓRICO



Grafico # 3 Movimiento de contenedores

1.1.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1.1.2. CLIMA

Es el conjunto de condiciones ambientales de un lugar determinado, y se caracteriza por ser el promedio de los estados del tiempo, calculado mediante observaciones realizadas durante un largo periodo (condiciones de la atmósfera). Diccionario ABC

1.1.1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una

organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Para **Idalberto Chiavenato, (1992)** “El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

1.1.1.4. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seisdedos, 1996)

El clima organizacional en estos últimos tiempos ha sido un tema de suma importancia porque se ha podido detectar la influencia en el rendimiento y su desenvolvimiento productivo tanto en los trabajadores como en mercado empresarial la cual demuestra ser el principal objetivo de su logro.

Las organizaciones deben poseer un ambiente acorde para que el trabajo sea ameno poder atender de mucho agrado a los futuros clientes para que por nuestra buena atención sean fieles y fijos, y se sientan bien al momento del trato y así mejorar el entorno dentro y fuera de la organización para que así

pueda mejorar la calidad de trabajo y generar al público una atención satisfactoria y poder mejorar el talento humano de las organizaciones.

Clima Organizacional, es el conjunto de factores que rodean el ambiente laboral de una empresa, que inciden directamente en el desempeño y la satisfacción de la misma. Es la manera que un empleado se siente en su trabajo en un lugar donde pueda ejercer sus labores con ahínco y sea más productivo y obtener una buena calidad de trabajo.

El clima organizacional es una fortaleza que guía a las organizaciones hacia el triunfo, por lo mismo es necesario tener en cuenta que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva una lluvia de ideas que son agradables para el lugar donde trabaja.

En el clima organizacional existen varios elementos que ayudarán a perseguir una buena orientación que son los siguientes:

- ❖ Se hace referencia a las características del medio ambiente de trabajo.
- ❖ Existen las características directas o indirectas para los trabajadores que se desempeñan en el medio ambiente.
- ❖ Puede estar en contra del comportamiento laboral.
- ❖ Varía entre los factores organizacionales y del comportamiento personal de cada integrante de la organización.

- ❖ Influye en las organizaciones y los individuos para que formen un sistema altamente dinámico que ayude a una buena guía dentro de la misma.

Las organizaciones deben lograr que sus empleados tengan un sentido de pertenencia, para poder cumplir con sus objetivos, existen cinco niveles de pertenencia las cuales las nombramos a continuación:

Nivel 1: Alineamiento Personal los empleados necesitan sentirse respetados para lograr el paso más importante que es el vínculo que nace con la empresa. Esto motiva al personal para trabajar fuerte y se convierta recíproco.

Nivel 2: Delegación para que la empresa tenga confianza de su personal debe existir responsabilidad de parte de ellos todo depende de las ordenes que se den y así nace la autoestima. El éxito del desempeño se convertirá en el logro de los objetivos de la empresa.

Nivel 3: Empoderamiento tener criterio propio, para innovar o hacer cambios en la empresa hace que se detone el sentido de pertenencia. La autoconfianza nace cuando existe resultado. Si se tiene poder de decisión es porque son miembros importantes de la empresa.

Nivel 4: Beneficios Directos en este siglo el personal debe ser pro activo para así rendir y obtener beneficios como son los incentivos individuales. Es importante lograr satisfacciones en los empleados dándoles capacitaciones, mejoras en el ambiente físico, promociones, entre otras.

Nivel 5: Propiedad uno de los incentivos que ha comenzado a dar buenos resultados son los de brindar al trabajador formar parte de la empresa como es la compra de acciones, pero cabe recalcar que ser debe ser limitados ya que siendo así muchos subordinado van a tener sentido de propiedad y no de pertenencia.

Con los niveles en referencia en esa íntima conciencia, nace el sentido de pertenencia lo loable es constatar que personas con alto profesionalismo, responsabilidad y compromiso con auténtica ética laboral, no dependen de incentivos o condiciones ajenas a su conciencia.

En el Clima Organizacional se originan un sin número de factores como son el liderazgo y el ejercicio de la jerarquía de los jefes y supervisores, la influencia de los factores internos y externos de la organización como clientes internos, publicidad y proveedores, las relaciones entre los factores de la estructura y lo formal de la organización (sistema de comunicaciones y remuneraciones, etc.).

Según Litwin y Stinger, (1978) “El clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Dichos Autores, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional:

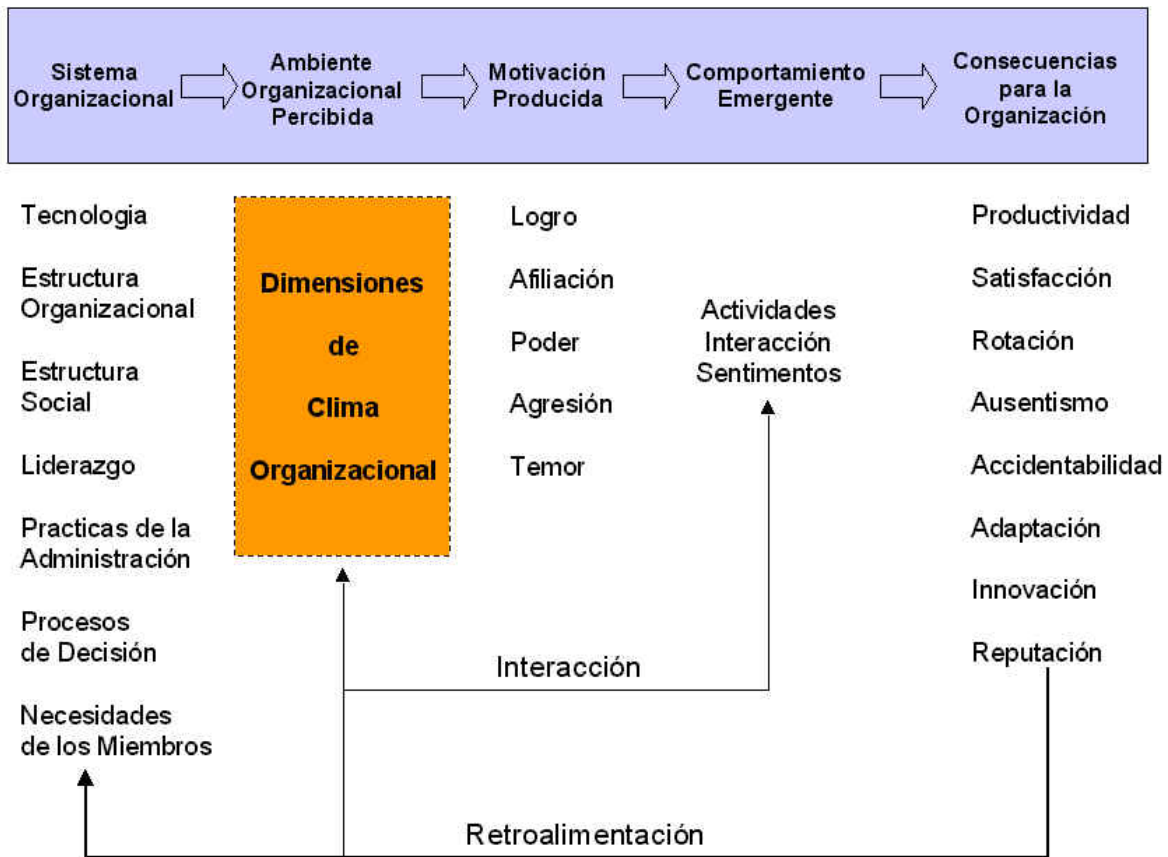


Grafico # 4 Esquema de Clima Organizacional según Litwin y Stinger, (1978)

Podemos percibir que el clima Organizacional se lo difunde con todos los fenómenos que se presente en la empresa como son la estructura, liderazgo y en la toma de decisiones.

1.1. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen 2 tipos de climas:

- ❖ Autoritario
- ❖ Participativo

1.2.1. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO:

Explotador, Paternalista.

1.2.1.1. Autoritario Explotador

Se caracteriza porque se encuentra en un clima cerrado, donde el ambiente de trabajo es de temor. No existe concentración en la ejecución de sus labores debido a la incertidumbre que se percibe en la organización.

Las decisiones son tomadas exclusivamente por los jefes ya que no existe confianza de sus empleados, la interacción es casi nula y en algunos casos es solo para dar instrucciones, la que en muchos casos no son bien realizadas debido a que existe una discrepancia entre jefe y subordinados.

DESCRIPCION

- *El jefe inmediato no tiene confianza en sus empleados
- *La toma de decisiones lo hace la jerarquía de la organización
- *Los empleados ejercen sus labores por obligación, no por gusto
- *La comunicación en la organización solo existe para gobernar

1.2.1.2. Autoritario Paternalista

En este clima se trabaja en un ambiente agradable ya que existe la confianza entre ambas partes, generando una fuente de motivación permanente. Es uno de los climas más alentadores debido a que la dirección tiene confianza de sus subordinados, confían en ellos y les permiten dar sus opiniones para la mejora de la organización.

DESCRIPCION

*Existe entre los empleados y el jefe inmediato.

*Algunas de las buenas decisiones las toman el área de niveles inferior

*Las multas y las recompensas son para motivar a los empleados.

1.2.2. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO:

Consultivo y En Grupo.

1.2.2.1. Participativo Consultivo

Este clima se caracteriza por la confianza que el subordinado le tiene al jefe permitiéndole tomar decisiones específicas para así alcanzar los objetivos definidos para la empresa. En algunos casos se les permite que sean partícipes en la toma de decisiones de la empresa.

DESCRIPCION

- *El jefe inmediato confía en sus empleados.
- *Los subordinados también toman decisiones importantes.
- *Se motiva a los empleados con recompensas y no con multas.
- *Se satisfacen las necesidades de estima y prestigio.
- *Se obtiene un ambiente laboral armonioso y dinámico.

1.2.2.2. Participativo en Grupo.- En este clima existe la comunicación fluida de los superiores hacia sus subordinados, ya que para la toma de decisiones se integran todos los niveles.

DESCRIPCION

- *Existe mucha confianza en los empleados.
- *Las decisiones la toma la Organización.
- *Hay mucha comunicación entre la jerarquía y los subordinados.
- *Se los motiva con la participación y se mejora los métodos de trabajo.
- *Se organiza un equipo para lograr los objetivos de la planeación.

Luego de una análisis de cada uno de los tipos de clima llegamos a la conclusión que los climas autoritario y explorador se encuentran en un clima netamente cerrado en el cual la estructura de la organización es rígida, el empleador es el que manda, creando en los empleados una desconfianza e insatisfacciones en cuanto a la ejecución de sus labores.

En cambio los climas consultivos y de grupo pertenecen a un clima abierto donde la estructura de la empresa es flexible, los directivos mantienen buenas relaciones con los empleados. Un clima abierto facilita la interacción entre los miembros de la organización se trabaja en un ambiente dinámico y es mucho más fácil llegar a los objetivos planteados.

1.2. CARACTERISTICAS DEL CLIMA.

Las características del clima inciden sobre los diferentes miembros de la organización y repercuten sobre sus actividades como son:

- ❖ **Estructura.-** es la percepción que tienen cada uno de los integrantes de la organización por las políticas, reglamentos, procedimientos que se deben seguir y que a su vez dificultan el accionar del trabajo.
- ❖ **Responsabilidad.-** No existe supervisión alguna de las tareas asignadas dentro de su trabajo.
- ❖ **Recompensa.-** Es el estímulo que se les da a los miembros de la organización, por la ejecución de sus labores.

- ❖ **Desafío.-** Es la incertidumbre que se tiene por los desafíos que se imponen en el trabajo, de esta forma se toman riesgos para lograr los objetivos.
- ❖ **Relaciones.-** Es la percepción que se tiene del lugar de trabajo, si será acogedor, y si las relaciones entre empleados será grata.
- ❖ **Cooperación.-** Ayuda que se da entre los miembros de la organización, entre jefes y subordinados para alcanzar los objetivos.
- ❖ **Estándares.-** Es la percepción de saber que tan importante es el rendimiento de la organización.
- ❖ **Conflictos.-** Opiniones y sugerencias que se dan entre los miembros de la organización, la cual les sirven para solucionar problemas.
- ❖ **Identidad.-** Es el considerarse parte de la institución, defender y compartir sus principios e ideas.

Las características del clima organizacional generan un determinado Ambiente Organizacional, porque hace referencia sobre las motivaciones de los aspectos de los miembros de la misma.

- ❖ **Motivación:** La motivación posee componentes afectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que

se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente. A la realización de las actividades laborales.

- ❖ **Organización:** Compuesta entre dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes.
- ❖ **Planeación:** procesos, que abarca para definir metas, estableciendo estrategias y planes para coordinar las actividades.
- ❖ **Organizar:** determinar que tareas hay que hacer, quien les hará, como se agrupan, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones.
- ❖ **Dirigir:** función que comprende motivar a los empleados, guiar a los demás, eligiendo los mejores canales de comunicación para resolver conflictos.
- ❖ **Habilidades humanas:** capacidad de trabajar con otras personas, comprender y motivarlas, tanto en lo individual como en grupo.
- ❖ **Comportamiento organizacional (CO):** campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones.

