

Gestión de las Emociones y las Relaciones Interpersonales en el Ambiente Laboral

**CURSO FINAL DE GRADO
2021**

Carrera: (s)

Administración de Empresas

Diplomado:

Gestión de las Emociones y las Relaciones Interpersonales en el Ambiente Laboral

Proyecto:

Manual de Convivencia Organizacional empresa Ayala Cabrera, S.R.L.

Autor: (es)

Flete, Miladys
Martínez, Ifraylen
Morán, Yanill

Facilitador (es) Acompañante (s):

Sagrario Medina, M.A.
Carmela Marisol Almonte Jiménez, M.A.

**18 agosto de 2021
Santiago de los Caballeros,
República Dominicana**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	ii,iii
OBJETIVOS: GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	i
MÓDULO I- PERFIL DE LA EMPRESA.....	4
1.1 INGENIERÍA Y SERVICIOS AYALA CABRERA, SRL.....	5
1.1.1 ¿Quiénes son?.....	5
1.1.2 Equipo que la conforma.....	5
1.1.3 Naturaleza, Sector.....	5,6
1.1.4 Clientes y Trabajos realizados.....	6
1.1.5 Actividad Económica.....	7
1.1.6 Ingeniería.....	7
1.1.7 Servicios.....	7,8
1.1.8 Alcance de la Comercialización de sus Productos y/o Servicios.....	9
1.2 TIEMPO EN EL MERCADO.....	9
1.3 FILOSOFÍA.....	10
1.4 VISIÓN.....	10
1.5 MISIÓN.....	10
1.6 VALORES.....	10
1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	10,11
1.8 DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	12
1.9 CANTIDAD Y MEDIA DE EDAD DE LOS EMPLEADOS.....	12,13
MODULO II- HERRAMIENTA DISEÑADA PARA EVALUAR EL CLIMA LABORAL DE LA COMPAÑIA.....	14
2.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.....	15
MODULO III- DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.....	16
3.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO.....	17
Tabla 1, Gráfico 1.....	18
Tabla 2, Gráfico 2.....	19
Tabla 3, Gráfico 3.....	20
Tabla 4, Gráfico 4.....	21

Tabla 5, Gráfico 5.....	22
Tabla 6, Gráfico 6.....	23
Tabla 7, Grafico 7.....	24
Tabla 8, Gráfico 8.....	25
Tabla 9, Gráfico 9.....	26
Tabla 10, Gráfico10.....	27
Tabla 11, Gráfico11.....	28
Tabla 12, Gráfico12.....	29
Tabla 13, Gráfico13.....	30
Tabla 14, Gráfico14.....	31
Tabla 15, Gráfico 15.....	32
Tabla 16, Gráfico16.....	33
Tabla 17, Gráfico17.....	34
Tabla 18, Gráfico18.....	35
Tabla 19, Gráfico19.....	36
Tabla 20, Gráfico 20.....	37
3.2 DIAGNOSTICO.....	38,39
MODULO IV- MANUAL DE CONVIVENCIA ORGANIZACIONAL.....	40
4.1 POLÍTICAS DE COMUNICACION EFECTIVA.....	41
4.1.1 Objetivo.....	41
4.1.2 Alcance.....	41
4.1.3 Generalidades.....	41
4.1.4 Política de Identidad Institucional.....	41,42
4.1.5 Política de Transparencia y Puertas Abiertas.....	42
4.1.6 Política de Fidelización y Motivación.....	42
4.1.7 Comunicación entre Departamentos.....	42
4.1.8 Respetar y Valorar el Trabajo que cada Departamento Realiza.....	42,43
4.1.9 Comunicación entre Socios y Empleados.....	43,44

4.2 POLÍTICAS DE SALARIO MOTIVACIONAL.....	44
4.2.1 Objetivo.....	44
4.2.2 Alcance.....	44
4.2.3 Generalidades.....	44
4.2.4 Política de Reconocimiento Laboral.....	44
4.2.5 Política de Horarios Flexibles.....	45
4.2.6 Política de Buen Ambiente de Trabajo.....	45
4.2.7 Política de Conciliación Familiar y Laboral.....	45
4.2.8 Política de Cursos de Formación.....	45
4.3 POLÍTICAS DE INDUCCIÓN LABORAL.....	46
4.3.1 Objetivo.....	46
4.3.2 Alcance.....	46
4.3.3 Responsables.....	46
4.3.4 Definiciones.....	46
4.3.5 Generalidades.....	46
4.3.6 Métodos de Inducción.....	47
4.3.7 Proceso selectivo.....	47
4.3.8 Funciones de Puestos.....	47
4.3.9 Supervisor o Compañeros como Tutor.....	47
4.3.10 Grupo de Trabajo.....	47,48
4.3.11 Programa de Integración.....	48
4.3.12 Reglamento Interno de Trabajo.....	48
4.3.13 Historial de Revisiones.....	49
4.3.14 Aprobaciones.....	49
CONCLUSION Y RECOMENDACIONES.....	50
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS.....	52,53,54,55,56,57,58

INTRODUCCION

La presente investigación se refiere al tema de Gestión de las Emociones y las Relaciones Interpersonales en el Ambiente Laboral. En la actualidad, la globalización ha empujado a que las empresas y el mundo de los negocios, sean cada vez más competitivos; y es por esto por lo que, las organizaciones deben de trabajar más arduamente en crear mecanismos y estrategias que les permitan solidarizar el compromiso que tienen cada uno de los miembros que la conforman, proporcionándoles ambientes saludables, para que estos estén más enfocados y motivados en trabajar en los objetivos que se proponga la misma.

Esta investigación surgió como interés académico, ya que como estudiantes de la carrera Administración de Empresas al momento de ejecutar nuestras funciones estaremos estrechamente involucrados con la búsqueda soluciones en dificultades que se nos presenten en el ámbito laboral, que estén afectando en la productividad y el logro de las metas.

El mismo fue desarrollado por la observación que nos hizo el Gerente General, Ingeniero Randy Ayala referente a una situación que se estaba dando en el clima laboral de la empresa, y en función a esto, se utilizó como instrumento un cuestionario, el cual que se le aplicaría a los empleados por medio de un link el cual se llenaría de manera anónima y este enviaría los resultados al correo de un miembro del grupo, y así, se pudo conocer lo que pensaban estos, acerca de lo expresado por el Gerente General. El diagnóstico nos confirmó que, si había problemas en el entorno laboral, y se optó por realizar una entrevista al gerente General para reforzar las variables encontradas. Y para restablecer la armonía en el ámbito laboral, se creó un manual de convivencia organizacional, orientado en políticas que guíen a los miembros que conformen la compañía; y así en ella no vuelvan a prevalecer las problemáticas encontradas.

Durante la investigación de campo, se produjeron diferentes obstáculos como fueron; el factor tiempo, debido a que los miembros del grupo y el representante de la

empresa trabajaban y tenían diferentes actividades de vida, se hizo difícil coordinar, así como también, la distancia, ya que no todas estaban en el país, los diferentes puntos de vistas de los miembros, y por ultimo, la pandemia, ya que no se pudo visitar personalmente la empresa.

A continuación, podremos apreciar el desarrollo y los resultados encontrados en este trabajo de investigación realizados a la empresa Ingeniería y Servicios Ayala Cabrera, SRL.

OBJETIVOS

General: Identificar y analizar por medio de una herramienta, variables que gestionen problemáticas en el clima laboral; con el fin de desarrollar un manual de convivencia organizacional, orientado al manejo estratégico de los conflictos en una empresa seleccionada.

Específicos:

- Conocer el perfil organizacional de la compañía seleccionada para así, poder entender el clima laboral en el que se desenvuelve la misma.
- Identificar y Diagnosticar por medio de una herramienta, las variables que estén afectando el clima laboral en la compañía seleccionada.
- Presentar el manual de convivencia organizacional que aportará las mejores soluciones basadas en las problemáticas que generan conflictos, afectando las emociones y que fueron encontradas en la compañía seleccionada.

MODULO I
PERFIL DE LA EMPRESA

1.1 INGENIERIA Y SERVICIOS AYALA CABRERA, S,R,L.

1.1.1 ¿Quiénes son?

Ingeniería y Servicios Ayala Cabrera, S.R.L (ISAC) surge en el 2011 a raíz de la transformación de la empresa familiar con más de 25 años en el mercado, y la sucesión generacional dentro de la misma, integrando a los servicios de estructura ligera y mantenimiento que ya se ofrecían nuevas técnicas y una nueva visión, además de diseños arquitectónicos y estructurales, planificación y desarrollo de proyectos civiles. Están ubicados en la Calle Principal #29, las Carmelitas, Santiago. Republica Dominicana.

1.1.2 Equipo que la conforma:

El equipo humano de Ingeniería y servicios Ayala Cabrera se compone de profesionales altamente cualificados en continua formación. Personas con una gran capacidad de dedicación al cumplimiento de los requisitos exigidos por nuestros clientes, con la máxima transparencia y la plena satisfacción de ver superadas sus expectativas en cada una de sus obras, porque para ISAC cada proyecto es única.

1.1.3 Naturaleza, Sector

Es una empresa privada , dedicada a la Construcción y Servicios de Obras, la misma esta dirigida a contratistas para el Sector Público y Privado y Clientes en general.

Entre los proyectos están:

- Análisis y Diseños Estructurales Sismo resistentes,
- Inspecciones Visuales y Levantamientos.
- Evaluaciones Estructurales.
- Rehabilitación de Estructuras.
- Diseños Arquitectónicos.
- Diseños Sanitarios.

El sector incluye los trabajos realizados por la empresa de ingeniería para proporcionar planes de ejecución y diseños para edificios y otras estructuras a fin de, proporcionar servicios de ingeniería civil y procesos industriales.

1.1.4 Clientes y Trabajos realizados:

- La tabacalera (JTI)
- Grupo Bocel
- Clínica Corominas
- Clínica unión medica
- Corazones del Cibao
- Envases Antillanos
- Centro león
- Cervecería Nacional Dominicana
- Philliphs Morris
- Cervecería Vegana
- Sociedad san Vicente de Paul
- Roger Group
- Isidor Rodríguez y Asoc.
- Rancho Chito Restaurant

1.1.5 Actividad económica principal

La empresa está dedicada a la actividad económica de prestación de Servicios en proyectos inmobiliarios y servicios de construcción ofreciendo en sus proyectos calidad, diseños innovadores y espacios funcionales.

