



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

LA IMPORTANCIA DE SABER EL ESTADO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LOS COLABORADORES Y GERENCIA

Ricardo Palma-La Madrid

Piura, enero de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Palma, R. (2018). *La importancia de saber el estado del clima laboral en la empresa para mejorar la comunicación interna entre los colaboradores y Gerencia* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES



La importancia de saber el estado del clima laboral en la empresa para mejorar la comunicación interna entre los colaboradores y Gerencia

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas

Ricardo Augusto Palma La Madrid

Revisor: Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega

Piura, enero 2018

A mi familia, quienes me enseñaron a
nunca rendirme.

Resumen

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como finalidad dar a conocer mi experiencia laboral en la empresa CD SAC, relatando las funciones que realicé en las áreas que tuve a cargo, mencionando algunos problemas y propuestas de solución para afrontar dichos problemas que, fueron apareciendo a medida que la empresa crecía.

Cabe resaltar que, dentro de todos los problemas que fueron apareciendo en la empresa, se detallará solo uno, que es uno de los más importantes: El clima laboral.

Este trabajo se divide en tres capítulos diferenciados, el motivo de la separación se debe a que, para llegar al problema en sí, se debe contar un poco de la historia, tanto de la empresa como del cargo de Administrador General.

El primer capítulo relata de forma breve la historia de la empresa, cómo se formó, dónde y la estructura que utilizó, desde sus inicios hasta que deje de formar parte de ella.

En el segundo capítulo, se relata la evolución del cargo de Administrador General, explicando un poco los aportes que se realizó en cada área en que se estuvo involucrado.

En el tercer capítulo se explica detalladamente en que consiste el clima laboral, dando definiciones de varios autores, para tener un concepto claro del tema. Más adelante se expone los problemas encontrados, explicando las herramientas utilizadas para saber el estado del clima laboral. En el último punto de este capítulo se detallarán las alternativas de solución y los acuerdos que se concretaron con gerencia para mejorar el clima laboral de la empresa.

Este trabajo concluye con algunas conclusiones que se dedujeron después de realizar el análisis y solucionar los problemas del clima laboral.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1 Datos de la empresa	3
1.1. Historia	3
1.2. Estructura	4
Capítulo 2 Administrador general	7
2.1. Inicios diciembre 2012	7
2.2. Aportes realizados	8
Capítulo 3 Clima laboral	11
3.1. Definición.....	11
3.2. Problema encontrado.....	12
3.3. Análisis de problema.....	12
3.4. Plan de acción	14
Conclusiones	17
Bibliografía	19

Introducción

Todas las empresas en el mundo, sin excepción, cuentan con áreas de trabajo diferenciadas y con funciones definidas para que la empresa tenga todos los recursos posibles para que puedan obtener los resultados solicitados por la dirección y para poder ser competitivos en el mercado.

Todas estas áreas dependen de personas, los que son seres de características muy complejas, donde las emociones, estados de ánimo, percepción de su ambiente laboral; son de suma importancia para que su nivel de desempeño sea el óptimo.

El presente trabajo de suficiencia profesional, intenta explicar las posibles actitudes o situaciones de las que un administrador debe estar pendiente, ya que son cruciales para detectar problemas que afectan el clima laboral de la empresa y poder así realizar un análisis sobre dicho clima buscando encontrar posibles soluciones para mejora este ambiente laboral.

Por temas de confidencialidad, el nombre de la empresa se cambió, así como el nombre de su principal distribuidor, sin embargo, los métodos de trabajo utilizados son los descritos en el presente trabajo, tomando como referencia la bibliografía mencionada al final de este trabajo.

Capítulo 1

Datos de la empresa

1.1. Historia

CD SAC es una empresa distribuidora que, en sus inicios fue consolidada para la compra y venta al por mayor y menor de productos de primera necesidad. Dicha empresa fue constituida el día 10 de octubre de 2012 en la ciudad de Piura iniciando actividades el día 1° de diciembre de 2012.

La idea de este negocio surgió de dos empresarios con más de 20 años de experiencia en el sector de producción y distribución de productos alimenticios de primera necesidad en la zona Norte de Perú.