- ❖ **Cooperación.**-Trabajo en equipo para llevar a cabo un objetivo específico.
- ❖ **Productividad:** medida del desempeño que abarca eficiencia y eficacia.
- ❖ **Eficiencia.**- proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.
- ❖ **Efectividad.**- Capacidad de lograr el efecto que se desea esperar.
- ❖ **Liderazgo.**- Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores.
- ❖ **Fidelización.**- Es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica. La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente.

1.4. FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA LABORAL

Existen algunos factores que hacen que el clima laboral se torne tenso a la hora de ejecutar las rutinas diarias de trabajo. Esta situación es muy crítica ya que se pierde el ritmo del trabajo, los administradores deberán desarrollar nuevas estrategias organizacionales a fin de eliminar la causa por la cual se originan estos factores.

Entre ellos podemos mencionar los siguientes:

Nivel del Sistema Organizacional

- ❖ PRODUCTIVIDAD
- ❖ AMBIENTE LABORAL
- ❖ CULTURA

Nivel del Cuerpo

- ❖ AUSENTISMO

Nivel Individual

- ❖ COMUNICACION
- ❖ MOTIVACION

Grafico # 5 Factores que afectan el clima laboral elaboración propia

Productividad.- Se define como el rendimiento de los empleados de la organización, sin ella no existirá el éxito en la misma.

Ambiente Laboral.- Es el lugar o espacio donde se desarrollan las actividades de trabajo, el mismo que debe estar en perfectas condiciones para la ejecución de las tareas, convirtiéndose este en un pilar fundamental. Un ambiente en mal estado imposibilita las actividades y por ende genera un mal clima organizacional.

Cultura.- Es importante fomentar la cultura dentro entre los empleados de la empresa adaptándose a las costumbres y políticas que tenga la organización y haciendo que éstas se cumplan a cabalidad dentro de la organización para mejora de la misma.

Ausentismo.- Ausencia laboral es uno de las causas por las cuales surgen problemas dentro de la organización, los constantes permisos disminuye la productividad y, por ende de generan problemas de costos para la empresa.

Comunicación.- Proceso mediante el cual dos o más personas intercambian ideas y conocimientos y que aportan sugerencias dentro de la empresa.

Motivación.- Factor importante para obtener el éxito dentro de la organización pero qué sucede cuando existe un personal desanimado, éste no ayuda al logro de los objetivos de la organización y por ende se tardarán en obtenerlos, pero un personal motivado hace que sus funciones sean más dinámicas y su trabajo más productivo, y a la vez da sugerencias para mejoras de la organización.

1.5. ASPECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El estudio de clima laboral se determina una sumatoria de factores, entre ellos:

- ❖ objetivos- materiales y
- ❖ subjetivos- perceptuales.

La medición del clima organizacional tiene una serie de aspectos como los objetivos por ejemplo las condiciones físicas donde se ejecuta el trabajo, organización del mismo, premios o bonificaciones como reconocimiento a los empleados, la seguridad e higiene del trabajo, beneficios sociales entre otros la “Calidad de Vida laboral”.

Por otro lado tenemos los elementos subjetivos por ejemplo las actitudes de los empleados, capacidad e iniciativa de los líderes, el nivel de motivación, satisfacción con elementos relacionados con el trabajo.

1.5.1. ASPECTOS OBJETIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.5.1.1. Condiciones físicas del lugar de trabajo

Todo empleado debe tener un buen ambiente físico para poder realizar a cabalidad sus responsabilidades, y así su rendimiento será óptimo y agradable. Por el contrario si hay espacios peligrosos, suciedad, polvo, ocasionará insatisfacción, irritación y frustración.

Las condiciones físicas deben ser óptimas, amplias y su acondicionamiento debe ser suficiente para todos sus movimientos. Casi la mayoría de los trabajadores buscan trabajos cercanos a su lugar de vivienda.

Los factores físicos como la iluminación, ruido, temperatura y otros ambientales deben ser medidos en cada lugar de trabajo. El confort visual que permite la luz provoca una buena calidad en las labores cotidianas, caso contrario producirá problemas como visión, dolor de cabeza, stress, entre otros.

Generalmente el ambiente musical ocasiona algo agradable para el empleado así que el ruido es primordial en estos factores, debe ser de un tono bajo, suave para irradiar un ambiente sereno y así no se estresen con el mismo.

Las diferentes fases que tiene el año hace que toda empresa tenga un buen ambiente en cuanto a la temperatura para que los empleados gocen del mismo y no adquieran enfermedades por el mismo.

1.5.1.2. SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

Las empresas deben tener todos los materiales y elementos necesarios para que no exista en el trabajo accidentes que afecten la salud y bienestar de sus trabajadores.

Es por eso que todos los empresarios deben tener felices a sus clientes internos ya que por esta razón llegan al éxito con los externos, de tal manera deben tener condiciones seguras, es por eso que se deben tener políticas de prevención de los incidentes como una estrategia para controlar y evitar los accidentes en el trabajo.

Por esta razón también los trabajadores deben tener prohibiciones como por ejemplo:

- ❖ Ingresar al trabajo en estado de embriaguez.
- ❖ Efectuar trabajos sin el debido entrenamiento
- ❖ No usar los protectores que le son entregados para su protección.
- ❖ Utilizar joyas como anillos, relojes cuando laboran en instalaciones eléctricas.
- ❖ Reparar o accionar maquinarias sin conocimiento técnico.

En cambio entre las prohibiciones que tiene la empresa son:

- ❖ Facultar al trabajador el desempeño de sus labores sin el uso de ropa y equipo de protección personal.
- ❖ Obligar a sus trabajadores a laborar en ambientes insalubres.
- ❖ Transportar al trabajador en vehículos inadecuados.
- ❖ Permitir a sus trabajadores que laboren en estado de embriaguez.

1.5.1.3. REMUNERACIÓN

Este factor es uno de los más importantes ya que con él los trabajadores están como protegidos económicamente y tienen mayor satisfacción. Según Keith Davis, “la compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”.

El pago puntual que hagan las empresas a sus trabajadores logra que tengan éxito en sus labores, ya que en la mayoría de ellos el pago de su salario tiene relación directa con el reconocimiento dentro o fuera del trabajo,

Pero según Saúl W. Gellerman, en su libro “Gerencia por Motivación”, “las compensaciones más que motivar, permiten retener al personal. Un aumento

de sueldo es motivador solo cuando es de tal magnitud que permita al empleado un cambio seguro y radical en sus condiciones financieras”.

Es importante decir que el dinero no lo es todo, así que existen otras variables que hacen que el trabajo llegue al éxito como los retos en el profesional, ejercer labores importantes, supervisión competente, llegar a tener una jefatura, entre otras.

1.5.1.4. ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO

Muchos empleados prefieren desarrollar sus habilidades destacándose en el mejor puesto que encuentren, para expresar variedad de tareas. Los puestos deben ser diseñados para satisfacer las necesidades de los seres humanos. Los puestos que no demuestren desafíos o metas causan desde el punto mental causan aburrimiento, por lo contrario demasiado desafío se llega a la frustración del fracaso.

Se puede dar de dos maneras el enriquecimiento del puesto tanto horizontal o ampliación del puesto y consiste en aumentarle las tareas se logra mediante la rotación y el Vertical o planificación implica participación y autonomía en la toma de decisiones y se disminuye los costos en supervisión y control.

Para el trabajador este enriquecimiento ofrece beneficios tanto en el crecimiento, autorrealización y satisfacción laboral.

1.5.2. ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.5.2.1. LIDERAZGO

Es un factor importante en la figura del análisis del clima organizacional ya que con él se contribuye a fomentar la confianza y respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, satisfacción en el trabajo. Se trata de llevar a un grupo de personas en una dirección

1.5.2.2. PARTICIPACIÓN, EMPOWERMENT Y DELEGACIÓN

En este aspecto analizamos el poder o autoridad que se les dan a los subordinados o clientes internos de una organización, para la toma de decisiones o responsabilidades sin necesidad de sus superiores.

En este siglo el **Empowerment** es una herramienta básica que se ha creado para eliminar burocracias, ganar flexibilidad y así tener una excelente productividad.

En la cultura empresarial existen muchos valores que se deben respetar para potencializar las fortalezas de las empresas entre ellas excelencia, calidad, eficiencia, innovación y por medio del empowerment se llega al fortalecimiento de esos valores.

1.5.2.3. COMUNICACIÓN

Por medio de este aspecto los empleados pueden tener una perfecta motivación, les permite expresarse de manera fluida con sus compañeros, otorga seguridad en el ambiente laboral, ayuda a que la información entre los colaboradores sea honesta y sincera.

Con la comunicación la organización puede cumplir con las metas y objetivos propuestos, mediante el trabajo en equipo las personas se vuelven empáticas y tolerantes y así influye directamente en la productividad

1.5.2.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

“Campo de estudio que investiga el que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización”.

Robbins, S. (1996)

1.6. APLICACIONES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Como disciplina, campo de conocimiento:

- ❖ Gestión
- ❖ Calidad , Producción y Productividad
- ❖ Desarrollo Organizacional

❖ Empowerment

❖ Motivación

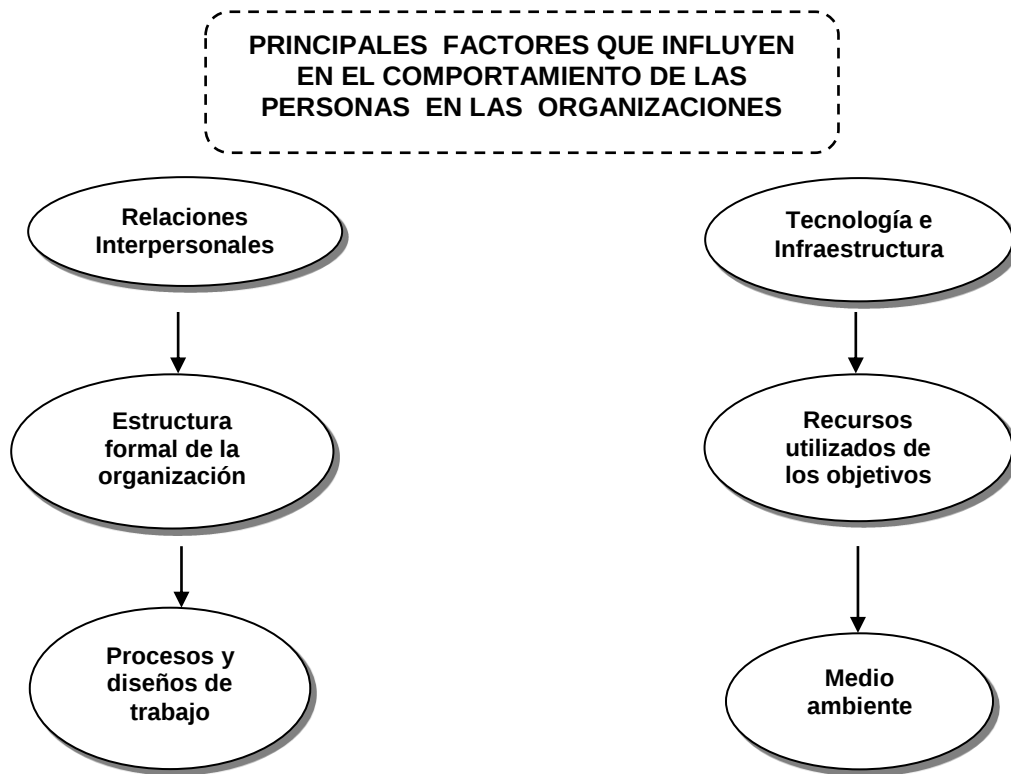


Grafico # 6 Fuente: Elaboración de autores

RELACIONES INTERPERSONALES

Son contactos recíprocos entre dos o más personas. En las relaciones interpersonales interviene la comunicación, este proceso está relacionado por señales como la de sonidos, gestos, señas a través de los cuales se da a conocer un mensaje.

Estas relaciones nos permiten alcanzar ciertos objetivos impuestos con anterioridad el cual nos ayuda a utilizarlas como un medio para obtener

beneficios por parte de otras personas como por ejemplo: Un puesto de Trabajo, existiendo una relación interpersonal **eficiente** se lograra lo siguiente:

- ❖ Satisfacción
- ❖ Empatía
- ❖ Compañerismo
- ❖ Efectividad
- ❖ Autenticidad

Ya que cuando existe una relación interpersonal **deficiente** se logra lo siguiente:

- ❖ Ansiedad
- ❖ Frustración
- ❖ Enojo
- ❖ Actitud Negativa
- ❖ Agresividad
- ❖ Despido de Empleo

Destrezas

Sociales y Emocionales.

Estas dos destrezas ayudan en la comunicación clara y directa, porque a través de ellas se escucha con mucha atención y se podrán solucionar problemas de ámbito laboral.

Características de las Relaciones Interpersonales

- ❖ **Honestidad y Sinceridad:** Una persona libre de cualquier culpa o de mentira.

- ❖ **Respeto y Afirmación:** Ayuda a crear una libertad entre dos o más personas.

- ❖ **Compasión:** Esta tiene una estrecha relación con la capacidad humana (identificarse con el otro).

- ❖ **Compresión y Sabiduría:** Comprende la compasión y la libertad de expresión.

ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN

“Estructura organización es el conjunto de las funciones y las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el

modo de comunicación entre cada unidad.” Empresa Strateger University / Cinampagñad (2008)

En general esta estructura sirve para implementar un sistema con rol de funciones que han de desarrollar los trabajadores de una organización para trabajar en equipo y así cumplir con las metas planificadas con anterioridad.