1.1.6 Ingeniería

Anteproyectos:

- Análisis de diseños estructurales sismos resistentes.

- Inspecciones visuales y levantamientos.
- Evaluaciones estructurales.
- Rehabilitación de estructura.
- Diseño arquitectónico.
- Diseños sanitarios.

Obra gris:

- Urbanizar.
- Aceras y contenes.
- Muros de contención.
- Drenajes pluviales, sanitarios y registros.
- Estructuras (casas, edificios, naves, anexos, entre otras).

1.1.7 Servicios

Construcción ligera:

- Drywalls (sheetrock)
- Fibra de vidrio.
- Fibrocemento.
- Cubierta de malla empañetada.
- Madera, auto-ensambles, entre otros.

Techos:

- Madera
- Alucín
- Dampalon
- Techos térmicos
- Entre otros.
- Revestimientos y fachadas
- ACM.

- Madera simulada.
- Dampalon.
- Zinc prepintado.
- Acrílicos.
- Aluminio.
- Metálicos.
- Vidrios y perfiles.

Plafones (cielos rasos):

- Comerciales (2' x 4 ó 2' x 2').
- PVC.
- Yeso-vinil.
- Fibra de vidrio.
- Fibra natural.
- Metálicos.

1.1.8 Alcance de la comercialización de sus productos y/o servicios

Dicho alcance abarca casi todo el territorio nacional, y según nos comentaba el Sr. Ayala, la única zona que aún no han incursionado es la región sur, pero claro está; que ellos estarían abiertos de aceptar ofertas de esa área.

También, están trabajando en la remodelación de su página web, donde se proyectarán imágenes actualizadas y reales del avance de los proyectos, terminación de estos, medios adicionales de contacto y ubicación en las líneas de servicios.

1.2 TIEMPO EN EL MERCADO

La compañía Ingeniería y Servicios Ayala Cabrera, SRL, surge en el año 2011, a raíz de la transformación de la empresa familiar con mas de 25 años en el mercado; y la sucesión generacional dentro la misma, integrando a los servicios de estructura ligera y

mantenimiento que ya se ofrecían nuevas técnicas y una nueva visión, además de diseños arquitectónicos y estructurales, planificación y desarrollo de proyectos civiles.

1.3 FILOSOFÍA

Hacer las cosas bien, logrando la permanente satisfacción de los clientes, esto implica estricto cumplimiento de los contratos, especificaciones técnicas y costos de cada uno de los proyectos a desarrollar.

1.4 VISIÓN

Ser la empresa líder a nivel regional en el diseño, construcción y venta de estructura ligera; de igual modo en servicios civiles para el sector comercial e industrial.

1.5 MISIÓN

Desarrollar proyectos donde la calidad y servicio personalizado sean el distintivo, junto a ideas innovadoras orientadas a la necesidad de los clientes.

1.6 VALORES

- Calidad
- Responsabilidad social
- Servicio
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Resolución de problemas
- Pasión
- Puntualidad
- Orientación al cliente
-

1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ingeniería y servicios Ayala Cabrera, S, R, L. está estructurado en la organización funcional.

Esta forma de organización tiene su origen en 1920, cuando Henry Ford y después Frederick Taylor desarrollaron las teorías de la división del trabajo y la administración de empresas. Si bien durante buen tiempo este tipo de estructura fue muy útil en términos de eficiencia en los procesos vinculados a la producción de bienes de producción masiva, en la actualidad es considerada como un modelo a seguir para una eficiente dirección de proyectos.

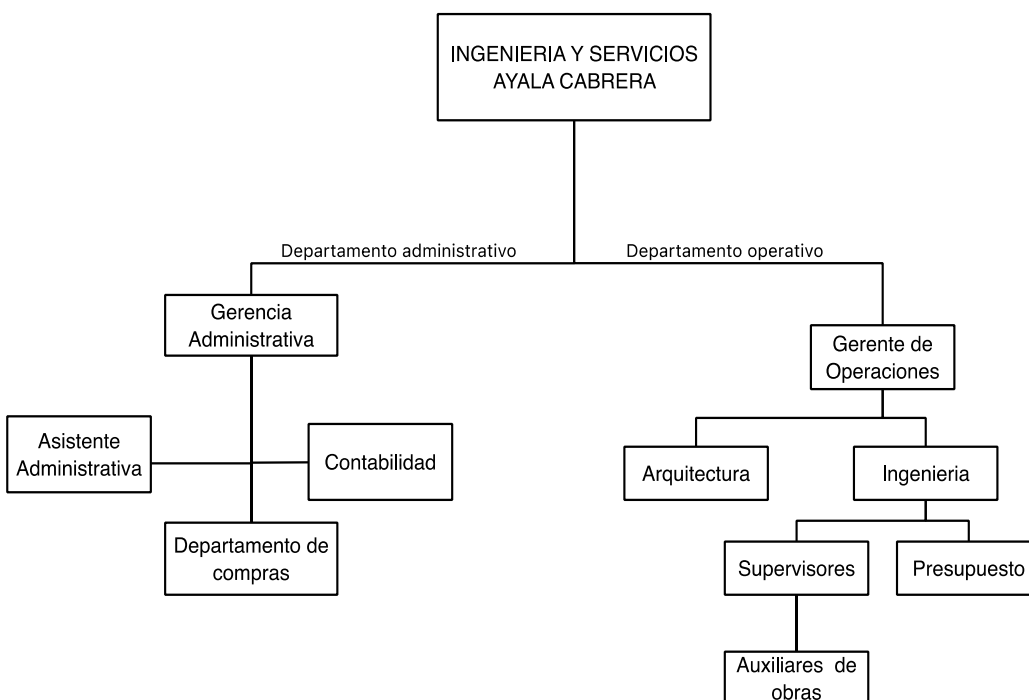
Cuando una organización emplea una estructura funcional, la división del trabajo es agrupada por las principales actividades o funciones a realizarse, como son las ventas, el marketing, los recursos humanos, la contabilidad, etc.

Se trata de una estructura vertical en la medida que cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización. Así, un vicepresidente de Finanzas tiene a su cargo el trabajo de todo el equipo agrupado en el departamento de su especialidad.

Dentro de las divisiones funcionales de una organización, los empleados tienden a desarrollar un conjunto especializado de tareas y por lo general sus integrantes comparten la misma profesión. Así, el departamento de contabilidad estaría integrado únicamente por contadores.

Si bien esto facilita la eficiencia operativa de cada grupo, también puede conducir a la falta de comunicación entre los diversos grupos funcionales dentro de la organización, haciéndola lenta, inflexible y burocrática.

1.8 DISEÑO ORGANIZACIONAL



1.9 CANTIDAD Y MEDIA DE EDAD DE EMPLEADOS

La compañía cuenta con un total de 26 colaboradores fijos, debido a su naturaleza tiene la necesidad de trabajar con trabajadores por contrata y la misma varia dependiendo la magnitud de la obra a realizar. Se pudo determinar la media de los miembros que la conforman por medio de las edades y se dedujo lo siguiente:

$$849/26=32.6$$

INGENIERIA Y SERVICIOS AYALA CABRERA SRL

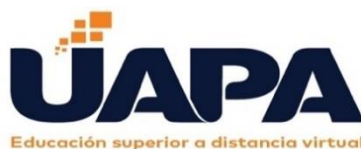
Listado de Empleados

NOMBRE	SEXO	EDAD
RANDY AYALA CABRERA	MASCULINO	32 AÑOS
GEARIN TANISOL AYALA CABRERA	FEMENINO	36 AÑOS
CARMEN CABRERA	FEMENINO	52 AÑOS
ENERCIDA CABRERA	FEMENINO	55 AÑOS
MANUELA MARTINEZ JIMENEZ	FEMENINO	27 AÑOS
PAMELA UREÑA MARTINEZ	FEMENINO	25 AÑOS
IVANA MARIA GENAO HERNANDEZ	FEMENINO	24 AÑOS
KENDRY ISIDRO CANDELARIO UREÑA	MASCULINO	26 AÑOS
MARIA MILAGROS DIAZ PEÑA	FEMENINO	26 AÑOS
KELVIN DE JESUS CANDELARIO UREÑA	MASCULINO	28 AÑOS
JUAN MANUEL GUABA VASQUEZ	MASCULINO	24 AÑOS
EMBRANT EDUARDO PUELLO POORAN	MASCULINO	26 AÑOS
JULIO JOSE TORIBIO MEJA	MASCULINO	23 AÑOS
GUILLAUME COMPERE	MASCULINO	42 AÑOS
JOSEPH FLORESTAL	MASCULINO	25 AÑOS
JEAN MARIO AUGUSTIN	MASCULINO	46 AÑOS
LIKNE PARFAIT	MASCULINO	29 AÑOS
WOODSON PIERRE	MASCULINO	28 AÑOS
FEDNO PIERRE	MASCULINO	29 AÑOS
CLAUVIL DESRAVINES	MASCULINO	39 AÑOS
DOMINIQUE JEAN	MASCULINO	33 AÑOS
REMY ST-JULES	MASCULINO	39 AÑOS
DJIMPS DONATIEN	MASCULINO	36 AÑOS
JONEL CHERY	MASCULINO	32 AÑOS
JONAS PHILIPPE	MASCULINO	36 AÑOS
PEJILUS ESTIMA	MASCULINO	31 AÑOS

MODULO II
HERRAMIENTA DISEÑADA PARA EVALUAR
EL CLIMA LABORAL DE LA COMPANÍA

2.1 CUESTIONARIO

ESCUELA DE NEGOCIOS CURSO FINAL DE GRADO



CUESTIONARIO

Aplicado a 9 Empleados de diferentes departamentos de la Empresa Ingeniería y Servicios Ayala Cabrera, SRL. Realizado por las Participantes del Grupo Bob Nelson: Ifraylen Martínez, Yanill Morán y Miladys Flete. Presentada a la Facilitadora Sagrario Medina M.A el Viernes 16 de Julio del 2021.

1. ¿A qué rango de Edad pertenece?

- a) 25-30 b) 30-35 c) 25-35 d) 35-40 e) 40-45

2. ¿Cuál es su genero?