CD SAC (en adelante La Empresa), obtuvo una alianza estratégica con la empresa AL SAA, empresa peruana dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de abarrotes en general, y que tiene su sede principal en la Ciudad de Lima, sucursales en todo el Perú y en el extranjero. La alianza con AL SAA estaba basada en la venta de aceites vegetales y mantecas, mediante un contrato se estableció que se le brindaría a La Empresa (CD SAC) la comercialización de dos de sus marcas, de manera exclusiva en la zona noroeste del Perú (Regiones Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad), teniendo total libertad en la comercialización y distribución de estos productos con las condiciones de cumplir con el pago dentro del plazo establecidos y cuotas mensuales que fueron determinados desde un inicio por AL SAA.

En el año 2014, la dirección de La Empresa decide incursionar en un nuevo giro de negocio, adquiriendo una planta trituradora de piedra, la que se usa para la elaboración de diferentes tamaños de piedra para construcción, usadas en las mezclas con cemento y arena para edificar casa, carreteras, etc.

Cabe resaltar que las categorías (aceite de marca económica y manteca) brindadas por AL SAA, eran muy conocidas por los empresarios que decidieron crear la Empresa, conociendo desde su producción, envase, distribución y el mercado los que iban dirigidos, dándole el "know how" del giro del negocio,

haciendo que CD SAC, tenga un inicio muy envidiable en comparación a la competencia que tenía en el año en el que fue creada.

1.2. Estructura

La Empresa inició sus funciones preparando un organigrama, el que se dividía en 4 áreas muy diferenciadas, Dirección (Gerencia General y Gerencia Administrativa), Administración (Administrador General); Ventas (Supervisor, Jefes de sede y vendedores de sede) y Contabilidad (Contador General) y almacén Piura (almacén central de la empresa). Todas las áreas tenían personal de apoyo para el cumplimiento de las metas establecidas.

Aunque teniendo un organigrama establecido, después de un corto período, la Gerencia Administrativa tomo el control de todas sedes (Chiclayo, Trujillo, Cajamarca y Piura) dejando al Administrador el control total de la sede de Piura. Aunque cabe recalcar que el administrador podía intervenir en cualquier sede dependiendo de caso, al igual que el Gerente Administrativo podía intervenir en la sede de Piura.

Después de un tiempo la Gerencia Administrativa empezó a encargarse de las ventas, pagos a proveedores, toma de decisiones, en resumen se encargaba de casi todas las funciones vitales de la organización; administración se encargaba de la documentación (emisión de facturas, boletas; guías de remisión y recepción de mercaderías, supervisión de cuentas, de clientes), preparación de los cronogramas de pago a proveedores y contabilidad se encargaba del registro contable de todas las actividades de la empresa.