FORMAL O ESQUEMA ORGANIZACIONAL

Comprende 4 componentes:

- ❖ La organización debe contar con un cronograma.
- ❖ Niveles de mando.
- ❖ Sistema de Objetivos y metas que tiene cada parte de la organización.
- ❖ Sistema que considere lo valioso y no valioso de la organización.

INFORMAL

- ❖ Las relaciones de Autoridad.
- ❖ Los intereses, conflictos y conclusiones de los miembros de la organización.
- ❖ Las relaciones Humanas y sus comportamientos.

- ❖ Cultura Organizacional ya establecida.
- ❖ Distintos grupos informales con sus intereses.

PROCESOS Y DISEÑOS DE TRABAJO

Existe la necesidad de informar a los usuarios y organizar el proyecto de manera que haya una aceptación plena para poder alcanzar el resultado requerido por la organización, en este diseño siempre se tomara en cuenta las siguientes fases:

- ❖ Discernir las peticiones del usuario.
- ❖ Establecer las preferencias de las peticiones.

TECNOLOGIA Y ESTRUCTURA

Es el conocimiento que sirve para transformar los elementos materiales y simbólicos en un bien y servicio. Se pueden destacar 2 dimensiones en la aplicación de tecnología que son:

Regulación: es el trabajo que se ve registrado y medido por los instrumentos.

Sofisticación: provoca un problema en el aprendizaje de la tecnología. A mayor sofisticación mayor necesidad de profesionalismo de parte de los empleados.

RECURSOS UTILIZADOS DE LOS OBJETIVOS

Para lograr los objetivos de la organización es necesario que cuente con buenos elementos y que contribuyan a un funcionamiento adecuado. En los estudios de los recursos de la empresa el administrador siempre deberá evaluar la productividad de los recursos, los cuales se clasifican en:

- ❖ **Recursos Materiales:** Disponer de los componentes necesarios para la ejecución de las labores destinadas.
- ❖ **Recursos Tecnológicos:** Proporcionar los medios científicos actualizados para una buena atención.
- ❖ **Capital Humano:** Contar con los empleados necesarios para las labores impuestas por la organización.
- ❖ **Recursos Financieros:** Tratar de conseguir capital para el existo de las metas de la organización.

MEDIO AMBIENTE

Es todo lo que rodea al ser vivo, se debe mantener limpio y apto para contemplar las circunstancias de la vida de las sociedades y personas.

Es preocupante en estos últimos tiempos el ambiente por los desastres naturales que existen y contaminaciones determinan un desequilibrio en el mismo.

Las tendencias políticas, económicas, tecnológicas y sociales ayudan al éxito de una buena organización y así no afecta el ambiente en que laboran.

Existe un ambiente externo que afecta el desempeño en la organización y en su alrededor, está compuesto por 2 ambientes: Específico y General.

❖ **Específico.-** Perjudica directamente en las decisiones y acciones de los gerentes de la organización.

❖ **General.-** Indagar las situaciones económicas, políticas y legales.

Al final tiene que haber una mayor atención por parte de los gerentes de las organizaciones para contrarrestar un ambiente frío y pesado en un ambiente cálido y cordial.

1.7. LOS CLIENTES INTERNOS

A los clientes internos se los debe mantener satisfechos y así existirá un agradable servicio a tu Cliente Externo. Las organizaciones deben mantener un proceso de aprendizaje para mantener altos los niveles de excelencia trabajando primero con los CLIENTES INTERNOS y así generar ventajas competitivas y cumpliendo con la fidelidad de sus clientes externos.

Esto nos lleva a tener a los colaboradores siempre capacitados y preparados para enfrentar todos los obstáculos que se presenten en el camino y así alcanzar los logros y objetivos que la empresa desea.

Siempre en un departamento el equipo debe estar unido y conocerse para tener consciencia de sus capacidades y competencias y alcanzar la sinergia y obtener el máximo como equipo.

1.7.1. LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

“Trata a tus empleados como quieres que ellos traten a tus clientes” A. Escandon – Gestión de Talento. Nuestros consumidores son los clientes externos y el personal interior de la empresa son nuestros clientes internos.

Cabe recalcar que las empresas son las llamadas a tener todo el material necesario para que los clientes internos estén contentos y así no afecte a los clientes externos. “La buena atención en el exterior se refleja en una buena atención y respeto desde el interior”

A los clientes internos se les debe tomar en cuenta en la toma de decisiones ya que también son consumidores de productos y servicios y se encuentra en estrecha relación con la empresa. Podemos citar como clientes internos a los proveedores y los empleados de la empresa.

Los proveedores nos proveen de la materia prima, artículos diversos, energía, uniformes, cómputos y otros servicios necesarios por lo que es vital que esta relación sea de sana y cordial, Lo mismo pasa con los empleados, con sus familiares y amigos no los descuides trátalos como a tus clientes externos pero sin llegar a malcriarlos.

Sin ampliar en este tema los clientes externos son la sociedad, la empresa privada, medios de comunicación, organismos gubernamentales y civiles.

A todos ellos necesitamos tenerlos satisfechos para que con la buena atención que dé el cliente interno podamos obtener recomendaciones y posibles nuevos clientes.

El concepto de cliente interno ya no es servir al jefe sino a los clientes que son de afuera y es el jefe quien sirve ofreciéndoles liderazgo, motivación, formación para mejorar su trabajo.

El cliente interno es todo personal directo o indirecto inmerso en las labores de una empresa, son los responsables de la calidad de los productos de una empresa

1.7.2 LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE INTERNO

Uno de los objetivos de la empresa es generar ventajas de calidad del servicio y competir en el entorno más complejo. Es normal que si dentro de una organización existe un mal servicio hacia el cliente interno, existirá un mal servicio para el cliente externo.

Preocupa el hecho de que se perjudique la satisfacción del cliente final (critico), porque también se observa que afecta de manera muy representativa la productividad de los empleados y por consiguiente la de las organizaciones.

Según Albrecht (1995), “la importancia del servicio es un enfoque total de la organización que hace la calidad del servicio, cuando lo recibe del cliente, la fuerza motora número uno para la operación de un negocio”.

Según los estudios se ha identificado que la satisfacción-importancia del cliente hace que se obtenga alta rentabilidad en los objetivos de la empresa. Según investigaciones de Watson Wyatt existen factores que predicen la importancia del cliente interno entre ellas:

- ❖ Participación en la toma de decisiones.
- ❖ Desarrollo en la empresa.
- ❖ El feedback sobre desempeño.
- ❖ Reconocimiento por trabajo bien hecho.
- ❖ Satisfacción en la remuneración.

1.7.3. EL CLIENTE INTERNO INSATISFECHO

- ❖ No se entrega al 100% en sus funciones
- ❖ Habla mal de la empresa.
- ❖ Brinda un mal servicio al cliente externo

- ❖ Abandona el puesto en cuanto tiene una mejor propuesta económica.

- ❖ No ayuda a comunicar información de interés para la empresa

1.7.4. PASOS PARA DESARROLLAR UNA CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

- ❖ Identificar, no solamente saber tus procesos sino los de tu proveedor y los de tus clientes.

- ❖ Identificar los clientes internos de esos procesos.

- ❖ Identificar los productos entregados a esos clientes.

- ❖ Definir las posibles características de calidad valoradas positivamente por esos clientes.

- ❖ Confirmar con los clientes los criterios definidos.

- ❖ Negociar parámetros de medición para el logro de la satisfacción.

- ❖ Traducir las necesidades de los clientes en requisitos para la prestación del servicio

- ❖ Iniciar procesos de mejora continua

1.7.5. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El ser humano necesita sentirse apoyado constantemente para lograr buenos resultados.

- ❖ Verificar las herramientas con la que cuentan los empleados.
- ❖ Establecer parámetros y criterios objetivos de medición.
- ❖ Dar un feedback (retroalimentación: conjunto de reacciones o respuestas entre el emisor y receptor sobre un mensaje en particular) periódico.

1.7.6. CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE INTERNO

Entre las características que ha de cumplir el cliente interno son:

- ❖ Identifica procesos ISO de la empresa.
- ❖ Comunica sus necesidades al jefe inmediato.
- ❖ Acuerda con el proveedor interno los estándares de calidad exigidos.

- ❖ Satisface sus necesidades en cuanto a su autoestima, autorrealización y monetaria.
- ❖ Cuando su labor es mayor y la realiza excelentemente bien pero no es retribuida como debe de ser y recibe menos salario del que espera.
- ❖ Sus necesidades se satisfacen a largo plazo casi todos los días.

1.7.7. FIDELIZACION DE LOS CLIENTES INTERNOS

Las empresas no pueden darse el lujo de perder a sus mejores empleados ya que el mercado es tan competitivo. Deben aprender a tratarlos como los activos más valiosos que posean.

A los clientes internos se los cataloga como una herramienta de marketing importante, ya que son el reflejo de los valores de las empresas en el exterior.

Para la fidelidad de un empleado las empresas deben ser conscientes de tratar o buscar la manera de tener contentos a sus empleados que valgan la pena para que no haya la opción de que estén buscando trabajo en otro lado y así dejen las entidades.

Deben de buscar satisfacer necesidades específicas para cada trabajador y así obtendrán actitudes positivas en el trabajo y en la relaciones con los clientes, y de esta manera el trabajador esta menos predispuesto a abandonar la institución por la vinculación que los une.

Frederick Reichheld afirma que “Sin unos empleados leales es imposible mantener una base de clientes leales”

¿Pero cómo se la consigue? Las empresas deben retener a sus empleados incrementándoles los esfuerzos como beneficios en forma de dinero, bonos, comisiones pero realmente los empleados valoran más los beneficios no monetarios.

Para reforzar la relación con los empleados la empresa debe reconocer su fidelidad la misma tiene que hacerlo en forma individual, en equipo o a nivel organizacional y mediante dos formas:

RECONOCIMIENTO INFORMAL: esto es de forma simple e inmediata para reconocer el esfuerzo de los empleados, se trata de reconocimientos como por ejemplo tarjetas de agradecimiento, correo electrónico, palmaditas en la espalda.

A la mayoría de los empleados nos gusta que nos agradezcan por el trabajo que hacemos, aunque a pesar de todo es el menos reconocimiento que utilizan la mayoría de las empresas porque existe cosa más importante que pensar y dedicarse a sus empleados.

RECONOCIMIENTO FORMAL: Es una estrategia para retener a nuestros empleados se lo hace cuando se celebran los objetivos alcanzados, conductas deseadas, premiar un trabajo bien hecho.

Existen dos partes diferenciadas la intangible que es un 80% y hay que alcanzar al máximo sus logros y la parte tangible que es una 20% para el logro eficaz. Por este motivo se cumple la famosa **Regla de Pareto 80/20**

En todo acto de reconocimiento se debe incluir el logo o imagen de la empresa y tampoco no tiene por qué ser caro por ejemplo:

- ❖ Acciones para incrementar la fidelidad del empleado.
- ❖ Capacitaciones, reuniones, contactos periódicos donde se potencie la autoestima del empleado.
- ❖ Reconocimiento público de sus acciones.
- ❖ Proveer oportunidades para su mejora profesional.
- ❖ Agradecimientos puntuales por escrito.
- ❖ Dotar a las empresas de comedores, guarderías, dispensarios médicos, instalaciones deportivas.
- ❖ Facilitar teléfonos móviles para su uso.
- ❖ Crear un buen ambiente de trabajo.

- ❖ Sorprender con viajes personales.
- ❖ Creación de programas de incentivos.
- ❖ Actualmente las empresas tratan de premiar en forma grupal debe motivar y estimular para aumentar día a día su fidelidad atendiendo las necesidades de cada empleado.
- ❖ Los programas de idealización son herramientas muy utilizadas por las empresas a fin de retenerlos.

1.7.8. COMO CUIDAR AL PERSONAL CLAVE

La pérdida de un colaborador clave afecta a la mayoría de las empresas tanto económica como físicamente. Si bien es cierto el Marketing 'one to one' se impone en el talento humano es importante darle un tratamiento especial a los mejores empleados de una organización.

Para esto muchas empresas hacen algo, poco o nada en cuanto a este punto, pero no obstante, no es solo trabajar en retener sino de dar una buena gestión para que el empleados se sienta contento.

Muchas empresas tienen un alto índice de rotación y toman las siguientes acciones:

- ❖ Realizan encuestas sobre el clima organizacional.
- ❖ La información de la empresa está constantemente vigilada.
- ❖ Los ejecutivos superiores siempre tienen contacto con los subordinados.
- ❖ Los programas 'feedback' siempre están actualizados para un buen diseño e implementación.
- ❖ Las promociones internas se manejan directamente con los empleados.
- ❖ Se preocupan de realizar planes de desarrollo para el crecimiento del personal clave.
- ❖ El reconocimiento del personal es continuamente supervisado.
- ❖ Se eliminan las burocracias para mejorar la calidad de vida.

1.7.9. REQUISITOS PARA UNA RELACIÓN A LARGO PLAZO:

Estos requisitos son compromisos que son necesarios para obtener relaciones prosperas. Entre ellas tenemos:

- ❖ Beneficio mutuo son situaciones en las que ambos ganan.

- ❖ Compromiso ambos reconocen el beneficio y valor que los une.
- ❖ Autenticidad se requiere sinceridad y de ambas partes.
- ❖ Comunicación deben expresarse tal como son.