- a) Femenino b) Masculino

3. ¿A que departamento pertenece?

- a) Servicio al cliente b) Compras c) Operaciones
d) Contabilidad e) Administrativo

4. En relación con las condiciones físicas de sus puestos de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) ¿Usted considera que éste es?

- a) Muy Confortable b) Confortable c) Soportable
d) Incómodo e) Muy incómodo

5. ¿Cuenta usted con suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual?

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces
d) casi nunca e) Nunca

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

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces

d) casi nunca e) Nunca

7. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces

d) casi nunca e) Nunca

8. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces

d) casi nunca e) Nunca

9. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces

d) casi nunca e) Nunca

10. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?

a) Muy alto b) Alto c) Regular d) Bajo e) Muy bajo

11. ¿En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces

d) casi nunca e) Nunca

12. ¿Existe comunicación dentro de mi equipo de trabajo?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces

d) casi nunca e) Nunca

13. ¿Mis supervisores se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces

d) casi nunca e) Nunca

14. ¿La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces

d) casi nunca e) Nunca

15. ¿La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los colaboradores?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces

d) casi nunca e) Nunca

16. ¿En la organización las funciones están claramente definidas?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces

d) casi nunca e) Nunca

17. ¿Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces

d) casi nunca e) Nunca

18. ¿Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces

d) casi nunca e) Nunca

19. ¿participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces

d) casi nunca e) Nunca

20. ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

a) Muy bajo b) Bajo c) Regular d) Alto e) Muy alto

MODULO III
DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

3.1 RESULTADOS CUESTIONARIO APLICADO

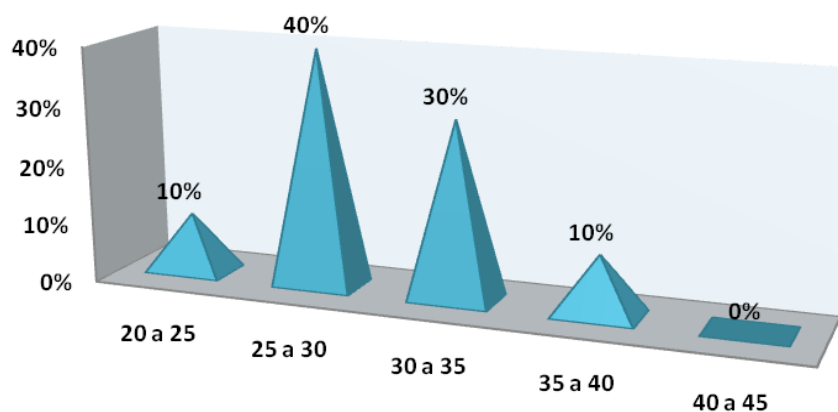
Tabla No. 1

Edad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
20 a 25	1	10%
25 a 30	4	40%
30 a 35	3	30%
35 a 40	1	10%
40 a 45	0	0%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.1 del cuestionario aplicado a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No. 1



En esta tabla se observa la edad de las personas que se tomaron en cuenta para la investigación, en la cual se percibe que la edad de las personas en su mayoría oscila entre los 25-35 años, ya que muestra un 40% y 30%. La media obtenida en cuanto a la edad es de 32 años, la empresa muestra que cuenta con un personal joven.

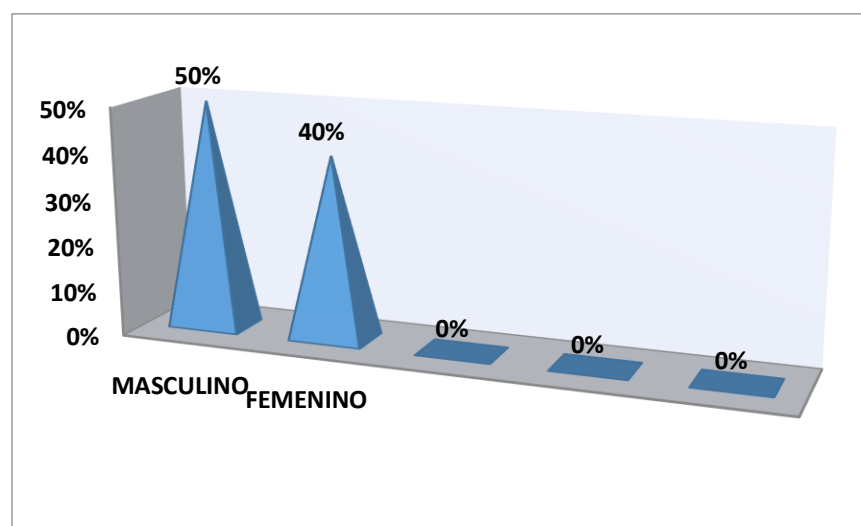
Tabla No. 2

Género

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
FEMENINO	6	50%
MASCULINO	3	40%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.2 del cuestionario aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No. 2



Esta tabla muestra el sexo de las personas encuestadas, nos indica que, de la muestra de 9 personas, 50% son de sexo femenino y 40% del sexo masculino. Se puede decir que este factor se encuentra en equilibrio, ya que no es mucha la diferencia entre hombre y mujeres.

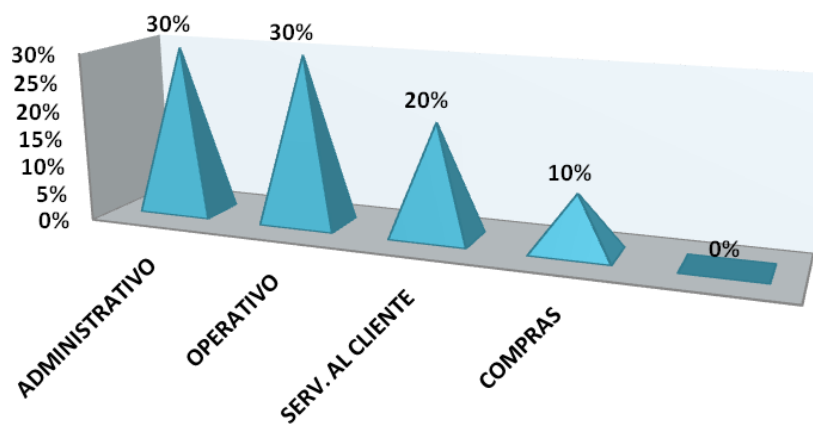
Tabla No. 3

Departamento al que pertenece

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
CONTABILIDAD	2	20%
SERV. AL CLIENTE	2	20%
COMPRAS	2	20%
OPERATIVOS	2	20%
ADMINISTRATIVO	1	10%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.3 del cuestionario aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No.3



Esta tabla muestra el departamento al cual pertenecen las personas, describiendo que el 20% pertenece al Dept. Contable, un 20% a Servicio al Cliente, un 20% a Compras, un 20% a Operativos y un 10% al Dept. Administrativo, lo que nos muestra que los departamentos son muy diversos.

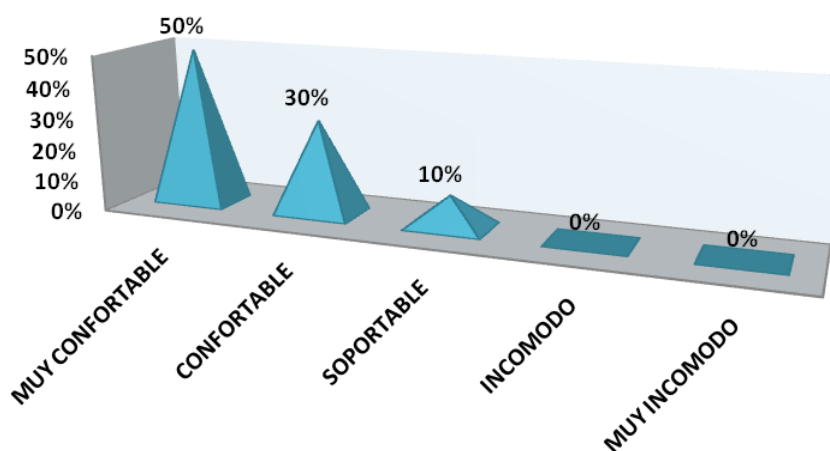
Tabla No. 4

Condiciones físicas de su puesto de trabajo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
MUY CONFORTABLE	5	50%
CONFORTABLE	3	30%
SOPORTABLE	1	10%
INCOMODO	0	0%
MUY INCOMODO	0	0%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.4 del cuestionario aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No. 4



De acuerdo con la información de la tabla el 80% de los empleados de Ingeniería y Servicios Ayala Cabrera SRL, consideran que las condiciones físicas de sus puestos de trabajo son confortables, mientras que un 10% afirma no es soportable.

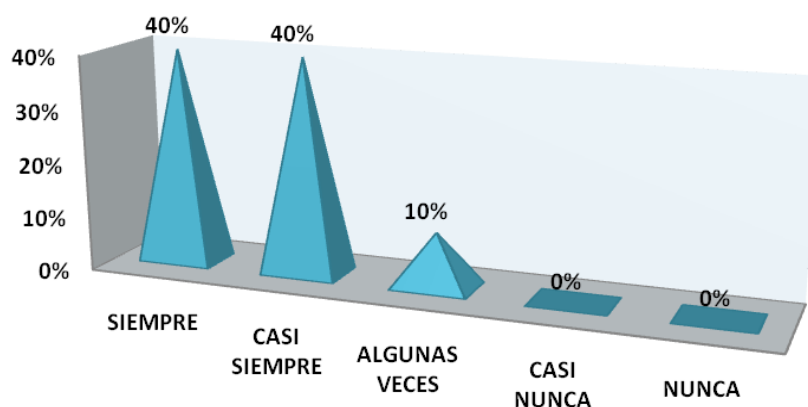
Tabla No. 5

Tiempo para la realización de las actividades laborales

Opciones	Frecuencia	%
SIEMPRE	4	40%
CASI SIEMPRE	4	40%
ALGUNAS VECES	1	10%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.5 del cuestionario, aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No. 5



La tabla indica que el 80% de los empleados de Ingeniería y Servicios Ayala Cabrera SRL, consideran tienen tiempo suficiente para realizar su trabajo habitual, mientras que un 10% afirma algunas veces.