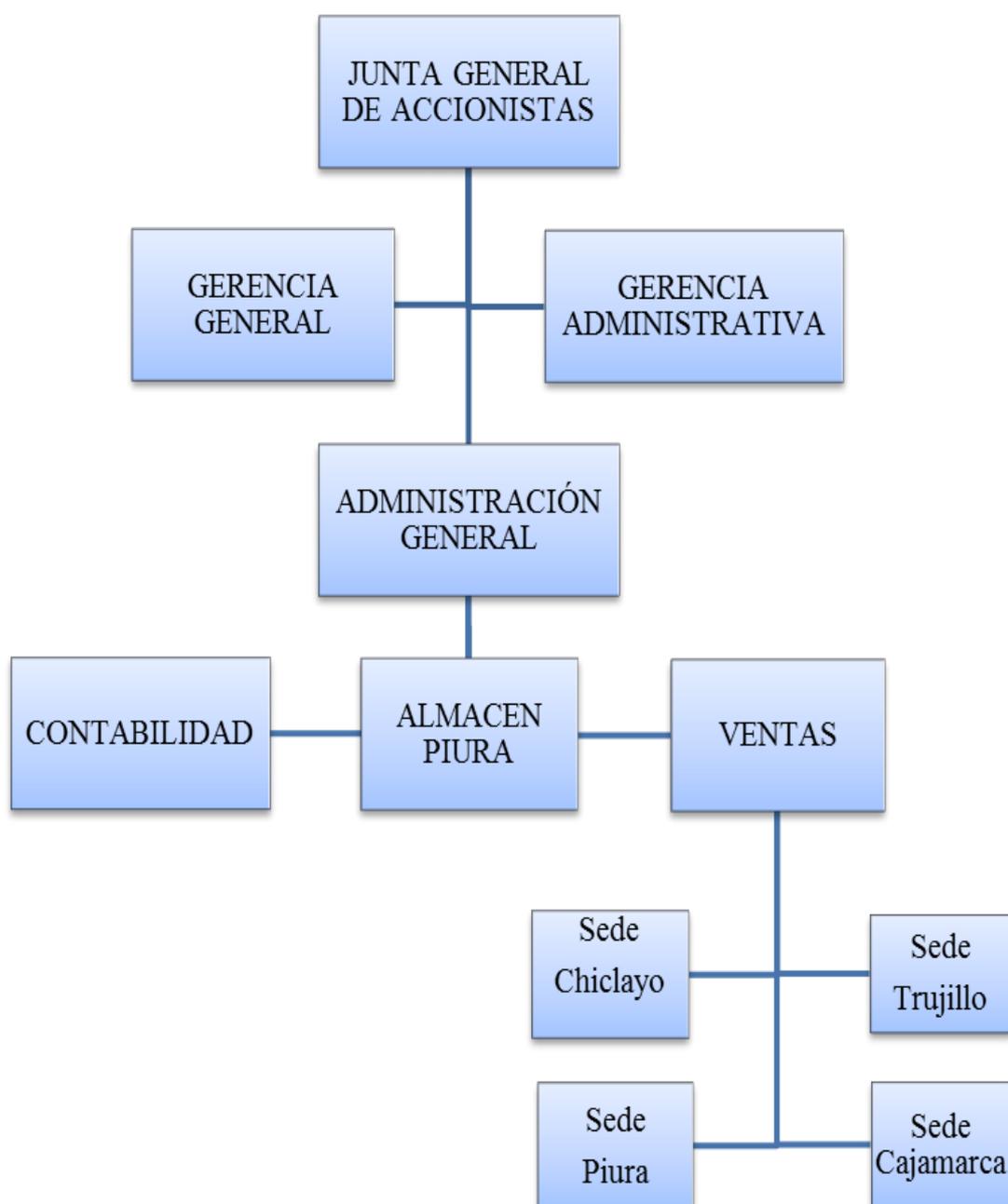


Figura 1 Organigrama original de CD SAC.
Fuente: Elaborado por la misma empresa

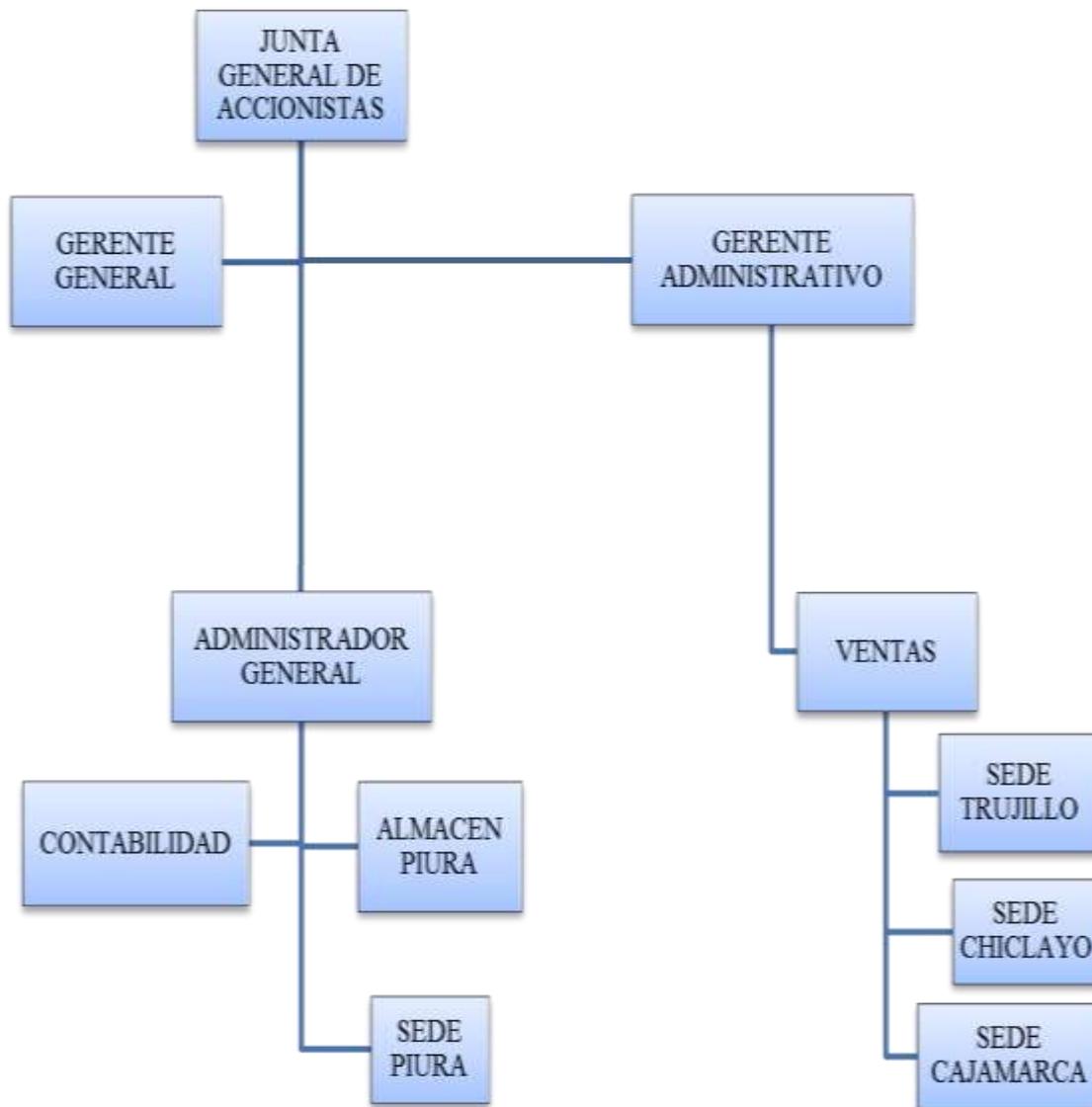


Figura 2. Organigrama aplicado de CD SAC.

Fuente: Este organigrama no se elaboró, solo explica el manejo real de las áreas, la elaboración de dicho se realizó para este trabajo de suficiencia profesional)

Capítulo 2

Administrador general

2.1. Inicios diciembre 2012

En sus inicios, La Empresa se formó con un estilo de trabajo que era propio de un ámbito industrial, donde los procesos son totalmente distintos, desde la forma de toma de decisiones, el tamaño de las áreas, número de colaboradores por área, etc. Esto se hizo basado en la experiencia de trabajo de los empresarios que la crearon.

Este estilo laboral no trajo problemas mientras La Empresa estaba en su nacimiento, es más, se intentó acoplar los sistemas, elaborando organigrama, manual de funciones, costeos, etc., al mismo. Pero conforme pasó el tiempo y fue creciendo los métodos de trabajo adquiridos empezaron a fallar, específicamente esto sucedió dos años después de su apertura, es decir en el año 2014.

Cuando La Empresa inicio, se asumió las funciones de Administrador General, como tal, se realizaban muchas funciones entre ellas operaciones bancarias, supervisión de ventas, elaboración de inventarios, entrevistas a candidatos para los puestos, realizar pedidos, recibir camiones con mercadería; en resumen, el Administrador debía realizar casi todas las funciones importantes de la empresa.