Una empresa frente a una queja reacciona rápidamente y dicha gestión es como herramienta eficaz de idealización, la relación tiende a crecer.

Todos los programas de idealización deben ser actualizados al igual que los productos que tienen su ciclo de vida.

1.7.10. IMPORTANCIA DEL SERVICIO INTERNO

Una de las razones que hay un mal servicio es la falta de un servicio interno adecuado, no solo afecta el servicio que reciben sino la productividad de las organizaciones.

Un cliente interno insatisfecho tiende con las siguientes acciones:

- ❖ Critica a sus proveedores.
- ❖ Exige lo que necesita.

❖ Discusiones fuertes con compañeros.

❖ Horario incompleto de trabajo.

Es por esta razón que muchas veces las empresas deben capacitar a sus empleados ya que muchos clientes externos son muy exigentes y piensan que es algo personal, y cabe recalcar que el usuario no se pelea con el empleado sino es con la empresa.

Según Oscar Gómez (2010) “Es importante recordar que cuesta 6 veces más obtener a un cliente que retener a uno ya existente. Lo que hacemos día a día es buscar más clientes en vez de retener a los que ya tenemos”



Existen muchos factores que sirven para detectar un mal servicio interno como son las fricciones entre el personal, fricciones disimuladas, la mala atención al cliente externo, no se cumplen con las políticas.

Para brindar un buen servicio interno se deben cumplir componentes básicos como son:

- ❖ Tener accesibilidad con los gerentes o jefes.
- ❖ Ser capaces de respuestas ágil y rápida.
- ❖ Cortesía el primordial componente de la atención.
- ❖ Mostrar credibilidad ante los potenciales clientes externos.
- ❖ Ser fiables mostrando 100% un servicio sin errores.
- ❖ Brindar seguridad, confianza y confidencia.
- ❖ Ser totalmente profesionales en el ámbito que ejecutan.
- ❖ Prestar atención personalizada y sumamente cuidadosa al cliente externo.

Según Oscar Gómez (2010) “La empresa no solo debe satisfacer el requerimiento inicial pautado, lo cual se convierte en una obligación; es ahora necesario exceder las expectativas. Solo así se creara una fidelidad que deberá ser cuidada con un continuo contacto”.

1.8. CITAS DE AUTORES

EFFECTIVIDAD

“La efectividad es una de las claves del éxito que debe tener una empresa. Si la empresa no tiene efectividad en sus ganancias, reflejaría que no está rindiendo y que algo no está funcionando bien dentro de ella. Según la RAE (Real Academia Española) es “La capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Una empresa debe tener la capacidad de liderazgo (visión de futuro), tener las herramientas, y destrezas para lograr una buena efectividad.”

LIBRO: “GESTION Y RECURSOS HUMANOS”

AUTOR: “R. MORALES RIQUELME”

AÑO: 1998

“Leyes naturales que no pueden romperse. Forman parte de la condición humana, ejemplo: el principio de la justicia o los principios de integridad y honestidad que crean la base de la confianza, fundamental para la cooperación entre personas y mantener relaciones duraderas.”

LIBRO: “LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA”

AUTOR: “STEPHEN R. COVEY”

AÑO: 1990

EDITORIAL: SIMON&SHUSTER

“El viejo Paradigma de la era industrial sostenía que la gente no era más que un insumo. Los trabajadores son objetos que deben ser controlados para que se desempeñen efectivamente y puedan cumplir con el potencial interior y encontrar aquel trabajo que aproveche el talento.”

LIBRO: “LOS 8 HABITOS DE LA EFECTIVIDAD A LA GRANDEZA”

AUTOR: “STEPHEN R. COVEY”

EDITORIAL: PAIDOS IBERICA

AÑO: 2005

“Es un conjunto de hábitos es decir una suma de acciones repetidas que terminan interiorizando la forma de ser ejecutivo. Controla su Tiempo, dirigir sus esfuerzos hacia resultados predeterminados, contribuir con fuerzas, establecer prioridades, tomar efectivas decisiones”

LIBRO: “SHAPING THE MANAGERIAL MIND”

AUTOR: “FLAHERTY, JOHN E., P. DRUCKER”

AÑO: 1999

“Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.”

LIBRO: “DISEÑO Y VALIDACION DE UN MODELO DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS”

AUTOR: “R. ALARCON H, ARANEDA CEA BG”

AÑO: 2007

INTERPRETACIÓN:

En las organizaciones los empleados deben ser efectivos porque esa es la clave principal para llegar al éxito, tienen que ser justos y tener principios de integridad y honestidad especialmente para desempeñarse en el trabajo en equipo. Los empleados no son insumos son personas que se deben valorar y en especial tomar en cuenta para llegar con las metas propuestas por la empresa y de esta manera ganar los empleados también.

ORGANIZACIÓN

“La empresa es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado con el propósito de desarrollar actividades relacionadas con la producción, la comercialización de bienes y la prestación de servicios en general de forma habitual para satisfacer las diversas necesidades de la sociedad y obtener rentabilidad para los propietarios que permita mantener la empresa en el mercado, superando las amenazas y las oportunidades del entorno empresarial.”

LIBRO: “METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION”

AUTOR: “CARRASCO DIAS S.”

AÑO: 2006

“Es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto.”

LIBRO: “DICCIONARIO DE ECONOMIA”

AUTOR: “ANDRADE SIMON”

AÑO: 2005

EDITORIAL: ANDRADE

“La administración con enfoque estratégico consiste en dos etapas básicas:
a) la identificación de los valores, los objetivos y la visión de la empresa; y b) la formulación, la aplicación y la evaluación de las estrategias adoptadas.”

LIBRO: “ADMINISTRACION CON ENFOQUE ESTRATEGICO”

AUTOR: “J. RODRIGUEZ VALENCIA”

AÑO: 2006

EDITORIAL: TRILLAS

“Organización consiste en ensamblar y coordinar recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

LIBRO: “INTRODUCCION A LOS NEGOCIOS EN UN MUNDO CAMBIANTE”

AUTOR: “FERRELL O.C, GEOFFREY H., RAMOS L., ADRIAENSENS M. Y FLORES M.”

AÑO: 2004

“Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica o cualquier organización.

LIBRO: “Clima y cultura organizacional-Dos componentes esenciales en la productividad laboral”

AUTOR: Salazar, José G., Guerrero, Julio C., Machado, Bárbara, Cañedo, Rubén.

AÑO: 2009

INTERPRETACIÓN:

Las empresas deben tener una buena organización para cumplir sus propósitos y para alcanzar sus metas propuestas, es necesario estructurarla y obtener condiciones específicas para poder encaminar con excelencia al personal que va a formar parte de la estructura de la empresa.

EFICIENCIA

“Es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos físicos, de conocimientos, etc.).”

LIBRO: “TEORIAS DE LA ADMINISTRACIÓN”

AUTOR: “OLIVEIRA DA SILVA R., INTERNACIONAL THOMSON”

AÑO: 2002

“Es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Dado que en las empresas la eficiencia será en cualquier caso una magnitud multidimensional y ayuda a la medición de la eficiencia de unidades productivas o de servicio.”

LIBRO: “EVALUACION DE LA EFICIENCIA MEDIANTE EL ANALISIS ENVOLVIMIENTO DE DATOS”

AUTOR: “V. COLL Y OLGA M. BLASCO”

AÑO: 2006

“La eficiencia en una empresa que ha sido exitosa no debe quedarse contemplando solo el éxito sino que debe monitorear el mercado y su nivel de participación en el mismo constantemente, para innovar y mantener o incrementar su participación en el mismo.”

LIBRO: “EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA EMPRESA ACTUAL”

AUTORA: “BARI DOMINGUEZ FERNANDEZ”

AÑO: 2009

“Lograr que la gestión del área se realice con economía, eficiencia y efectividad; generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones y realizar la gestión de los recursos públicos en un marco de transparencia. En líneas generales el enfoque sistemático, la centralización normativa y descentralización operativa, los criterios de economía, eficiencia y eficacia y la transparencia fiscal de la empresa. ”

LIBRO: “UN ANALISIS DEL GASTO Y LAS POLITICAS GUBERNAMENTALES”

AUTOR: “HAVEMAN, R Y MARGOLIS. J”

AÑO.2004

“La satisfacción de las expectativas de los clientes y la eficiencia empresarial están vertebrándose como los ejes sobre los cuales gira la competitividad y el futuro de las empresas. Esta nueva forma de entender y gestionar la productividad, basada en la excelencia y en la innovación, está retorciendo los cimientos tradicionales sobre los que se apoyaba toda la estructura empresarial. El cambio de los gustos de los consumidores está cada vez más orientado hacia ofertas diferenciadas y de mayor calidad”

LIBRO: “AREA DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO TURISTICO”

AUTOR: “GALLEGO, JESUS FELIPE”

AÑO: 1996

INTERPRETACIÓN:

Los empleados son capaces de ser exitosos y así conseguir y obtener sus objetivos establecidos, pueden ser innovadores e incrementar su participación en las labores establecidas.

CLIENTE

“El cliente es la razón de ser de una empresa, y además, aquél que le puede garantizar su futuro. Si no hay clientes entonces no habrá quienes adquieran su producto, si no hay quienes adquieran su producto entonces no habrá ingresos para sostener su fabricación, y si no se tienen los ingresos suficientes para el sostenimiento de la empresa, entonces no tendrá razón de existir”

AUTO: “H. DOMINGUEZ COLINS”

LIBRO: “EL SERVICIO INVENCIBLE”

EDITORIAL: ECOE

AÑO: 2006

“El cliente es la persona que, teniendo la necesidad de adquirir “un producto” actúa en una acción de compra para satisfacer esa necesidad, bien de manera directa o indirecta, o bien de forma inmediata o aplazada. Es selectivo para satisfacer su motivación de compras”.

LIBRO: “GESTION DEL PUNTO DE VENTA”

EDITORIAL: VERTICE

AÑO: 2008

“Según marketing, a los vendedores se los recompensa más por encontrar un nuevo cliente que por poner atención a los existentes. En la actualidad las compañías ponen énfasis en el arte de retener al cliente. Cambiamos de “elaborar productos” a “producir clientes leales”, de una “orientación de relaciones”. En el pasado nos apoyábamos en el departamento de servicio al cliente para manejar este aspecto.”

LIBRO: “LAS PREGUNTAS MAS FRECUENTES SOBRE EL MARKETING”

AUTOR: “P. KOTLER”

EDICITORIAL: AMACOM

AÑO: 2008

“El cliente es el núcleo en torno al cual debería girar siempre la política de cualquier empresa. Superadas las teorías que sitúan el producto como eje central, se impone un cambio radical en la cultura de las empresas hacia la retención y fidelización del cliente. Los clientes pueden ser externos o internos.”

AUTO: “MARTINEZ MUÑOZ, L.”

LIBRO: “CONSIDERACIONES TEORICAS SOBRE ATENCION AL CLIENTE”

AÑO: 2007

“El conocimiento del cliente y sus necesidades constituye la mejor arma para lograr el objetivo. Si las empresas no tienen clientes ¿Qué necesidad hay de satisfacción? **Tristán** cree que primero debe saber a quién nos referimos cuando hablamos de cliente, después tratará de entender si todos son similares o diferentes así como qué esperan de la empresa y cómo lograrlo.”

AUTOR: “MA.CLAUDIA LONDOÑO MATEUS Y EUGENIA SOBRINO EDITA (FUNDACION CONFEMENTAL)”

LIBRO: “ATENCION AL CLIENTE Y GESTION DE RECLAMACIONES”

INTERPRETACIÓN:

Los clientes son lo más importante e impredecible en una organización, sin ellos no existiría la misma. Es por ese motivo que generalmente, las empresas

se preocupan en atenderlos excelentemente bien y que todas sus necesidades sean satisfechas de la mejor manera, por esta razón se los fideliza para comprometerlos a un buen servicio y éxito total.

PRODUCTIVIDAD

“El concepto de productividad debe ser entendido como el resultado de la relación existente entre el valor de la producción obtenida, medida en unidades físicas o de tiempo asignado a esa producción y la influencia que hayan tenido los costos de los factores empleados en su consecución, medida también esa influencia en las mismas unidades contempladas en el valor de la producción. La productividad, tal como la deseamos presentar permite comparar los grados de aprovechamiento que obtiene la empresa en el empleo de los factores de producción aplicados.”

AUTOR: “F. ALFARO BELTRAN, M. ALFARO”

LIBRO: “63 DIAGNOSTICO DE PRODUCTIVIDAD POR MULTIMOMENTOS”

AÑO: 1999

“Es la relación que existe entre la producción y el uso inteligente de los recursos humanos, materiales y financieros, de tal manera que se logren los objetivos institucionales, se mejore la calidad de los productos y servicio al cliente, se fomente el desarrollo de los trabajadores, y se contribuya con beneficios económicos, ecológicos y morales a la colectividad. Incorporar la eficacia es el logro de los objetivos organizacionales, pues de nada sirve la eficiencia.”

AUTOR: “C. RODRIGUEZ COMBELLER”

LIBRO: “LA CULTURA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS”

EDITORIA: ITESO

AÑO: 1993

“Es una forma de medir el rendimiento de los recursos, capacidad del sistema para elaborar los productos que son requeridos, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles”

AUTOR: “L. JOSE AMENDOLA”

LIBRO: “ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS EN LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS”

EDITORIAL: UNIVERSIDAD POLIÉCNICA DE VALENCIA

“Productividad rendimiento en sentido técnico, incremento de la cantidad de out-put que se deriva del incremento de alguno o la totalidad de los inputs, expresados out – put e inputs en unidad física. Se refiere generalmente al incremento en la cantidad utilizada de uno de los inputs.”