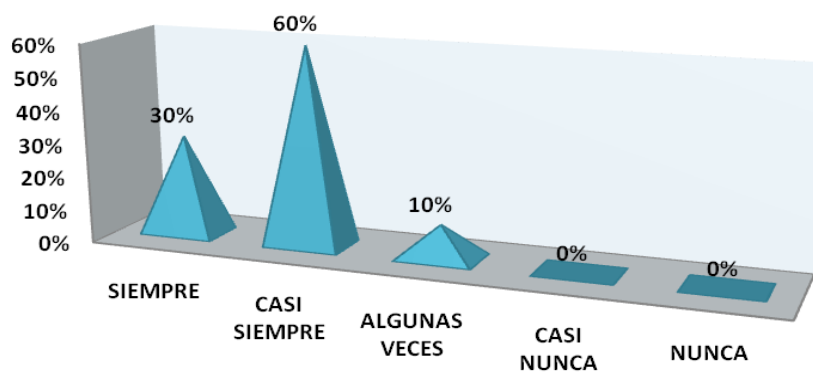
Tabla No. 6

Gestión del departamento en el que trabaja respecto a las metas encomendadas

Opciones	Frecuencia	%
CASI SIEMPRE	6	60%
SIEMPRE	3	30%
ALGUNAS VECES	1	10%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.6 del cuestionario, aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No. 6



La tabla indica con un porcentaje mayor de un 60%, que casi siempre los departamentos están gestionados respecto a las metas encomendadas, mientras que un 30% dice siempre y el restante afirma algunas veces.

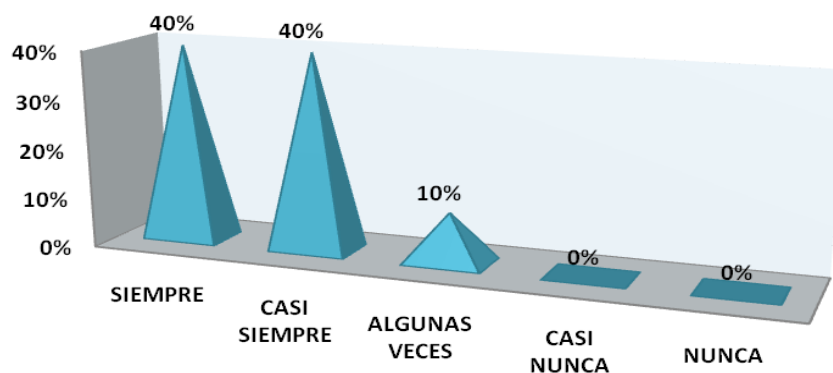
Tabla No. 7

Recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas

Opciones	Frecuencia	%
SIEMPRE	4	40%
CASI SIEMPRE	4	40%
ALGUNAS VECES	1	10%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.7 del cuestionario, aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No. 7



Podemos observar que, en esta tabla, dentro de los encuestados, un 40% afirman que reciben una justa retribución por sus labores desempeñadas, mientras que otro 40% dice casi siempre y un 10% algunas veces.

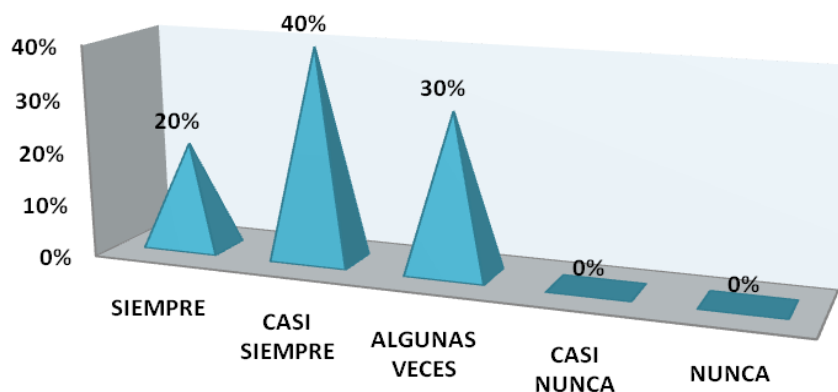
Tabla No. 8

La remuneración está por encima de la media en su entorno

Opciones	Frecuencia	%
CASI SIEMPRE	4	40%
ALGUNAS VECES	3	30%
SIEMPRE	2	20%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.8 del cuestionario, aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No. 8



La tabla indica que el 40% casi siempre consideran que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, mientras que el 30% considera que algunas veces y el restante que es un 20% considera siempre.

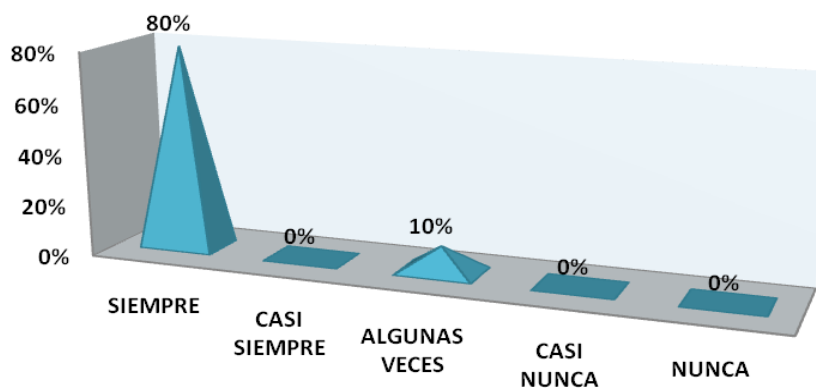
Tabla No. 9

Jefe inmediato, tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones

Opciones	Frecuencia	%
SIEMPRE	8	80.0%
ALGUNAS VECES	1	10%
CASI SIEMPRE	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.9 del cuestionario, aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No.9



La tabla indica que con un 80% de los encuestados, en su gran mayoría, consideran que su jefe inmediato siempre tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones, mientras que solo un 10% dice algunas veces.

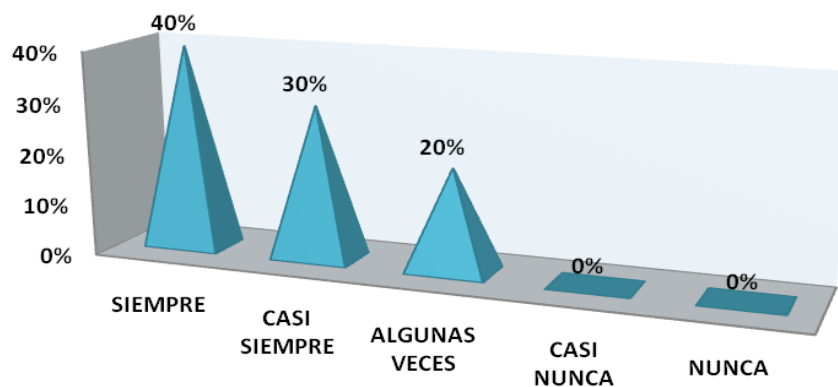
Tabla No.10

Nivel de satisfacción por trabajar en la organización

Opciones	Frecuencia	%
SIEMPRE	4	40.0%
CASI SIEMPRE	3	30.0%
ALGUNAS VECES	2	20.0%
CASI NUNCA	0	0.0%
NUNCA	0	0.0%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.10 del cuestionario, aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No.10



En la empresa Ingeniería y Servicios Ayala Cabrera SRL, de los empleados un porcentaje de 40%, califican que sienten satisfacción por trabajar en esta organización, mientras que un 30% dice que casi siempre y un 10% cuestiona que algunas veces.

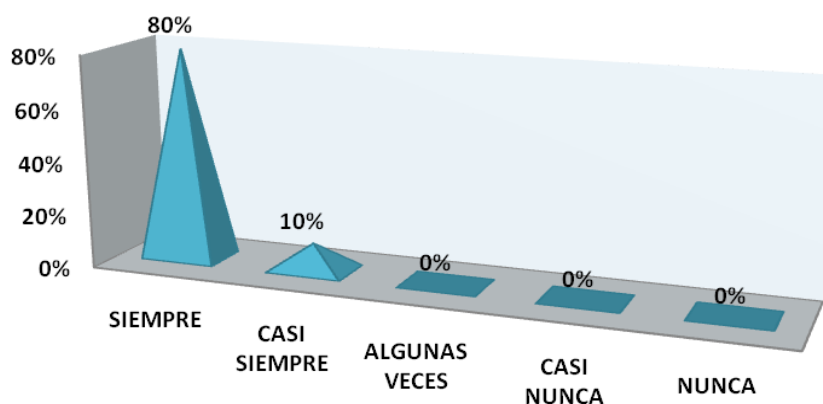
Tabla No. 11

Se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

Opciones	Frecuencia	%
SIEMPRE	8	80.0%
CASI SIEMPRE	1	10.0%
ALGUNAS VECES	0	0.0%
CASI NUNCA	0	0.0%
NUNCA	0	0.0%
TOTAL	9/10	90.0%

Fuente: pregunta No.11 del cuestionario, aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No. 11



En esta organización se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo, debido a que en su gran mayoría con un 80% los encuestados afirmaron que siempre, solo un 10% dijo casi siempre.

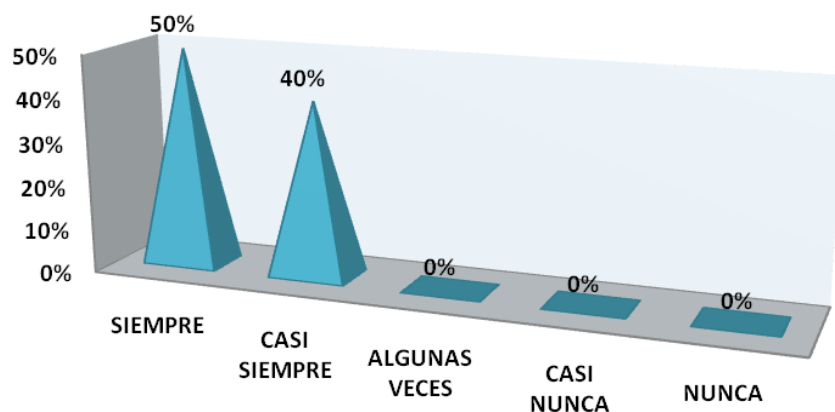
Tabla No.12

Comunicación dentro del equipo de trabajo

Opciones	Frecuencia	%
SIEMPRE	5	50.0%
CASI SIEMPRE	4	40.0%
ALGUNAS VECES	0	0.0%
CASI NUNCA	0	0.0%
NUNCA	0	0.0%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.12 del cuestionario, aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No.12



En esta tabla podemos ver que, existe comunicación en el equipo de trabajo, debido a que un 50% de los encuestados afirmó que siempre, y un 40% dijo casi siempre.