A medida que La Empresa crecía, se tuvieron reuniones con ambos Gerentes para expresarles la constante preocupación sobre la metodología que se estaba empleando en muchos aspectos de la empresa, no se analizaban las circunstancias en las que se encontraba la empresa, solo se realizaban cálculos matemáticos básicos de forma manual y las decisiones se tomaban en cuestión de horas, inclusive minutos. Por lo tanto, se sugirió contratar un supervisor de ventas, un almacenero y un asistente de Gerencia, para así el Administrador General pueda realizar sus funciones con normalidad y poder entrar en el ámbito de analizar futuros proyectos.

Después de 6 meses, el cargo de Administrador General quedo definido con Gerencia, con funciones más concretas. Uno de los puntos positivos de esta

definición fue que le dieron libertad al cargo para realizar proyectos internos para mejorar cualquier deficiencia que pudiera encontrar.

2.2. Aportes realizados

Después de definir las funciones del Administrador General, se empezó a analizar el sistema de trabajo que los dueños habían trasladado de su trabajo anterior, tratando de encontrar fallas en los procesos, debilidades, encontrar sub funciones a los cargos establecidos, costos esenciales, precios, etc.

Después de un período de tiempo, se sugirió a Gerencia ciertos cambios que se debían realizar en algunos procesos.

A continuación, se detallan algunos problemas que se encontraron en áreas específicas de la empresa juntos con los cambios y adiciones de los procesos para así poder llegar a las metas establecidas por Gerencia.

- **Ventas**

La metodología de ventas estaba establecida de una base de clientes, los que eran conocidos y amigos de los dueños y parte del personal que laboraba en CD SAC, el único problema era dicha metodología no era confiable ya que se prescindía de información básica crediticia, así como de una ficha de clientes.

El proyecto que se plateó fue el empadronamiento de clientes, con los datos mínimos que se debían tener en la empresa, desde el nombre del representante legal, dirección tanto de casa como del trabajo, números de teléfonos; agregando datos como banco con el cual trabajaba, empresas con las que trabajaba (una forma de conocer nuestra competencia en cada puesto para así poder tener información sobre precios, estrategias de mercado, promociones).

La función de este empadronamiento fue conocer más al cliente y además conocer a la competencia directa e indirecta de CD SAC.

Se realizó toda la impresión de plantillas, se empezó de una manera rápida y eficaz en la zona de Piura, Cajamarca u Chiclayo, se pudo recolectar casi un 50% de clientes, el otro 50% se rehusaba a darnos datos sobre sus negocios por miedo a que dichos datos se entregaran a SUNAT.

- **Cobranzas**

La cobranza en CD SAC se basaba en darle al cliente noventa días de plazo de pago, tiempo el que era el doble de tiempo que AL SAA le daba a la empresa.

En un principio la dirección estaba contenta por la cantidad de ventas y las cobranzas en los primeros meses; se analizaron las cobranzas a mediano y largo plazo cuando se constató que el dinero a 90 días iba a generar un problema de liquidez en pocos meses.

El proyecto que se aplicó en las zonas de Piura, Cajamarca y Chiclayo fue la venta al contado, haciendo análisis de clientes (después de haber implementado el proyecto del área de ventas, la cual se basaba en recolectar la mayor cantidad de información posible sobre el cliente) e intentado cambiar la manera de pensar del vendedor, recalando que ellos ganaban más si cobraban más en el período.

Hasta el momento, se siguió implementando el proyecto.

- **Personal**

Este proyecto se basó en realizar un análisis general del clima laboral en la empresa, usando diferentes métodos, los que se analizarán con más profundidad en el siguiente capítulo de este informe.

Cabe recalcar que, como Administrador, el tema de clima laboral era el más importante, ya que después de un tiempo se observó que el ambiente de La Empresa era muy tenso y los colaboradores cada día se sentían más estresados ya que la dirección no prestaba atención a ciertos puntos.

En el siguiente capítulo se detallará este problema.

Capítulo 3

Clima laboral

3.1. Definición

Antes de empezar a explicar el proyecto que se realizó por varios años en la empresa CD SAC, se definirá brevemente lo que es el clima laboral y cuáles son sus herramientas, para poder así explicar un poco mejor el clima laboral.