AUTOR: “A. S. SUAREZ SUAREZ”

LIBRO: “DICCIONARIO TERMINOLOGICO DE ECONOMIA, ADMINISTRACION Y FINANZAS.”

EDITORIA: PIRAMIDE

AÑO: 2000

“La **productividad** es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo

utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado.”

“DICCIONARIO WIKIPEDIA”

INTERPRETACION:

La productividad se la puede definir como la relación entre los productos obtenidos y los recursos que se van a obtener. Es la capacidad que tienen los empleados para llegar al logro de sus objetivos, con la productividad se llega al éxito total en cuanto a la producción de todos los productos requeridos para una buena ganancia en las ventas de una empresa.

COMUNICACIÓN

“La finalidad única de la comunicación es aportar nuevos conocimientos sobre los aspectos implicados en la comunicación humana. Cuando el investigador de la comunicación cree haber dado con la respuesta a un problema de investigación se encuentra en disposición de general una definición. Una de las maneras de condensar nuestro conocimiento de los fenómenos que ocurren en la órbita de lo social es asumir su existencia independiente del conocimiento humano. Esto es posible si se observan cuidadosamente las acciones de los individuos en una definición objetiva.”

AUTOR: “R. PASCUAL”

LIBRO: “FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN HUMANA”

EDITORIA: CLUB UNIVERSITARIO

AÑO: 2006

“Los procesos objetivos de descubrimiento permiten, comprender por qué y cómo se comunican los hombres y las mujeres en cualquier lugar y momento, y expresar ese conocimiento en una definición. En teoría se puede definir como un concepto simple para cualquier conducta humana que deseemos **comprender o explicar.**”

LIBRO: “TECNICAS DE LA COMUNICACIÓN”

EDITORIAL: “IDEAS PROPIAS”

AÑO: 2006

“La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.”

“DICCIONARIO WIKIPEDIA”

“Se le llama comunicación a las técnicas que utilizan las empresas para contactarse de un modo persuasivo con su público, utilizando unos medios adecuados y buscando un efecto calculado sobre el comportamiento o actitud del mismo. En la comunicación de las empresas, se puede utilizar el instrumento publicidad junto a otros medios complementarios (promoción, merchandising, etc.). Los motivos que han llevado al desarrollo son los canales habituales de comunicación, radio, prensa, televisión, se encuentran completamente saturados de anuncios publicitarios y la mayor competitividad en las comunicaciones (más cadenas de televisión, de radio, etc.)”

LIBRO: “GESTION DEL PUNTO DE VENTA”

EDITORIAL: “VERTICE”

AÑO: 2008

“La comunicación, es otra palabra también amplia, por su significado y su campo de acción, pero para el tipo de comunicación que no reúne, hay que regresar a las raíces, hasta los griegos y encontrar el vocablo koinos que quiere decir común, que luego da lugar a la koinonía, explicado como el compartir o poner en común. La versión latina puede remontarse a communis que significa común y es raíz de communicare que es sinónimo de comulgar, participar en común y que deriva a communio-onis que significa comunión y communicatio-onis que llega a nuestro conocido término comunicación.”

LIBRO: “REVISTA ELECTRONICA EN AMERICA LATINA RAZON Y PALABRA”

AUTOR: “SERAFIN IIV”

INTERPRETACIÓN:

Es una de las técnicas más importantes para una organización, en ella los clientes internos y externos están bien relacionados y pueden estar conectados persuasivamente. Con la comunicación se aportan ideas y conocimientos para lograr el objetivo final que una empresa espera.

FIDELIZACION

“La fidelización se consigue de la mano de una correcta atención, aunque no es el único factor, ya que el producto, en sí mismo y sin competencia (monopolio), conduce igualmente al compromiso de la fidelidad no existe otro recurso. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, el cliente consume repetidamente en una empresa si se le ofrece un servicio de calidad”.

LIBRO: FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE, INTRODUCCIÓN A LA VENTA PERSONAL Y A LA DIRECCIÓN DE VENTAS

AUTO: ANA ISABEL BASTOS BOU BETA

AÑO: 2006

EDITORIAL: IDEAS PROPIAS-ESPAÑA

“La fidelización es el hecho y el resultado de fidelizar a los clientes. Fidelizar consiste en conseguir, mantener relaciones comerciales estrechas y a largo plazo con los clientes”. Este es el enfoque desde el punto de vista del marketing actual.

LIBRO: TELEMARKETING, LA RED COMO SOPORTE DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

AUTOR: JOSE MANUEL ALVAREZ SÁNCHEZ

AÑO: 2007

EDITORIAL: IDEAS PROPIAS-ESPAÑA

“La fidelización de clientes se configura como una estrategia de marketing alrededor del valor percibido por los clientes del producto o servicio ofrecido por la empresa. Ello entraña poner en relación aspectos diversos, como la calidad, el servicio, el precio y la imagen de la empresa, que permitan ofrecer a la

empresa una proposición de valor tal que consiga mantener la fidelidad de los clientes y si es posible, atraer a otros clientes”.

LIBRO: LA COMUNICACIÓN FUERA DE LOS MEDIOS

AUTOR: ENRIQUE PÉREZ DEL CAMPO

AÑO: 2002

EDITORIAL: ESIC - ESPAÑA

“Entendemos por fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras, implica también el establecimiento de vínculos sólidos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes”

LIBRO: MARKETING RELACIONAL

AUTOR: ENRIQUE BURGOS GARCÍA

AÑO: 2007

EDITORIAL: NETBIBLO – ESPAÑA

“La fidelización es lo que se define como **engagement** compromiso del cliente. Utilizamos la palabra en inglés porque la misma tiene connotaciones que, aunque parecidas, van más allá de la definición de la palabra *compromiso* en castellano. Dicha palabra puede referirse a una obligación estrictamente racional por parte del cliente”.

LIBRO: FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

AUTOR: JUAN CARLOS ALCAIDE

AÑO: 2011

EDITORIAL: ESIC - ESPAÑA

INTERPRETACION

Fidelización entonces es el compromiso que tiene un cliente interno o externo para cumplir los objetivos que la organización necesita alcanzar, para esto se debe tener en cuenta todas las necesidades que los clientes necesiten tanto monetarios, capacitaciones, charlas a fin de que se fidelicen con la empresa y sean clientes claves de la organización.

INNOVACION

“La innovación es una idea nueva aplicada para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio, todas implican un cambio, pero no todos los cambios comprenden, ni conducen a mejoras significativas. El concepto de innovación también abarca nuevas tecnologías de producción, nuevas estructuras o sistemas administrativos y nuevos planes o programas para los miembros de la organización”.

LIBRO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

AUTOR: ROBBINS, STEPHEN P.

AÑO: 2004

EDITORIAL: PEARSON EDUCACION DECIMA EDICION - MEXICO

“La propia definición de innovación es amplia y, en los últimos años, ha adoptado innumerables usos. Según el Diccionario de la Real Academia Española innovar radica de mudar o alternar las cosas, introduciendo novedades entendiendo por novedad algo nuevo, es decir, algo recién hecho o fabricado, distinto o diferente. La novedad suscita el interés o la curiosidad general y es precisamente aquí donde radica parte de la importancia de esta actividad para el entorno socio-económico actual”.

LIBRO: FACTORES DE INNOVACIÓN PARA EL DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS EN EL SECTOR JUGUETERO.

AUTOR: BEATRIZ GARCIAPROSPER Y GABRIEL SONGEL

AÑO: 2004

EDITORIAL: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

“La definición recogida en el Manual de Oslo (2005), que alude a la innovación como la implementación de un producto o proceso productivo novedoso o significativamente mejorado. En su última versión, el Manual de Oslo, incluye en la definición de innovación la implementación de cambios organizativos o de marketing en la empresa”.

LIBRO: COMO GESTIONAR LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES

AUTOR: NURIA LOPEZ MIELGO, JOSE MANUEL MONTES PEÓN, CAMILO J. VÁSQUEZ ORDAS

AÑO: 2007

EDITORIAL: NETBIBLIO- ESPAÑA

“El concepto de moda en el mundo del consumo se vincula a la innovación técnica tanto como a la creación artística. La innovación se ha revelado como una poderosa arma competitiva. La innovación es el arte de aplicar, en condiciones nuevas, en un contexto concreto y con un objetivo preciso las ciencias y las técnicas”.

LIBRO: CLAVES PARA GESTIONAR PRECIO, PRODUCTO Y MARCA

AUTOR: JOSÉ LUIS BELIO Y ANA SAINZ ANDRÉS

AÑO: 2007

EDITORIAL: ESPECIAL DIRECTIVOS ORENSE, 16 MADRID

“Innovar es alterar las cosas introduciendo novedades, es hacer cosas nuevas (o significativamente modificadas). Es crear o modificar lo existente, integrar lo que ya existe en forma antes no vista, aportar algo nuevo o desconocido en un determinado contexto”.

**LIBRO: ADMINISTRACIÓN APRENDER Y ACTUAR MANAGEMENT
SISTÉMICO PARA PYMES**

**AUTOR: ENRIQUE G. HERRSCHER, ALFREDO REBORI, CLAUDIA
DANNUNZIO**

AÑO: 2009

EDITORIAL: EDICIONES GRANICA S.A.

INTERPRETACION

La innovación es crear cosas nuevas, dar nuevas ideas para el éxito de un producto o servicio, en nuestro caso según el clima organizacional de los clientes internos se puede aplicar capacitaciones, trabajos en equipo, charlas que innoven el ambiente y así los empleados lleguen al éxito laboral.

CAPITULO 2

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Después de haber analizado profundamente los problemas que existen en la empresa, observamos que nuestra investigación es de campo, mediante el análisis que realizaremos podremos interpretar la problemática por la cual surgió el clima organizacional en la empresa BEDESCHI S.A. ya que podremos intercambiar opiniones entre el entrevistado y el entrevistador

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de Instrumentos y Técnicas de Recolección de Información.

En este trabajo de investigación se utilizó la técnica de el cuestionario o encuesta, la cual contuvo 10 preguntas, la cuales estuvieron dirigidas al personal de la área operativa, nos permitió poder recabar toda la información necesaria para el desarrollo de esta investigación, aparte de utilizar la técnica del cuestionario, aplicamos la técnica de observación ayudándonos a si a tener una mayor información real en cuanto al clima se refiere.

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Mediante nuestra investigación estableceremos el campo de estudio en el que se va a realizar la investigación, definiremos la población la misma que estará conformada por el personal de operaciones de la empresa BEDESCHI S.A.

Identificaremos la población que estará compuesta por 5 tecnólogos, 7 ingenieros y 92 obreros los cuales suman 104, trabajadores que laboran en la empresa.

El tamaño de la muestra es de 83 tomando en consideración todos los empleados de la empresa. La muestra se calculó tomando como base la siguiente fórmula.

2.5. REPRESENTACIÓN SIMBÓLICA

k= Constante para definir el nivel de confianza

n= Tamaño de la muestra

p= Proporción de individuos que cumplan con las características de estudio.

q= Proporción de individuos que cumplan con las características de estudio.

e= Grado de Desviación

2.6. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Ya definida nuestra población y teniendo en claro cuál es el número de nuestra población es necesario darle valor a nuestra fórmula para definir la muestra:

k= 2

n= 104

p= 0,5

q= 0,5

e= 0,05

2.6.1. PROCESO PARA EL ANÁLISIS DEL UNIVERSO

Existen en **Bedeschi S.A.** los siguientes empleados:

RANGOS	EMPLEADOS
TECNÓLOGOS	5
INGENIEROS	7
OBEROS	92
TOTAL	104

a.- DETERMINAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$N = \frac{n(p * q)}{(n - 1) (e/k)^2 + (p * q)}$$

K=2
n=104
p=0,5
q=0,5
e=0,05

$$N = \frac{104 (0,5 * 0,5)}{(104-1) (0,05/2)^2 + (0,5*0,5)}$$

$$N = \frac{26}{(103)(0,000625) + (0,25)}$$

$$N = \frac{26}{0,314375}$$

N = 82,7  

b.- ESTRATIFICAR LA MUESTRA:

TECNÓLOGOS

$$N = \frac{n(p * q)}{(n - 1) (e/k)^2 + (p * q)}$$

$$N = \frac{5 (0,5 * 0,5)}{(5-1) (0,05/2)^2 + (0,5*0,5)}$$

$$N = \frac{1,25}{0,2525}$$

$$N = 4.95 \quad \Rightarrow \quad \boxed{5}$$

INGENIEROS

$$N = \frac{7 (0,5 * 0,5)}{(7-1) (0,05/2)^2 + (0,5*0,5)}$$

$$N = \frac{1,75}{0,25375}$$

$$N = 6.89 \quad \Rightarrow \quad \boxed{7}$$

OBREROS

$$N = \frac{92 (0,5 * 0,5)}{(92-1) (0,05/2)^2 + (0,5*0,5)}$$

$$N = \frac{23}{0,306875}$$

$$N = 74.94 \quad \Rightarrow \quad \boxed{75}$$



2.7. ENTREVISTAS A EXPERTOS

2.7.1. ENTREVISTA AL C.P.A. LIC. MAURO MACIAS VILLAVICENCIO GERENTE FINANCIERO DE ECOSAMBITO COMPAÑÍA DEDICADA AL MERCADO AMBIENTAL

¿QUÉ OPINA UD. SOBRE EL CLIMA LABORAL?