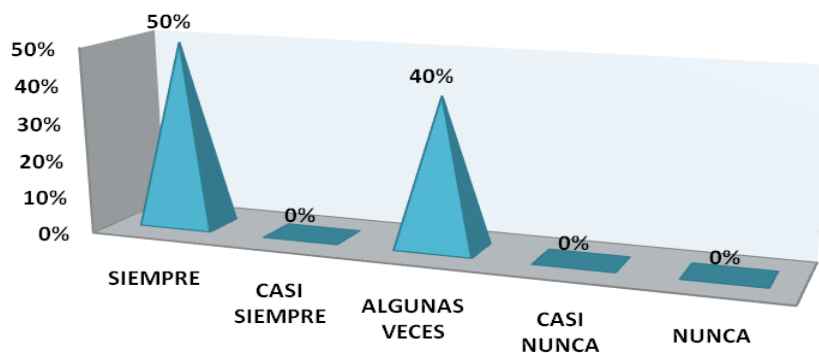
Tabla No. 13

Supervisores se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal

Opciones	Frecuencia	%
SIEMPRE	5	50%
ALGUNAS VECES	4	40%
CASI SIEMPRE	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.13 del cuestionario, aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No. 13



La tabla indica que el 50% siempre consideran que sus supervisores se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal, mientras que el 40% considera que algunas veces.

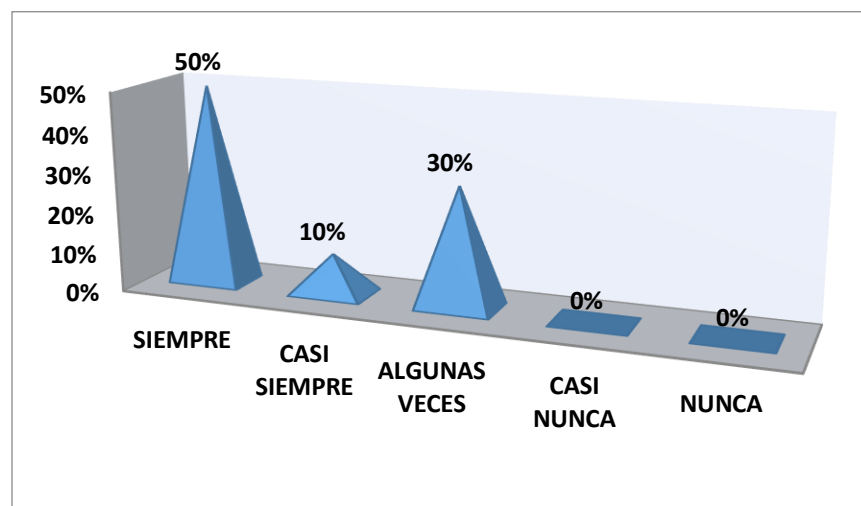
Tabla No. 14

Planes y acciones específicas destinados a mejorar mi trabajo

Opciones	Frecuencia	%
SIEMPRE	5	50%
ALGUNAS VECES	3	30%
CASI SIEMPRE	1	10%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.14 del cuestionario, aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No.14



La tabla indica que el 50% siempre consideran que, la organización cuenta con planes y acciones específicas destinadas a mejorar su trabajo, mientras que el 30% considera que algunas veces y el 10% dice casi siempre. Dando lugar a que se analice porque el 40% tiene esas consideraciones.

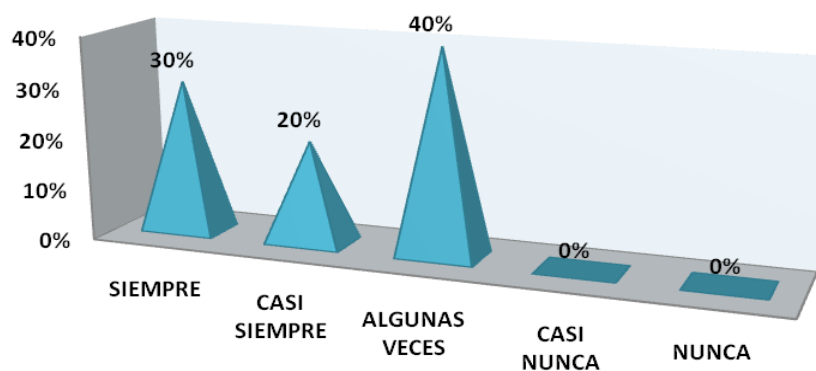
Tabla No.15

En la organización existen buenos y equitativos beneficios a los colaboradores

Opciones	Frecuencia	%
ALGUNAS VECES	4	40%
SIEMPRE	3	30%
CASI SIEMPRE	2	20%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.15 del cuestionario, aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No.15



La tabla indica que el 40% algunas veces considera que la organización otorga buenos y equitativos beneficios a los colaboradores, mientras que el 30% considera que siempre y el restante que es un 20% considera casi siempre.

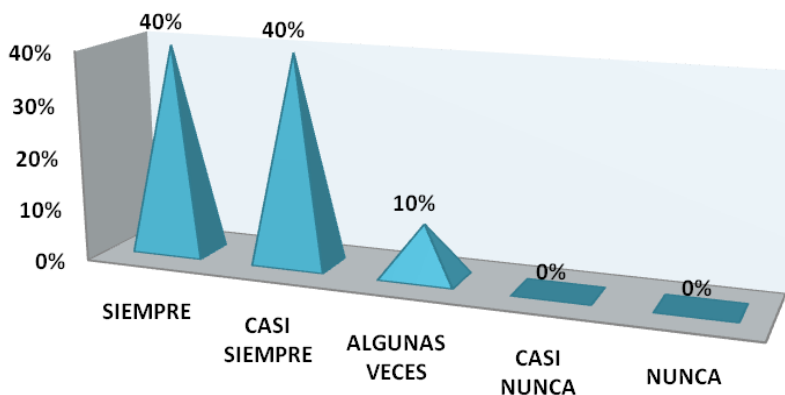
Tabla No.16

Funciones claramente definidas

Opciones	Frecuencia	%
SIEMPRE	4	40%
CASI SIEMPRE	4	40%
ALGUNAS VECES	1	10%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.16 del cuestionario, aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No.16



La tabla indica que el 80% siempre y casi siempre considera que en la organización las funciones están claramente definidas, y el restante que es un 10% considera algunas veces. Dando lugar a que se analice porque el 40% considera casi siempre y el 10% algunas veces.

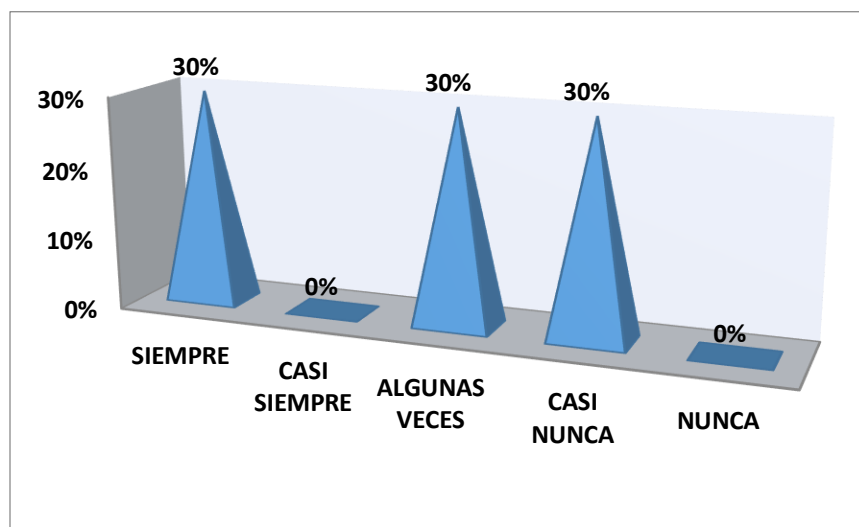
Tabla No. 17

Remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado

Opciones	Frecuencia	%
SIEMPRE	3	30%
ALGUNAS VECES	3	30%
CASI NUNCA	3	30%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.17 del cuestionario, aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No. 17



Esta tabla nos dice que no todos están de acuerdo con cómo se les está pagando sus retribuciones según el nivel del entorno en el mercado, debido a que solo un 30% dice siempre, un 30% algunas veces y el restante con un igual porcentaje a 30% casi nunca.

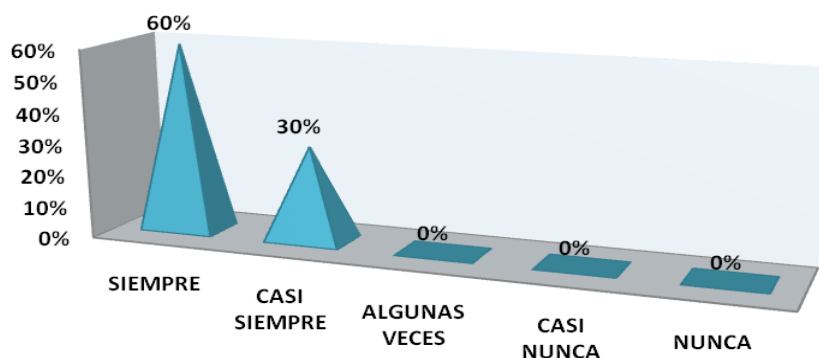
Tabla No. 18

Autonomía para tomar decisiones para el cumplimiento de mis responsabilidades.

Opciones	Frecuencia	%
SIEMPRE	6	60.0%
CASI SIEMPRE	3	30.0%
ALGUNAS VECES	0	0.0%
CASI NUNCA	0	0.0%
NUNCA	0	0.0%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.18 del cuestionario, aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No. 18



Esta tabla nos indica que en esta organización existe lo que es el desarrollo de los colaboradores, dándole oportunidad de desarrollar sus conocimientos cuando se presentan situaciones, con un porcentaje mayor de 60% que dice siempre puede tomar decisiones para el cumplimiento de sus responsabilidades y el restante con un 30% dice casi siempre.