Para iniciar, Méndez (2006), define el clima laboral como el resultado de la forma como las personas establecen proceso de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores actitudes y creencias, así como también de si ambiente interno.

Por otro lado, Dessler (1976), el concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Además, Sudarsky (1977), clima es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Para Álvarez (1995), define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan un trabajo influye de manera notoria es su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto en su creatividad y productividad.

Goncalvez (1997), considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Como se puede ver, existen muchas definiciones para clima laboral, en resumen, todos llegan a una conclusión, que es el ambiente que tiene la organización y de cómo este clima puede afectar a los colaboradores.

Existen varias técnicas que se pueden utilizar para medir el clima laboral, en el proyecto se seleccionaron dos herramientas, la observación y la entrevista, el motivo por el que se eligieron estas dos opciones fue el bajo presupuesto que tenía la empresa para contratar alguien externo para el análisis del clima laboral y porque el número de trabajadores era bajo, 11 trabajadores para ser exactos, lo cual no hacía necesario el uso de otras herramientas.

3.2. Problema encontrado

Después de explicar algunas de las diferentes definiciones de clima laboral, se pasará a explicar el problema que se encontró en CD SAC, describiendo como se originó el problema, métodos utilizados para saber el estado del clima laboral.

CD SAC inició con una cartera de clientes, con un impulso de su proveedor principal, sistema informático; todo esto duró por un año, la utilidad durante los primeros nueve meses era excelente.

Pero después de un año, luego que de las funciones y cargos se definieran, empezó un ambiente tenso en la empresa; por su parte la dirección empezó a exigir mejores resultados, metas más altas en ventas.

Se revisaron todos los procesos de la empresa (compra de mercadería, ventas, despachos, facturación, cobranzas) para lograr las nuevas metas impuestas.

Después de analizar arduamente de los procesos, se decidió enfocarse en los colaboradores, descubriendo de que los ánimos, identificación con la empresa de los mismos se encontraban muy bajos, situación que era riesgosa, ya que, con los colaboradores desanimados, el cumplir con las nuevas metas iba a ser mucho más difícil de lograr.

3.3. Análisis de problema

Después de encontrar el problema y ver el ambiente tenso que se vivía en La Empresa, se decidió realizar un análisis exhaustivo sobre el clima laboral, para poder encontrar la manera más viable de mejorar la situación del clima de la empresa.

Primero, se utilizó el método de **la observación**, analizando el día a día de cada colaborador de manera precisa de una manera silenciosa y en momentos menos esperados, para así poder recolectar la mayor cantidad de información.

Se empezó analizando las actitudes de los trabajadores desde el momento que llegaban a la empresa, la disposición, manera de establecerse en su puesto, tiempo que se demoraban en iniciar sus labores, forma de relacionarse entre ellos y principalmente como era la comunicación con la dirección (incluyendo la comunicación con el Administrador).

Después de aproximadamente un mes de realizar esta observación minuciosa a cada acción de cada colaborador se llegó a las siguientes conclusiones:

- La primera fue darse cuenta que los colaboradores clave de la empresa pasaban mucho tiempo en el teléfono, específicamente con llamadas de familiares. Estas llamadas ocurrían en demasiadas oportunidades durante el día y de manera extensa, haciendo que pierdan tiempo y en ciertas ocasiones atrasaban su trabajo.
- La segunda se basaba en la manera de responder a los dos Gerentes de la empresa la que consistía en hacerlo de manera muy tensa y muchas veces de manera colérica, situación que me pareció muy extraña ya que la comunicación con el Administrador era muy tranquila y siempre de buena manera.

Después de encontrar estos dos problemas, se decidió indagar más a fondo para poder planificar una estrategia de cambio de clima laboral.

Para esta segunda etapa, se utilizó la herramienta de **entrevista** a cada trabajador, que se basó en tener reuniones con cada uno de los trabajadores en diferentes horas, para poder preguntar sobre su estado de ánimo, sus problemas y más importante la razón de la actitud con la gerencia.