Es una parte fundamental que debe ser de principal preocupación para los directivos, de esto depende el buen desarrollo de la actividad de la organización, sino se toma en cuenta el clima laboral, podría estar generándose una gran problemática que puede llegar a ser que la empresa deje de producir como debe de ser.

¿QUÉ SE DEBERÍA HACER PARA QUE LOS CLIENTES INTERNOS SE SIENTAN CONTENTOS Y SATISFECHOS?

Debe hacerse un análisis de cuáles son las verdaderas motivaciones del personal, hay algunos que se motivan por estabilidad, preparación o capacitaciones, otros se motivan con oportunidades para aprender nuevas cosas y no siempre la parte económica es primordial, para los clientes internos lo más importante es que sientan que sus opiniones son consideradas en la toma de decisiones.

Una vez teniendo claro cuáles son las necesidades de los clientes internos se debe observar si hay cosas que están sucediendo entre ellos por ejemplo: problemas personales, internos que pueden haber resentimientos que ocasionen que el ambiente laboral no sea sano, ya una vez identificado todo eso se debe preparar un plan de acción.

¿CUÁL ES EL PLAN QUE RECOMIENDA SR. MACIAS?

El plan que recomiendo son las capacitaciones, la ubicación de puestos adecuados, desarrollo de habilidades, dependiendo de la necesidad.

¿QUÉ SIGNIFICA PARA UD. EL EMPOWEMENT?

Esta herramienta es muy motivadora para los empleados ya que pueden expresar sus opiniones y ver que sus ideas están siendo aplicadas. Lo que si hay que tener cuidado es que a veces no se puede aplicar todo lo que todos quieren y lo que toca hacer es que se tome decisiones en consensos. Puede ser una herramienta que mejore el clima si es que es bien utilizada.

¿PARA UD. QUÉ TAN IMPORTANTE ES EL CLIENTE INTERNO?

Es tan importante como el externo, ya que son los responsables de usar todas las herramientas e información y convertirlas en productos o servicios. El cliente interno debe recibir en forma adecuada y oportuna todo lo necesario para que pueda cumplir su función, sino lo recibe corremos el riesgo de no obtener el producto final.

¿CÓMO SE PUEDE FIDELIZAR A LOS CLIENTES INTERNOS PARA MANTENERLOS COMO PERSONAL CLAVE?

Se debe escuchar sus necesidades y darles la oportunidad para que opinen sobre cómo se podría maximizar los recursos, si ellos reciben lo que necesitan en el tiempo y en la forma adecuada serán clientes satisfechos y por lo tanto se crea la fidelidad.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL SERVICIO INTERNO?

Porque de esto depende la obtención del resultado final. Todo bien o servicio que entregue la compañía viene de un proceso donde existen muchos clientes y proveedores internos y si existe la adecuada convergencia entre cada uno de los procesos el resultado será más eficiente.

**2.7.2. ENTREVISTA A LA ING. COM. YADIRA VASCONEZ TROYA
SUPERVISORA DE NÓMINA Y CAPACITACIONES DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS DE INMOBILIARIA DEL SOL S.A. DEDICADA A
LA CONCESION DE LOCALES DEL CENTRO COMERCIAL MALL DEL SOL**

¿QUÉ OPINA UD. SOBRE EL CLIMA LABORAL?

El clima organizacional de la empresa refleja la buena comunicación entre compañeros de trabajo y al mismo tiempo del trabajo en equipo, inclusive entre departamentos, aunque sea a nivel interno, ya que se fortalece la comunicación como pilar fundamental de la empresa, iniciando desde la alta dirección, mediante comunicados organizacionales y a su vez replicado hacia los Gerentes hacia sus subordinados.

**¿QUÉ SE DEBERIA HACER PARA QUE LOS CLIENTES INTERNOS SE
SIENTAN CONTENTOS Y SATISFECHOS?**

Creo que sería importante trabajar en correctos planes de compensación o de incentivos, según los indicadores de gestión y objetivos o metas logradas tanto por departamento así como organizacionales e inclusive haciendo participe de la visión y misión de la organización.

¿QUÉ SIGNIFICA PARA UD. EL EMPOWEMENT?

Para nuestra organización esta herramienta se la utiliza mucho en especial en el área operativa se busca más la decisión del jefe para acciones que exijan mayor dificultad, no obstante el personal operativo ejerce funciones ya debidamente explicadas en los manuales de funciones , por otra parte en el

área administrativa, existen ocasiones donde los asistentes toman parte en las decisiones por ejemplo en algún tipo de cambio junto con sus respectivos jefes aunque las decisiones organizacionales las define estrictamente el gerente general aunque en conjunto son los subalternos o los gerentes de cada departamento.

¿PARA UD. QUÉ TAN IMPORTANTE ES EL CLIENTE INTERNO?

Primordial, ya que es el que le da el impulso a un negocio para su correcto funcionamiento, así mismo lograr un equilibrio interno en diferentes aspectos, y la constante capacitación.

¿CÓMO SE PUEDE FIDELIZAR A LOS CLIENTES INTERNOS PARA MANTENERLOS COMO PERSONAL CLAVE?

Mediante capacitación constante, si la empresa posee ingresos superiores con planes de incentivos, sino otra forma sería los planes de carrera de cada personal clave, a su vez un Plan de Sucesión para ocupar puestos claves dentro de la empresa.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL SERVICIO INTERNO?

Porque es el inicio de reconocimiento de la marcha de una empresa, ya que si internamente no existen procesos claros, o una buena comunicación, no se podrá difundir los servicios o bienes que ofrezca la organización hacia los clientes internos, por lo tanto no existiera una buena función de la organización.

CAPITULO 3

3.1. ANÀLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACION

TABULACIÒN, PRESENTACIÒN E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

TABLA # 1

DETALLE	VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
1.- ¿En el área que usted labora cuenta con todo el mobiliario necesario para ejercer su jornada laboral?	SI	32	30,77%
	NO	72	69,23%
TOTAL		104	100%

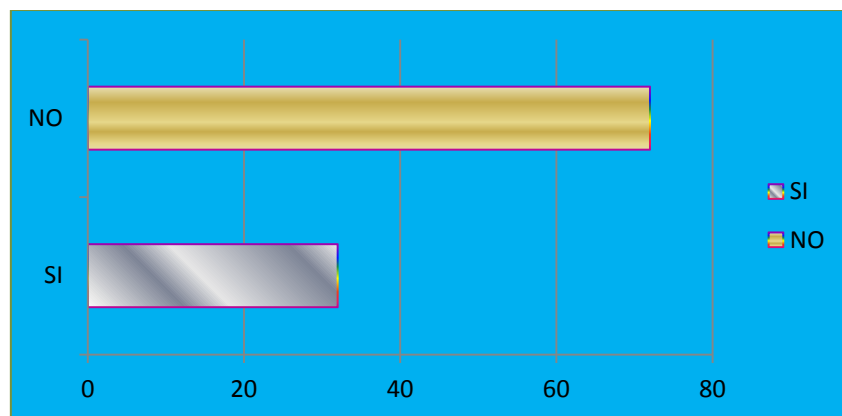


Grafico # 7 Fuente: Elaboración de autores

- ❖ Lo que nos indica la tabla es que la empresa no posee herramientas necesarias para que los trabajadores ejecuten sus labores y puedan desempeñarse sin disgustos y que sean propensos al mal estado de ánimo entre los colaboradores de la misma, y por ende es un impedimento llevar a cabo su trabajo diario.

TABLA # 2

DETALLE	VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
2.- ¿Realiza funciones que no son de su competencia?	SI	76	73,08%
	NO	28	26,92%
TOTAL		104	100%

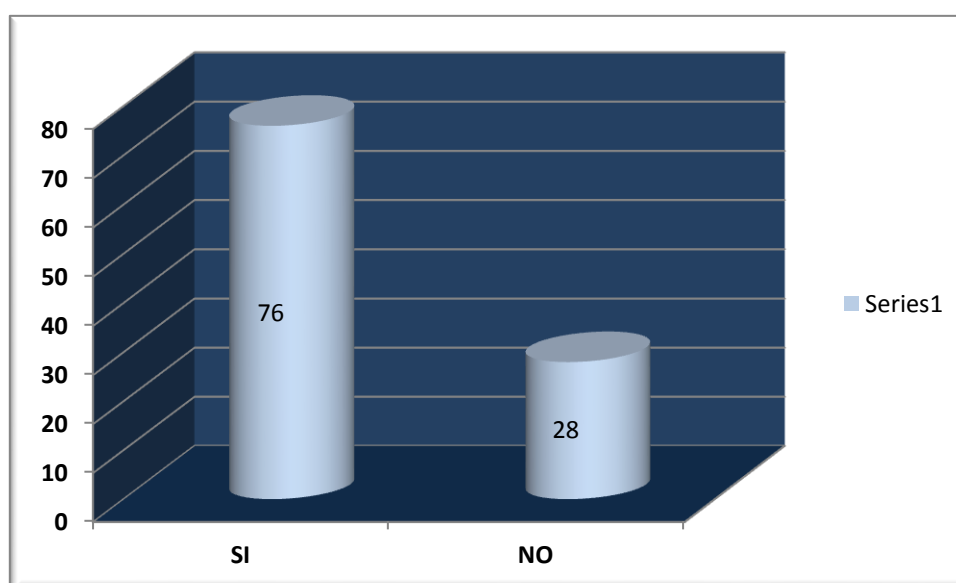


Grafico # 8 Fuente: Elaboración de autores

- ❖ Los resultados de la interrogante nos arroja que la mayoría de los colaboradores están ejerciendo funciones extras que no les compete a sus labores y por eso existe una inconformidad en ellos y pueden existir muchos inconvenientes en el momento que los trabajadores se cansen de este atropello.

TABLA # 3

DETALLE	VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
3.- ¿Se considera usted con excesiva carga de trabajo?	SI	79	75,96%
	NO	25	24,04%
TOTAL		104	100%

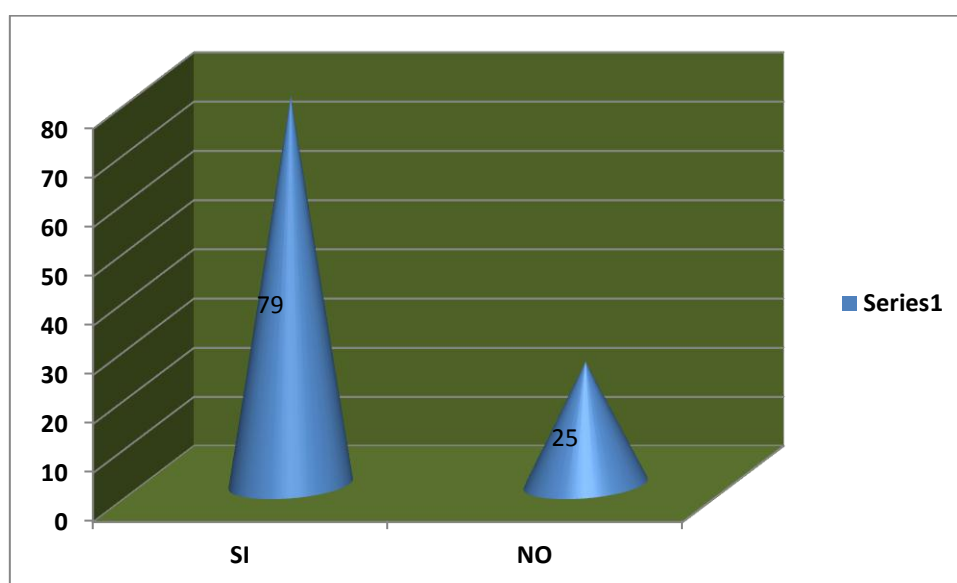


Grafico # 9 Fuente: Elaboración de autores

- ❖ Indicaríamos que la gran mayoría de los trabajadores consideran que tiene mucha carga de trabajo y se sienten frustrados como les exigen hacer labores que no les corresponde y por ende les impide realizar con normalidad el buen desempeño diario para la empresa.