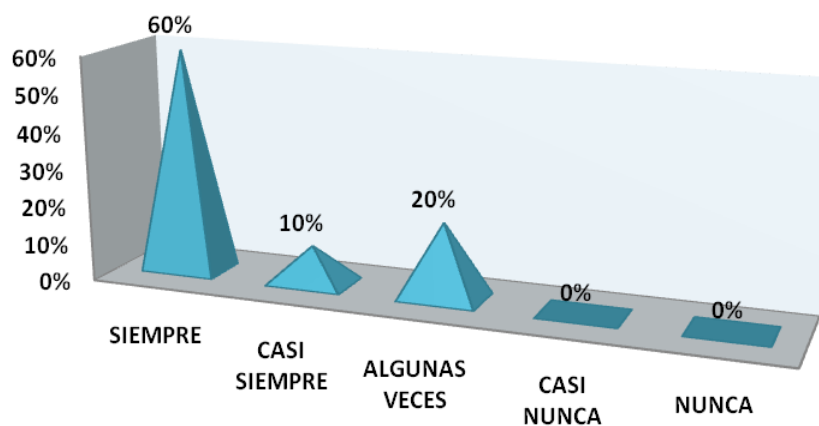
Tabla No.19

Actividades culturales y recreacionales que la organización realiza

Opciones	Frecuencia	%
SIEMPRE	6	60%
ALGUNAS VECES	2	20%
CASI SIEMPRE	1	10%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.18 del cuestionario, aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No.19



La tabla indica que el 60% siempre participa de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza, mientras que el otro 20% considera algunas veces y el restante que es un 10% considera que casi siempre.

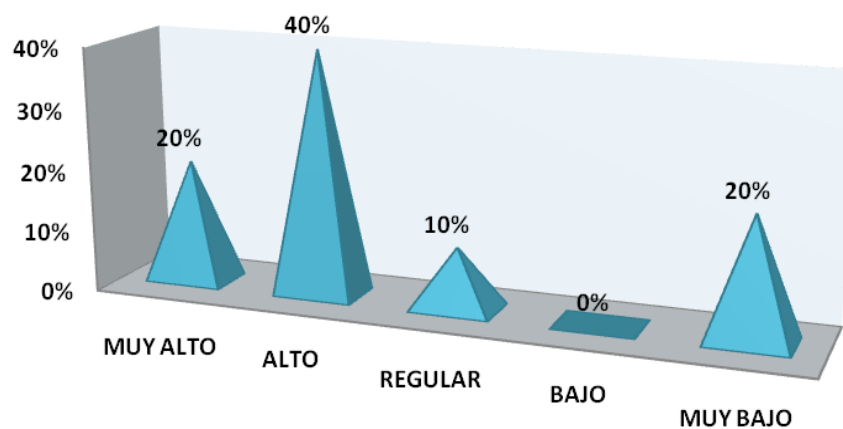
Tabla No. 20

Nivel de identificación con la organización

Opciones	Frecuencia	%
ALTO	4	50%
MUY ALTO	2	20%
MUY BAJO	2	20%
REGULAR	1	10%
BAJO	0	0%
TOTAL	9/10	90%

Fuente: pregunta No.20 del cuestionario, aplicados a los empleados de los diferentes departamentos.

Gráfico No. 20



La tabla indica que el 40% califica como alto su nivel de identificación con la organización, un 20% considera muy alto, otro 20% considera muy bajo y el restante que es un 10% considera que regular.

3.2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

La comunicación efectiva, la motivación salarial y una buena inducción a los nuevos integrantes de la organizaciones, son factores que otorgan resultados significativos y positivos para el adecuado funcionamiento de las empresas; el carecer de ellos provocaría situaciones muy desagradables al negocio, llegando afectar desde la parte productiva hasta el cumplimiento estructurado de las metas establecidas, lo que suele ser un tema delicado e importante tanto para la organización, como para los colaboradores que la conforman.

A este respecto, se detectó que en la empresa Ingeniería y Servicios Ayala Cabrera, SRL., no existe una comunicación efectiva entre empleados y gerentes, esto lo dejó expresado el cuestionario aplicado a los empleados de los diferentes departamentos, así como también, la entrevista realizada al Ing. Randy Ayala; en el cuestionario la parte que trata acerca del trabajo y la comunicación dentro del equipo, reflejó una diferencia de 44% que acertó que no siempre se da; además un 44% contestó que algunas veces, respecto a que si los supervisores se preocupan por mantener un elevado nivel de motivación del personal, a esto, se le sustenta lo que dijo el Sr. Ayala en su entrevista, en lo que tiene que ver con las acciones que llevaría a cabo para motivar a los empleados, comentaba que estos deberán de sobresalir solos y entre ellos mismos estar motivados, también dijo que, su cargo no le permite relacionarse con todos sus colaboradores. Debido a esto, salieron a relucir los resultados en el cuestionario donde se destacaron diferencias entre 56% y 78%, que indican que estos no se sienten motivados en las remuneraciones obtenidas por sus jornadas de trabajo; lo que refleja un alto nivel de desmotivación y descontento con relación a los beneficios y remuneraciones, por consiguiente, provocado por la falta de comunicación efectiva y el no poder expresarse con sus supervisores o gerentes.

Por otro lado, no se aplica una inducción a los integrantes de la empresa, el mismo quedó demostrado en el cuestionario aplicado a los empleados que la conforman y en la entrevista que se le hizo al Ing. Ayala Cabrera, en el cuestionario lo que tenía que ver

con el tema de las funciones destacó una diferencia de 56%, por lo que se confirma que no se encuentran definidas; también lo correspondiente al tema de los planes y acciones para la mejora de su trabajo, resaltó que un 44% piensa que no siempre, y la diferencia del 33% no se sienten identificados con la organización, a lo que le relacionaremos la respuesta en la entrevista con el Sr. Ayala, donde confirma que sólo se le imparte entrenamiento a los nuevos empleados que ingresan a la empresa, por lo que debemos enfatizar, que al no impartírseles inducción a los empleados que pasan a formar parte de la compañía, en esta se encuentra una cantidad significativa de colaboradores que no están claros en las metas establecidas a corto y largo plazo, ni con la misión y visión de la empresa, y por lo tanto, no se sienten identificados con la misma.

De esta manera, se constituye que son elementos esenciales para el funcionamiento interno de las empresas, porque integran las funciones administrativas; así lo dice Certo (2001) quien concibe a la comunicación, como el elemento primordial en el funcionamiento de la organización, y, por otra parte, como importante en las interacciones con el ambiente externo; adicionándole también, los estudios que se han realizado con los años, que demuestran la importancia de invertir tiempo y dinero en la inducción de personal. De entre todos ellos, mencionaremos (hechos públicos por Brandon Hall Group, Christine Marino y el Center for American Progress) estos aseguran que:

1. Un buen proceso de inducción de personal mejora la tasa de retención de los nuevos empleados en un 82% y su productividad en más de un 70%.
2. Los empleados que participan en un proceso de inducción de personal bien estructurado tienen un 69% más de posibilidades de quedarse en la empresa durante tres años.
3. Un nuevo empleado necesita entre 8 y 12 meses para ser tan productivo como sus compañeros.
4. Más del 50% de los empleados que dejan sus puestos de trabajo lo hacen durante los primeros doce meses.
5. En Estados Unidos, el coste de sustituir a un empleado medio es de entre un 10% y un 30% de su sueldo anual (en algunos casos, puede llegar hasta uno o dos años).

MODULO IV
MANUAL DE CONVIVENCIA ORGANIZACIONAL

La empresa Ingeniería y Servicios Ayala Cabrera, S.R.L, se compromete a cumplir con las políticas que se plantean para reglamentar el abordaje del Clima Laboral, en materia de inducción, comunicación y salario motivacional. Para ello, la Empresa desarrollará su programa de convivencia laboral el cual contempla diseño y aplicación de actividades con la participación de los trabajadores, a fin de, establecer mediante la construcción conjunta, valores y hábitos, así como también, control de las emociones y el manejo de conflictos que se que promueva vida laboral conviviente.

4.1 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN EFECTIVA

4.1.1 Objetivo

Procurar que las acciones de comunicación que se lleven a cabo en nombre de la empresa hacia los colaboradores sean consistentes con los valores, las buenas prácticas y los estándares de calidad de la Empresa Ingeniería y Servicios Ayala Cabrera, SRL.

4.1.2 Alcance

La Política de Comunicación, compromete a todos los miembros de la empresa, que a su vez asumen la responsabilidad de coordinación, articulación, animación y ejecución de las actividades que se desprenden de esta normativa.

4.1.3 Generalidades

La Comunicación Interna es vital para que la empresa muestre una imagen positiva hacia la colectividad, es por esto por lo que centramos nuestra atención en la convivencia empresarial, en el caso específico de Ingeniería y Servicios Ayala Cabrera, SRL. Se ha podido detectar que hay que trabajar en el tema de la Comunicación al interior de esta.

4.1.4 Políticas de Identidad Institucional

El Departamento de Recursos Humanos, será el responsable de difundir la misión, visión y valores institucional, a fin de que todo el personal conozca el marco estratégico

de la empresa. Esta información deberá ser ubicada en un lugar visible y accesible para todo el personal y visitantes.

4.1.5 Políticas de Transparencia y Puertas Abiertas

El personal de la empresa debe tener accesibilidad moderada a la Alta Gerencia y Jefaturas, para brindar sus opiniones o sugerencias a favor de la gestión institucional. Todo el personal de la empresa tiene la responsabilidad de evitar la comunicación informal que afecte al Clima Organizacional, a fin de erradicar el rumor y la desconfianza.

Todo el personal de la empresa deberá respetar los canales de comunicación establecidos, de acuerdo con la estructura organizacional en la empresa.

4.1.6 Políticas de Fidelización y Motivación

El Departamento de Recursos Humanos organizará y ejecutará actividades de integración, motivación y recreación, con la finalidad de fomentar los valores institucionales, familiares y sociales.

4.1.7 Comunicación entre departamentos

Establecer canales de comunicación que ayuden a optimizar tiempo y a su vez sirvan de ayuda ante cualquier incertidumbre acerca del trabajo realizado.