Después de entrevistar a todos los colaboradores, tanto administrativos como de ventas, se descubrió las razones por las que tenían ese desanimo, las cuales fueron los siguientes:

- Con respecto al tiempo que pasaban en el teléfono con familiares:
 - La mayoría de colaboradores tenían problemas en casa, deudas que cubrir, habían pasado una transición de una empresa a otra y habiendo estado varios meses sin trabajo, lo que los llevó a generar deudas con diferentes entidades bancarias, colegios y universidades.
 - Familiares enfermos, ese año, por alguna razón, la mayoría de familiares de los colaboradores se enfermaron, haciendo que los colaboradores no estén concentrados al 100%, afectando su productividad.
- Con respecto al tema de manera de respuesta ante gerencia:
 - Todos los trabajadores afirmaron que el tema principal de las actitudes o formas era porque no se tomaba en consideración las opiniones para

optimizar los procesos en cada área de la empresa, que ellos recomendaban. Estos procesos se podían modificar o agregar para mejorar el rendimiento de los tiempos de todas las áreas.

- A pesar que realizar celebraciones por cumpleaños, los colaboradores sentían que su voz no era escuchada y que gerencia seguía pidiendo metas, rentabilidad basándose en procesos un poco antiguos.
- Por último, todos lo colaboradores estaban confundidos por el tema del cambio de órdenes continuos que se realizaban, en un momento un gerente dada una directiva y en otro momento el otro gerente cambiaba toda la directriz a otra, haciendo trabajar doble al personal, muchas veces haciendo quedarse más del horario habitual.

3.4. Plan de acción

Después de confirmar el estado del clima laboral en la empresa, se decidió realizar una reunión con Gerencia, donde para poder definir parámetros sobre el problema que se tenía.

La reunión duró un aproximado de dos horas, donde se explicó a ambos Gerentes los problemas que se habían encontrado, explicándoles las herramientas que se utilizaron y detallando lo que se creyó conveniente, haciendo énfasis que todo este procedimiento se realizó con la finalidad de conocer el estado de clima laboral y no como quejas del personal hacia los Gerente.

En un principio ambos gerentes pensaron que el primer tema (familiares) no era un tema en la gerencia pueda apoyar y que todos teníamos problemas de ese tipo, que nada se podía hacer; en cambio con el segundo tema (actitudes contra gerencia) era una tema que se habían dado cuenta pero que no le prestaban atención, cuando se proporcionó los detalles de la actitud de los colaboradores, ambos se quedaron callados, con miradas de preocupación, se retiraron de la reunión un momento para conversar en privado por unos minutos.

Al volver a la reunión, los tres puestos que conformaban la dirección (Gerente General, Gerente Administrativo y Administrador General) proporcionaron alternativas de solución para ambos problemas, llegando a varios acuerdos los cuales fueron:

- El primer acuerdo al que se llegó fue el de realizar reuniones cada semana en días diferentes dependiendo de las áreas, los días lunes se realizaría con toda el área administrativa y los días miércoles con los del área de venta; los colaboradores de otras zonas (Chiclayo, Trujillo y Cajamarca lo realizarían mediante llamada telefónica o mediante correos enviados el fin de semana).

El objetivo de estas reuniones sería tener información más exacta de cómo estaba funcionando la empresa tanto en procesos administrativos como

en la venta pudiendo así tener una realidad más exacta de la Empresa, lo que nos haría tomar mejores decisiones con mayor precisión.

- El segundo acuerdo fue darle al Administrador la función de ambos proyectos de muy corto plazo, tomando en cuenta los consejos, ideas, sugerencias de todos los colaboradores; haciendo los análisis de viabilidad y de costos de cada proyecto para presentarlos a Gerencia cada 2 semanas, haciendo énfasis que si en caso un mini proyecto fuera aprobado por gerencia y cumpliera con su función, se haría una mención al trabajador en frente de todo el personal y en la reunión de fin de año se haría mención a todos los mejores mini proyectos o apoyos que se realizaron en el año.