TABLA # 4

DETALLE	VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
4.- ¿Se encuentra a gusto con la actividad que realiza?	SI	52	50,00%
	NO	52	50,00%
TOTAL		104	100%

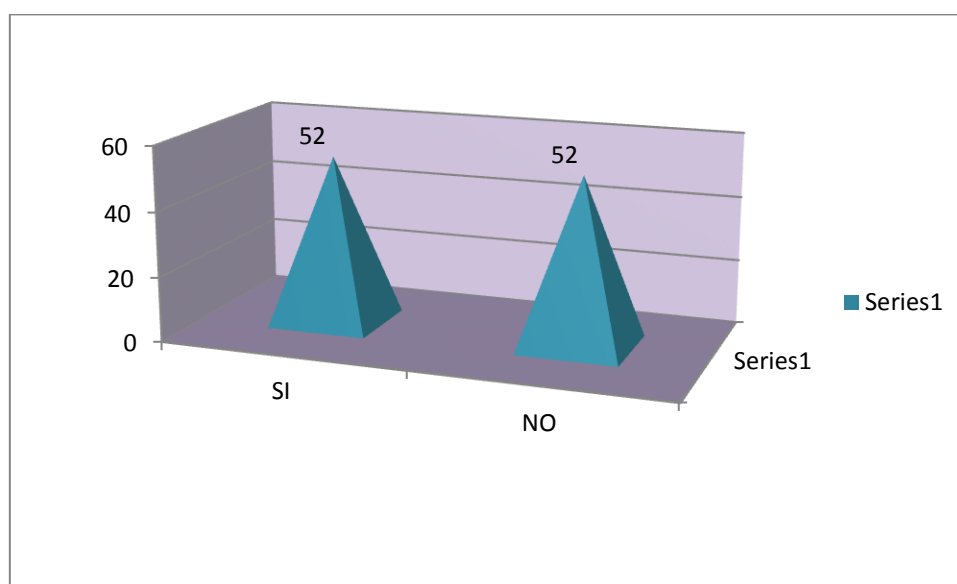


Grafico # 10 Fuente: elaboración de autores

- ❖ La tabulación nos enseña que el personal se encuentra entre de acuerdo y desacuerdo con las labores que realizan y por ende tienen un desempeño apto para las funciones que realizan y con ganas de superación propia y para la empresa en general.

TABLA # 5

DETALLE	VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
5.- ¿Está conforme con la remuneración que percibe?	SI	18	17,31%
	NO	86	82,69%
TOTAL		104	100%

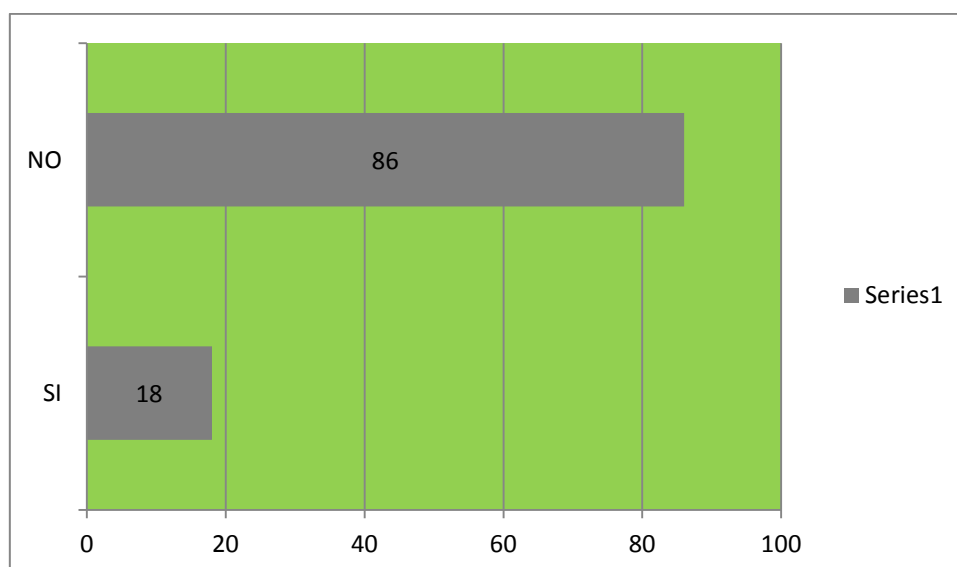


Grafico # 11 Fuente: elaboración de autores

- ❖ El gráfico nos indica que los colaboradores de la empresa están con una disconformidad en cuanto a su remuneración que perciben y por ese motivo va a existir una baja efectividad y quejas por parte de ellos. Este es un gran problema cotidiano para todas las empresas.

TABLA # 6

DETALLE	VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
6.- ¿Cuenta con la opinión de su jefe en todos los aspectos laborales?	SI	36	34,62%
	NO	68	65,38%
TOTAL		104	100%

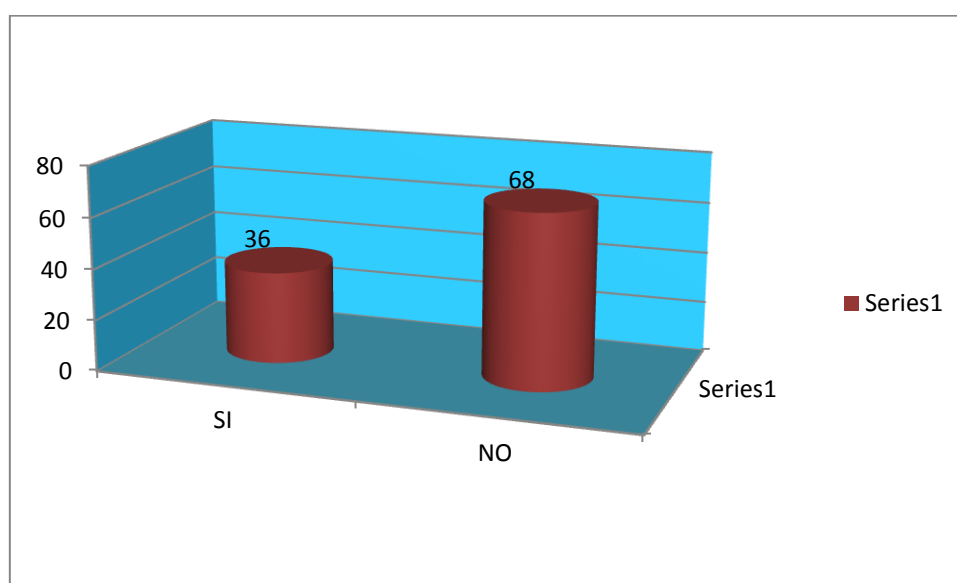


Grafico # 12 Fuente: elaboración de autores

- ❖ Nos indica que los jefes (Autoridad), son muy inflexibles a la hora de recibir opiniones por parte de sus colaboradores, sin darse cuenta que ellos son la parte fundamental del área operativa de la empresa, si tomaran en consideración sus opiniones mejoraría el desempeño de los mismos.

TABLA # 7

DETALLE	VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
7.- ¿Cómo usted considera el clima laboral en el área que desempeña su trabajo?	BUENA	18	17,31%
	REGULAR	32	30,77%
	MALA	54	51,92%
TOTAL		104	100%

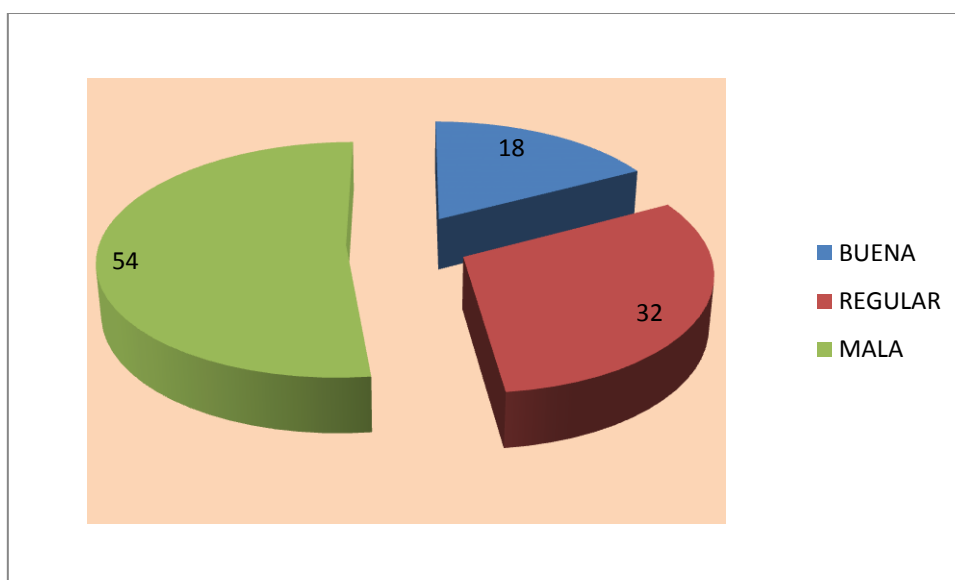


Grafico # 13 Fuente: elaboración de autores

- ❖ Es interesante darse cuenta con esta tabulación que los trabajadores se sienten inconformes con el ambiente laboral de la empresa, y tratan de persuadir a la mejora de la misma para que no existan problemas que puedan dañar la prioridades que tiene el jefe y por ende la empresa.

TABLA # 8

DETALLE	VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
8.- ¿Durante el último año ha recibido capacitación por parte de la empresa?	SI	39	37,50%
	NO	65	62,50%
TOTAL		104	100%

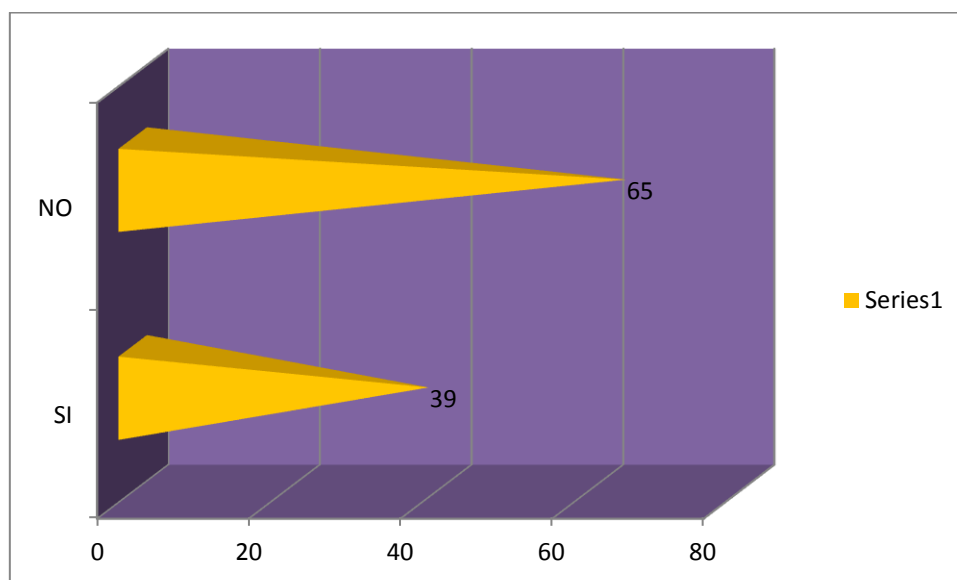


Grafico # 14 Fuente: elaboración de autores

- ❖ Esto implica que la empresa no se preocupa en capacitar a sus trabajadores, y sin darse cuenta que ellos necesitan capacitaciones continuas para que pueden sentirse conformes y llevar a cabo los propósitos de la empresa.

TABLA # 9

DETALLE	VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
9.- ¿Cree usted necesario implementar un programa de motivación en la empresa?	SI	78	75,00%
	NO	26	25,00%
TOTAL		104	100%

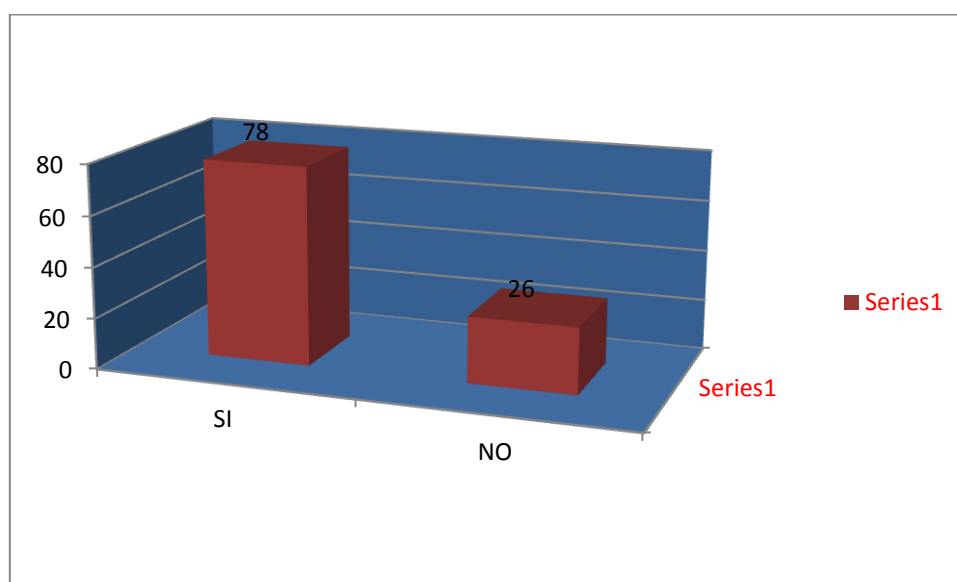


Grafico # 15 Fuente: elaboración de autores

- ❖ El gráfico nos indica que los colaboradores de la empresa desean mejorar su desempeño y para lograrlo creen conveniente que se realice un programa de motivación que los ayude a mejorar la capacidad intelectual de ellos.