Utilizar las redes sociales, correos corporativos, mensajería instantánea, etc., ya que, mediante estos medios de comunicación se puede pedir y recibir ayuda sobre cualquier trabajo relacionado con la empresa.

Es importante saber cómo, dónde y cuándo utilizar dichos canales de comunicación.

4.1.8 Respetar y valorar el trabajo que cada departamento realiza.

Tener en cuenta que cada departamento tiene designado diferentes tareas, por ende, realizan trabajos distintos, razón suficiente para que cada uno respete y valore las actividades que se están realizando.

Evitar hacer críticas negativas puesto que esto solo provocará que la comunicación y las relaciones se deterioren.

4.1.9 Comunicación entre socios y empleados

- **Valorar el trabajo y el esfuerzo**

Los jefes de personal quienes están encargados de controlar la calidad de trabajo deberán apreciar el trabajo de los colaboradores, tanto cuando el trabajo final este bien y no solo menospreciar su esfuerzo cuando está mal.

- **Motivar al personal.**

No solo se está hablando de incentivos materiales, también se puede motivar con palabras de aliento y siendo cordiales con los colaboradores. Involucrar a los trabajadores con la empresa para que así se sientan parte de esta y a la vez se identifiquen con la imagen corporativa.

- **Establecer canales que faciliten la comunicación y el intercambio de información.**

Recurrir a las redes sociales que hoy en día son unas de las herramientas más importantes para el intercambio de ideas. Establecer un modelo adecuado de comunicación interpersonal, el cual facilite y ayude el proceso comunicacional.

- **Escuchar las sugerencias y opiniones de los empleados.**

Aceptar las sugerencias y opiniones que son expresadas por parte de los empleados, ya que sirven de ayuda para solventar los problemas que se pueden presentar en la empresa.

- **Programar dos veces al año actos en donde haya convivencia entre compañeros.**

Esto refuerza las relaciones entre compañeros y mejora el clima laboral. Ayuda a conocer más la personalidad de cada uno de los colaboradores y aceptar al otro, dando como resultado el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

4.2 POLITICA DE SALARIO MOTIVACIONAL

4.2.1 Objetivo

Incrementar y ayudar a construir un compromiso bilateral, donde se satisfagan las necesidades profesionales, pero también las personales para mejorar la vida de los miembros que conforman la organización.

4.2.2 Alcance

Esta política compromete a todos los miembros que conforman la organización.

4.2.3 Generalidades

Si bien el salario es un factor importante para conservar colaboradores valiosos, todas aquellas prestaciones que el colaborador percibe como beneficios (el salario motivacional, en si) son aun mas valiosos que el sueldo mismo, ayuda a incrementar la productividad del talento humano, reduciendo tasas de rotación e incentivando a una imagen positiva entorno al ambiente laboral.

4.2.4 Política de reconocimiento laboral

Consiste en reconocer continuamente el trabajo bien hecho de los empleados. Esto proporciona un buen clima laboral y motivación en el entorno laboral y, en consecuencia, mejora la productividad y los beneficios de la empresa. Activar un reconocimiento interno entre compañeros y así permitir que, los profesionales puedan reconocer de forma continua y transparente en base a los valores o competencias de la empresa.

4.2.5 Política de horarios flexibles

Esta demostrado que hay personas mas productivas por las mañanas y otras por las tardes. Por lo tanto, ofrecer flexibilidad en este ámbito, genera que los trabajadores tengan mayor compromiso con la empresa y es por ello por lo que se sentirán mas cómodos y motivados en sus puestos de trabajo.

4.2.6 Política de buen ambiente de trabajo

Crear relaciones entre los empleados y el equipo directivo generara una potente comunicación interna, por lo que se le podría dar voz a los empleados a través de encuestas, la creación de foros o grupos de comunicación segmentados por diferentes áreas y colectivos hará que todos aporten ideas y sugerencias, así como también, se reporten incidentes, etc.

4.2.7 Política de conciliación familiar y laboral

Permitir al colaborador tener la libertad de atender a su familia siempre que sea necesario, dándole flexibilidad de horarios, cambios de turno o incluso otorgarles teletrabajo sin necesidad de reducirles horas. La empresa debe facilitarle al empleado la libertad de organizarse para que pueda ajustar ambas actividades.

4.2.7 Política cursos de formación

Crear formaciones que ayuden a mejorar el crecimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores, es un punto muy importante tanto para la empresa como para el empleado, estos estarán mas motivados. Es recomendable realizar encuestas referentes a los temas que en donde quisieran incursionar los colaboradores y que mas les llamen la atención.

4.3 POLÍTICA DE INDUCCIÓN LABORAL

4.3.1 Objetivo

Ofrecer información a los nuevos y viejos colaboradores sobre las normas y la cultura organizacional de la empresa, con el fin de que puedan integrarse de forma efectiva al trabajo, para el buen funcionamiento de la organización Ingeniería y Servicios Ayala Cabrera SRL.

4.3.2 Alcance

Todo el personal de la empresa Ingeniería y Servicios Ayala Cabrera SRL.

4.3.3 Responsables

Por ser el primer acercamiento del empleado con la empresa, es necesario que el programa de inducción se apoye con la alta dirección y sea conducido con una actitud de respeto y cordialidad, de manera que su productividad, identificación, rendimiento y confianza se vean influidos por este contacto original.

4.3.4 Definiciones

La inducción es la actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los contenidos de su puesto y presentarles a otras personas con las que trabajarán.

En general, es parte del proceso de ubicación del empleado, y se relaciona con el proceso de socialización, el cual sirve para ofrecer información sobre las normas y cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo. (Dolan, 2003)

4.3.5 Generalidades

El objetivo primordial del proceso de inducción es que los empleados de nueva contratación sigan motivados e involucrados con la organización.

4.3.6 Métodos de inducción

A continuación, se mencionan los métodos de inducción más utilizados en un programa de inducción:

4.3.7 Proceso selectivo

Se inicia en la selección. En las últimas entrevistas, se informa al candidato sobre su futuro ambiente de trabajo, cultura de la empresa, principales actividades a realizar, retos, así como de sus compañeros, supervisor y jefes inmediatos.

4.3.8 Funciones de puestos

Desde el inicio, el empleado de recién ingreso debe recibir sus tareas con las suficientes exigencias y éxitos esperados de él, para tener después, gradualmente, tareas más complicadas y desafiantes. Así, podrá interiorizar las expectativas y estándares de un excelente desempeño.

4.3.9 Supervisor o compañero como tutor

La persona asignada representará el punto de unión con la organización y la imagen de la empresa, y debe acompañar y orientar al nuevo empleado en el periodo de entrenamiento inicial. Para servir como un verdadero tutor, la persona señalada observará un alto grado de seguridad, de modo que no se sienta afectada por el éxito o fracaso del nuevo empleado. Por ello, es muy importante que el instructor cuide los siguientes aspectos:

- Comunicar toda la información detallada y clara de las funciones a desempeñar.
- Facilitar toda la información técnica para ejecutar las tareas.
- Propiciar la retroalimentación apropiada para que el nuevo empleado entienda el alcance de su desempeño.

4.3.10 Grupo de trabajo

Asignar el entrenamiento del nuevo empleado a un grupo de compañeros puede generarle un efecto positivo y duradero, por la gran influencia sobre las creencias y

actitudes de sus compañeros respecto a la organización y cómo debe ser su comportamiento.

4.3.11 Programa de integración o inducción

Es el principal medio de socialización de las organizaciones. Con dicho programa, el nuevo empleado aprende e incorpora los valores, normas, sistemas, procedimientos y, sobre todo, los estándares que la organización considera primordiales y apropiados para el desempeño de su personal. Conviene que estos programas sean diseñados y aplicados en forma conjunta por áreas de capacitación y operativas de la empresa. En el caso de altos ejecutivos, dichos programas pueden tardar meses y abarcar varias áreas de la organización, con un subgerente o director como tutor.

4.3.12 Reglamento interno de trabajo

La Ley Federal de Trabajo (2012) ilustra de manera clara qué es un reglamento interno de trabajo y su utilidad como medio de inducción a los nuevos empleados.

El artículo 422 establece su definición: El reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patronos en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

No son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos.

4.2.13 Historial de revisiones

Revisión	Fecha	Descripción del cambio	#	Revisado por
INI				

4.2.14 Aprobaciones

Gestión	Gestor	Posición	Fecha
Preparado por			
Revisado Por			

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Las empresas funcionan como unión de todos aquellos que están destinados a trabajar por un objetivo común, esta además, puede dar trabajo a un sin fin de empleados y asegurar el bienestar de muchas familias; pero para que esto ocurra, es necesario que quienes la dirigen y los que trabajan en ella, pongan como elemento fundamental el crecimiento de la misma; por tal razón es de gran importancia para las instituciones proporcionar un clima organizacional agradable, por consiguiente este le permitirá a cada uno de sus integrantes desarrollar sus funciones de manera optima.

El conocimiento del clima laboral proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos, que permiten introducir cambios planificados tanto en las actitudes y en las emociones de los miembros que conforman la empresa, como en la estructura organizacional.

Los resultados encontrados mediante el cuestionario a los empleados y la entrevista al Ing. Randy Ayala acerca de la evaluación al clima laboral de la empresa Ingeniería y Servicios Ayala Cabrera, SRL., muestran que en la misma existen problemáticas significativas que podrían afectar la productividad y el buen funcionamiento de esta; generando un clima laboral pesado, y descontento entre los miembros que forman parte de ella. Debido a esto, se creó un Manual de Convivencia Organizacional, basado en políticas que mejorarán directamente los temas que abordan la mala comunicación efectiva, la desmotivación salarial y el no incluir la inducción en el proceso de familiarización de los nuevos empleados, dándole guías para el manejo de dichas situaciones sin que los miembros salgan afectados y puedan continuar trabajando fructíferamente en base a sus objetivos.

Para finalizar, la empresa debería periódicamente evaluar su clima laboral para así poder identificar situaciones o sucesos que puedan afectar en su buen funcionamiento encaminado hacia el logro de sus metas, logrando darle soluciones antes que estas se les pudieran salir de las manos.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (ed. novena). México. McGraw-Hill.

Gan, F. (2005). E-Book Clima laboral. Barcelona: Aptabel.com.