Después de unos meses de implementar estos dos acuerdos, el clima de la oficina empezó a mejorar, tampoco se podía afirmar que todo era color de rosa o que se había conseguido el mejor ambiente laboral, pero se consiguieron actitudes favorables que, como Administrador fueron muy valiosas. Estas fueron:

- La **comunicación interna** de la empresa mejora de una manera increíble, haciendo que los procesos de todas las áreas funcionaran a un nivel óptimo.
- Todos los trabajadores empezaron a **identificarse con la empresa**, al punto de buscar reducir costos en cosas cotidianas e inclusive el apoyo entre todos los colaboradores incremento. Esto se logró cuando la gerencia empezó de preocuparse no solo de las utilidades de la empresa, sino también, de que todos los colaboradores se sintieran a gusto (cabe recalcar que no nos referimos a reducir carga laboral, sino, a que sentían que dentro de la empresa sus necesidades como personas era tomado en cuenta, tanto dentro o fuera de la empresa)
- Los colaboradores se sentían respaldados por la dirección, lo cual hacía que se sintieron cómodos en el trabajo.

Este proyecto se realizó en el año 2014, y se mantuvo has el mes de junio del 2017, fecha que el administrador se retiró de la empresa. Mientras se realizó este proyecto, todos los resultados mencionados anteriormente se mantuvieron.

Conclusiones

La mayoría de las empresas en el Perú poseen diferentes áreas, las que se encargan de determinar los procesos requeridos para el mejor desempeño. Las áreas seleccionadas dependerán del tamaño o presupuesto que posea cada organización. Entre las áreas más comunes se pueden nombrar a Ventas, Administración, Contabilidad; pero, cuando las empresas poseen una estructura más desarrollada y con mayor presupuesto, además de las áreas anteriormente mencionadas, podemos encontrar: Investigación y Desarrollo (marketing), Logística, Control de Calidad, Finanzas, Producción, Recursos Humanos entre otras.

Todas estas áreas tienen algo en común: estructuras de jefaturas y personal, lo que quiere decir que, funcionan con personas y, a diferencia de las máquinas, son seres complejos a los que no sólo se les puede medir el desarrollo laboral según sus habilidades y logros de las metas institucionales, sino que se debe entender que poseen sentimientos, tienen problemas, cualidades y defectos que también afectan el desarrollo de sus funciones.

Ahora bien, después de haber encontrado los problemas que afectaban considerablemente el clima laboral, usando dos herramientas para calcular el estado de dicho clima y al haber tomado medidas de corrección ante esos problemas, se puede concluir:

- Una empresa puede obtener los mejores sistemas, tener la mejor infraestructura, hasta los mejores profesionales, pero si la empresa no se preocupa por la parte humana (emociones, estado de ánimo, preocupaciones), éstos no podrán desarrollar su mejor potencial y no podrán ejercer a nivel óptimo su trabajo.
- Cuando los colaboradores sienten el apoyo de sus empleadores, inclusive la simple acción de preocuparse por temas personales, los colaboradores desarrollan un sentido de compromiso y lealtad hacia la empresa, mejorando su rendimiento y buscando soluciones que no están dentro de sus áreas.
- Si el colaborador siente que sus ideas son escuchadas satisfactoriamente y, en ciertas ocasiones puestas en práctica por la dirección, se siente parte de una familia y hará todo lo posible por ver que su familia supere cualquier inconveniente.

- En toda empresa, el área de dirección, debería tener dentro de sus funciones el indagar sobre las condiciones laborales en se encuentra la empresa, preguntando sobre la evolución de cada trabajador, sugerencias que hayan realizado y sobre todo evaluaciones que hayas realizado en el periodo para poder tener en cuenta a los mismos trabajadores para posibles ascensos dentro de la empresa. Con estas acciones se fortalece la lealtad y compromiso hacia la empresa.

Bibliografía

Nota técnica “Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual” por Mónica García Solarte, fecha de aprobación 16 de diciembre de 2016.

Nota técnica: “El clima laboral” (septiembre 2016).

Nota técnica “Medición de clima laboral” por María Escat Cortés (2010).

Nota Técnica “El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas” por Nicolás Fernández Losa (2002)