TABLA # 10

DETALLE	VARIABLE	RESPUESTA	PORCENTAJE
10.- ¿Qué actividades le parecen satisfactorias para que se apliquen en el programa de motivación?	CAPACITACION	26	25,00%
	INTEGRACIÓN	47	45,19%
	INCENTIVOS	12	11,54%
	OTROS	19	18,27%
TOTAL		104	100%

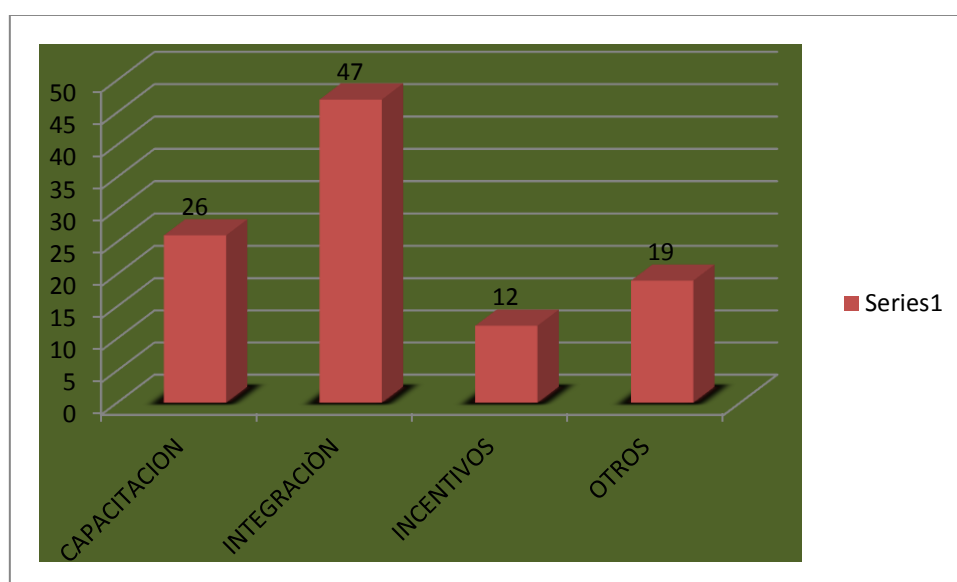


Grafico # 16 Fuente: elaboración de autores

- ❖ Se debe indicar que los trabajadores están de acuerdo con una **Integración**, porque así mejorarían las relaciones interpersonales que tiene cada uno de los colaboradores de la empresa y también al desempeño de sus labores para la ayuda constante entre ellos y por ende la satisfacción del **Ambiente Laboral**.

3.2. RESUMEN DE LOS RESULTADOS

PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
PRIMERAS 9 PREGUNTAS



Grafico # 17 Fuente: elaboración de autores

EVIDENCIA DE LA PROPUESTA
PREGUNTA # 10

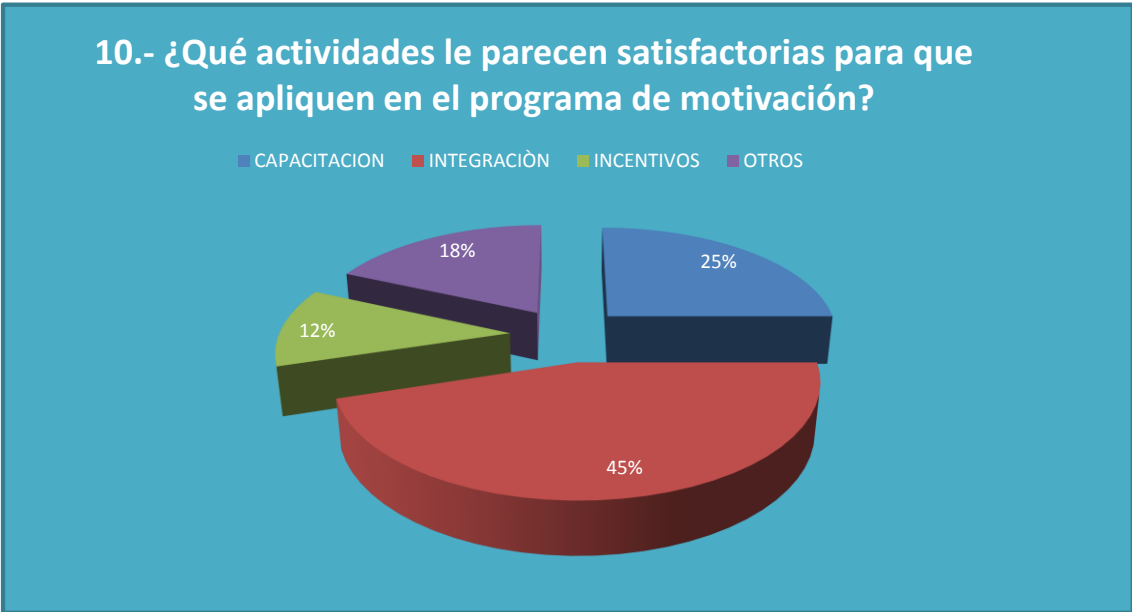


Grafico # 18 Fuente: elaboración de autores

CAPITULO IV

4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.1. CONCLUSIONES

Después de haber realizado la investigación en la empresa BEDESCHI S.A. sobre el clima organizacional de los clientes internos del área operativa. Dicho análisis nos permitió percibir que existe un mal ambiente laboral que influye entre los empleados.

Este clima se presenta a raíz del descuido de sus directivos los cuales experimentaron una baja en sus ingresos y empezaron a preocuparse en aumentar sus cartera de clientes, olvidándose de la parte más fundamental de la empresa como son los empleados, si darse cuenta que su problema se originaba de ahí, esto genero serios problemas porque se atrasaron en el pago de sus sueldos, sumando la falta de incentivos, integraciones y capacitaciones hizo que la rutina de trabajo sea estresante, la comunicación entre ellos se torne insuficiente a tal punto que ejecutaban su labores de manera desanimada, ocasionando una baja en el desarrollo institucional.

Determinado el problema y la influencia que tiene en el clima organizacional en las empresas existe el motivo y la expectativa de crear este Plan Motivacional y así poder mejorar la productividad, la mentalidad y aptitud de los empleados, incrementando su superación personal y profesional, siempre y cuando contando con los materiales necesarios, una estructura estable y armónica para que estén aptos y así poder desenvolverse en la carrera del éxito obteniendo seguridad ante cualquier adversidad, para así llegar a concluir con las labores encomendadas por sus superiores.

Con el Plan Motivacional que recomendamos podrán ofrecer a sus clientes internos un buen servicio de calidad y a la vez un clima organizacional estable, de esa forma alcanzaran los objetivos previstos por la organización y el éxito en la buena atención al cliente externo.

4.1.2 RECOMENDACIONES

Después de haber analizado y dado a conocer las conclusiones de nuestra investigación nos permitimos sugerir, ayudas para la mejora del clima organizacional dentro de la empresa BEDESCHI S.A.

Nuestra recomendación es que tomen como objetivo principal incluir charlas de motivación para el personal, esta consiste en fomentar el área operativa con dinámicas, juegos de integración e interacción, por lo cual se necesitara para nuestro proyecto y de acuerdo a los sondeos en el mercado local , se ha determinado una línea de crédito en el Corporación Financiera Nacional (CFN) el cual ofrece un servicio del 11% por tasa de interés a un tiempo de 5 años dándonos la seguridad de que es una propuesta favorable por conveniencias en el tipo de interés y para ejecutar el mismo éxito y obtener el propósito antes mencionado.

También se contará con la participación de los 104 empleados del área operativa, y con un motivador profesional que dictara los talleres en el cual se ofrecerá armonía, estabilidad para que se pueda obtener las metas propuestas por la organización. De lograr entender la importancia del “clima laboral” por parte de los directivos de la empresa, tenemos la seguridad de un norte seguro de progreso para la empresa.

4.2. LA PROPUESTA

“PLAN DE MOTIVACIÓN EN EL QUE IMPLANTARÁN CHARLAS, DINÁMICAS Y JUEGOS DE INTEGRACIÓN, LAS MISMAS QUE SERÁ DICTADAS POR UN INSTRUCTOR ESPECIALIZADO”.

Con el desarrollo de este plan motivacional se pretende mejorar la atención de los usuarios internos y externos, de la organización. Es importante tener un objetivo común para obtener un buen equipo de trabajo.

Nuestra propuesta se justifica en la situación actual de la integración con los clientes internos, esta se debe cumplir indistintamente con las funciones que desempeña cada uno de los integrantes de la empresa sin que haya ningún tipo de rivalidad entre ellos y así fomentar un buen equilibrio en el ambiente laboral.

Las buenas relaciones humanas crean un ambiente cordial, estable, y de respeto brindando una excelente imagen institucional de calidad y de servicio la misma que debe existir en cualquier organización bien estructurada.

4.2.1. PLAN MOTIVACIONAL

Es una actividad bien diseñada que ayuda a conseguir los objetivos impuestos por la organización y por ende tienen que cumplir el cargo por el rango que tiene cada empleado. Se debe de tomar en cuenta los siguientes pasos para el plan que son:

4.2.1.1. ESTABLECER OBJETIVOS PARA LA EMPRESA

Antes de aplicar un plan motivacional hay que establecer los objetivos formalmente de aquellas tareas y funciones que tendrán a futuro un impacto en la misma.

Incrementar las oportunidades disponibles, crear nuevos productos y desarrollar servicios emprendedores, de esa manera mejoraremos la calidad de servicio.

4.2.1.2. COMPRENDER LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS

Es muy difícil entender las necesidades de todos los empleados pero
Cada empleado puede tener la siguiente necesidad:

- ❖ Auto supervivencia: Protección de los riesgos que existe en la organización.
- ❖ Autocontrol: Modificaciones en el área que se desempeña cada trabajador.
- ❖ Auto seguridad: mejorar la actividad participativa del cliente interno y que las opiniones vertidas sean de aporte para la empresa.

4.2.1.3. ¿Cómo incentivar la motivación en el empleado?

Existen muchas maneras de incentivar al trabajador una de estas podrían ser la siguiente:

- ❖ Permitir cierto grado de libertad para crear un sentido de independencia e identidad.
- ❖ Ser generoso en reconocer los méritos cuando el empleado haya cumplido sus objetivos.
- ❖ Organiza el trabajo de modo que ayude al empleado a desarrollarlo de manera más eficaz.
- ❖ Apoya la creatividad.
- ❖ Incentivos sean económicos o material.

BIBLIOGRAFIA

- Gordon Judith. Comportamiento organizacional. México, Prentice Hall, 1997. www.uylibros.com/uy/verlibros.asp?=-29876&idcad=29&idsnbcad=928
- Robbins Stephen. (1996). Comportamiento Organizacional. México DF. Prentice Hall. www.cc.usb.ve/programas/post/cc7729.pdf.
- Chiavenato (1996), Administración de recursos humanos quinta edición Bogotá.
- Brunet L. (2004), El Clima de Trabajo en las organizaciones. México: Trillas
- Revista Capital Humano, N° 203, pág. 82, Octubre 2006.
- -Ohno, I. (2007). ¿Quiénes son nuestros clientes? Calidad y Productividad. (7), 45- 50.
- -Scott Cynthia D. y Jaffe Dennis T. Cómo Otorgar Poder y Autoridad a su Equipo de Trabajo
- -Keith Davis y Newtron John. Comportamiento Organizacional y Relaciones Humanas, octava edición.
- Revista Emprende 2010 M.B.A. Paula Molinari Presidenta de Whalecom docente de Maestría en Gestión de Talento Humano Facultad de Economía y Negocios ESPOL
- Revista Emprende 2010 Oscar Marcos Gomez, director en México de Service Quality Institute (SQI)
- Revista Comercio 2012 Nov. German Retana Catedrático INCAE Business School

Enlaces

- ❖ www.redalyc.com
- ❖ www.googleacademico.com
- ❖ www.googlelibros.com
- ❖ www.ask.com/web?o=14670cr&l=dis&qsrc=2871&q=temas%20sobre%20el%20clima%20organizacional%20de%20los%20clientes%20internos&qct=tab
- ❖ http://www.granpyme.com/blog_negocio_tecnologia/negocios/un-plan-practico-motivar-empleados
- ❖ <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/como-disminuir-el-ausentismo-laboral>
- ❖ <http://books.google.com.ec/books?id=3aJsPzBTC7AC&pg=PA23&dq=feedback+concepto&hl=es&sa=X&ei=1Mn-ULaUGurQ2QWds4GQDg&ved=0CDEQ6AEwAA>
- ❖ <http://www.resumido.com>
- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/Peter_F._Drucker
- ❖ <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis>
- ❖ <http://repositorio.utn.edu.ec>
- ❖ <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>

ANEXOS

ANEXO DE ENCUESTA

AREA OPERATIVA CIA. BEDESHI

CLIMA ORGANIZACIONAL

1.- ¿En el área que usted labora cuenta con todo el mobiliario necesario para ejercer su jornada laboral?

SI ☐ NO ☐

2.- ¿Realiza funciones que no son de su competencia?

SI ☐ NO ☐

3.- ¿Se considera usted con excesiva carga de trabajo?

SI ☐ NO ☐

4.- ¿Se encuentra a gusto con la actividad que realiza?

SI ☐ NO ☐

5.- ¿Está conforme con la remuneración que percibe?

BUENA ☐ MALA ☐ REGULAR ☐

6.- ¿Cuenta con la opinión de su jefe en todos los aspectos laborales?

SI ☐ NO ☐

7.- ¿Cómo usted considera el clima laboral en el área que desempeña su trabajo?

SI ☐ NO ☐

8.- ¿Durante el último año ha recibido capacitación por parte de la empresa?

SI ☐ NO ☐

9.- ¿Cree usted necesario implementar un programa de motivación en la empresa?

SI

NO

10.- ¿Qué actividades le parecen satisfactorias para que se apliquen en el programa de motivación?

CAPACITACION

INTEGRACION

INCENTIVOS

OTROS