Ingeniería y servicios Ayala Cabrera, S.R, L., Portafolio (2019). <https://es.wikipedia.org/wiki/>

Sama, T. N. (s. f.). *Chiavenato. Administración de recursos humanos subrayado*.

Recuperado 21 de junio de 2022, de

https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado

Significado de entrevista. (s. f.). Significados. Recuperado 21 de junio de 2022, de <https://www.significados.com/entrevista/>

Uribe, R. P.(2010) COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA EN LA CREACION Y MANTENIMIENTO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EXCELENCIA. https://www.researchgate.net/publication/216520555_COMPROMISO_DE_LA_ALTA_GERENCIA_EN_LA_CREACION_Y_MANTENIMIENTO_DE_UNA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_DE_EXCELENCIA/references

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional como factores determinantes en la empresa. México: Continental. S.A.

ANEXOS

Carta de solicitud para la adquisicion y uso de la informacion de la compañía a el área directiva y motivacion del proyecto.

Santiago, República Dominicana
20 de mayo de 2021

Director
Ing. Randy Ayala
Ingeniería y servicios Ayala Cabrera, SRL.

Distinguido señor,

Es grato dirigirnos a usted y a la vez le damos un cordial saludo. Nos presentamos en calidad de estudiantes de la universidad Abierta Para Adultos (UAPA). Estamos solicitando un permiso para realizar un trabajo de investigación por motivo al curso final de grado.

Elegimos su organización, porque llamo nuestra atención su estructura organizacional, su destreza y liderazgo para con sus colaboradores y clientes. Nos seria de grata satisfacción que nos permitieran trabajar con ustedes en esta etapa final para nosotras. En vista de la pandemia, sabemos que no sería prudente visitar la institución, pero nos seria de gran ayuda que nos brindaran las informaciones necesarias respecto al perfil de su organización.

Una vez nos den la oportunidad, podremos desarrollar un manual que facilite la gestión de convivencia institucional, de esta manera podremos cumplir con nuestro objetivo y a la vez podremos aportarles en su gestión.

Agradeciéndole de antemano su colaboración y apoyo con el compromiso que tenemos de fórmanos como profesionales.

Cordialmente,
Yanill Moran. e-mail: yanillmoran@gmail.com
Ifraylen Martínez. e-mail: ifraylen05@gmail.com
Miladys Flete. e-mail: miladysflete@gmail.com

Respuesta de la organización Ingeniería y servicios Ayala Cabrera S, R, L.

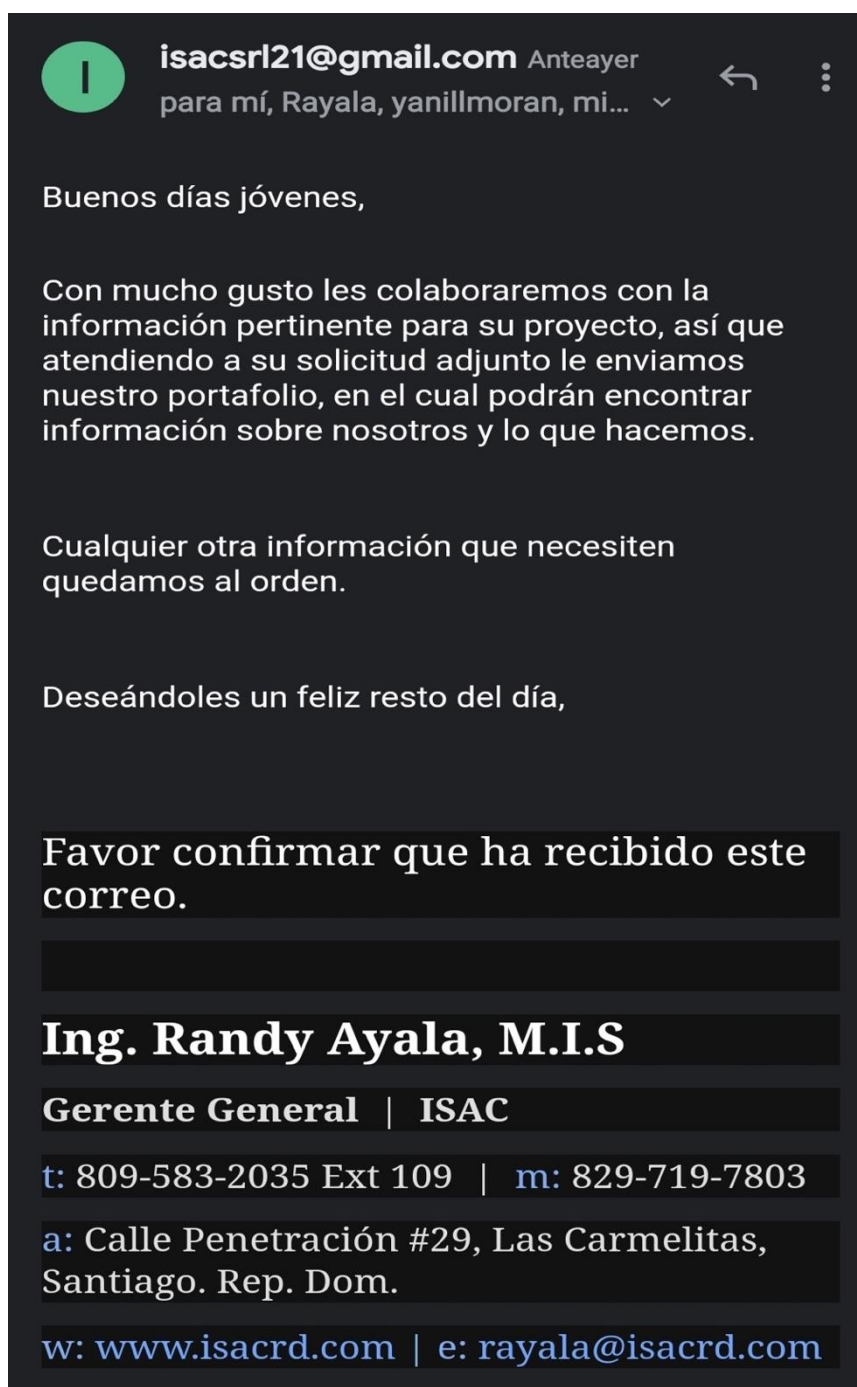


Imagen 1

**ESCUELA DE NEGOCIOS
CURSO FINAL DE GRADO**



ENTREVISTA

Aplicada al Director Ejecutivo de la Empresa Ingeniería y Servicios Ayala Cabrera, SRL. Realizada por las Participantes del Grupo Bob Nelson: Ifraylen Martinez, Yanill Morán y Miladys Flete. Presentada a la Facilitadora Sagrario Medina M.A el Viernes 16 de Julio del 2021.

Introducción

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su edad?
3. ¿Qué función desempeña?
4. ¿Qué tiempo tiene laborando en la compañía?

Reconocimiento

5. Desde su experiencia, ¿qué acciones llevaría a cabo para motivar a un empleado?
6. ¿Se reconoce y se recompensa a los colaboradores excelentes?
7. ¿Cree usted que es importante cada cierto tiempo darles capacitación a los empleados? ¿Por qué?

Contratación y funciones

8. ¿Se establecen objetivos e instrucciones claras por departamento?
9. ¿Se les da inducción a los empleados sobre el trabajo a realizar?
10. ¿Los empleados son contratados para una función o el mismo debe ejercer varias funciones?
11. Si debe ejercer varias funciones, ¿se les explica al momento de ser contratado?

Remuneración

12. ¿Los salarios son fijados según el reglamento institucional?
13. ¿Se realizan revisiones salariales?
14. Poniendo de lado el salario, ¿qué beneficios se les otorgan a los colaboradores?

Actividades Recreativas de la Organización

15. ¿Las actividades recreativas que realiza la institución a los colaboradores les resulta atractivas para compartir entre compañeros?
16. ¿Usted participa en estas actividades?
17. ¿Participan todos los empleados o solo una parte ellos?
18. Si es solo una parte de ellos, ¿y no les ha preguntado el por que la otra parte no participa?

Qué piensa usted...

19. ¿Cree usted que los empleados se sienten identificado con la empresa?
20. ¿Qué sugerencia haría para mejorar la relación empresa-empleado?

RESULTADOS ENTREVISTA

1. Randy Ayala Cabrera.
2. 32años.
3. Gerente General.
4. Dispongo aproximadamente de 9 años y 8 meses perteneciendo a esta gran empresa.
5. Concibo que cuando un colaborador va en la misma línea con la organización, es decir cumple con todos los requisitos, por si solo está ganando que se le motive.
6. Sí, todo empleado que cumple y se esfuerza es recompensado.
7. Si. Porque cuando aspiramos a crecer, tenemos que ir fomentando los conocimientos, siempre que la ocupación lo amerite. Si es un trabajo que implique una rutina diaria, no es necesario.
8. Efectivamente, los objetivos son establecidos por departamentos.
9. En absoluto. Únicamente entrenamiento.
- 10.10.Sí. Debe realizar diversas funciones. 11.Desde luego.
- 11.Desde luego.
- 12.Efectivamente. Las retribuciones se les otorga de acuerdo con las reglas institucionales.
- 13.Sí, se realizan una vez al año. Se aumentan los sueldos según el empleado y su capacidad de crecimiento dentro de la organización. Y a los empleados nuevos antes del año, si este presenta un buen crecimiento en los primeros meses.
- 14.Se les estipula su Bonificación, incentivos, vacaciones y bonos.
- 15.En efecto. Ellos son quienes toman la iniciativa de hacerlas. Se realizan actividades mensuales en diferentes hogares, se celebran los cumpleaños y se les realiza su fiesta navideña. Las navideñas se hacen en conjunto todos los empleados participan. Y las mensuales solo participa el departamento administrativo.
- 16.Totalmente.
- 17.En conjunto.
- 18.Nula

19. Diverso. Cada uno tiene intereses individuales, debido a esto una gran parte solo trabaja para adquirir conocimientos y luego implementar su propio negocio. Otra parte porque necesitan el trabajo para sustento, y el resto porque les gusta y se identifican.
20. Existe una buena relación, no obstante, el yo ser el gerente no me permite relacionarme con todos, además que son una gran cantidad de colaboradores, por lo cual se me hace difícil entablar una relación con ellos.



Imagen 2