



**Instituto Superior
Universitario
Bolivariano
de Tecnología**

**INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SISTEMAS

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de:
TECNÓLOGA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema:

**PLAN DE MEJORA AL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA INDUSTRIAL SURINDU S. A. DE LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL, PERIÓDO 2021.**

Autora: Vinces Quijije Liliana Lilibeth

Tutor: MsC. Simón Alberto Illescas Prieto

Guayaquil, Ecuador

2021

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas
Portada.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Certificación de la aceptación del tutor	iv
Cláusula de autorización para la publicación de trabajos de titulación	v
Certificación de aceptación del CEGESCIT	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Índice general	ix
Índice de tablas	xii
Índice de gráficos.....	xiii

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del problema	1
Ubicación del problema en un contexto	4
Situación conflicto	7
Formulación del problema	10
Variables de la investigación	10
Delimitación del problema.....	10
Evaluación del problema.....	11
Objetivos de la investigación	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
Preguntas de investigación	13

Justificación e importancia	13
Viabilidad de la investigación	14

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

Antecedentes históricos	17
Antecedentes referenciales	28
Fundamentación legal	31
Variables conceptuales de la investigación	34
Variable Independiente	34
Variable dependiente	34
Definiciones conceptuales	35

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÒGICO

Datos de la empresa	38
Diseño de la investigación	42
Tipos de investigación	43
Población	44
Muestra	44
Métodos teóricos de la investigación	46
Técnicas e instrumentos de la investigación	47
Procedimientos de la Investigación	48

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Aplicación a las técnicas e instrumentos.....	49
Propuesta	63
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
Bibliografía.....	68
Anexos	

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadros:	Páginas
Cuadro 1 Análisis del entorno	9
Cuadro 2 Prototipos	43
Cuadro 3 Universo	44
Cuadro 4 Cálculo de la muestra	46
Cuadro 5 Procedimientos	47
Cuadro 6 Procesos para el manejo del clima organizacional	49
Cuadro 7 Procesos direccionados al cargo del encuestado	50
Cuadro 8 Conocimiento sobre beneficios laborales	51
Cuadro 9 Conocimiento sobre beneficios laborales legales	52
Cuadro 10 Frecuencia de actividades para mejora de clima organizacional	53
Cuadro 11 Frecuencia de actividades para integración de áreas	54
Cuadro 12 Percepción de la valoración por parte de la empresa	55
Cuadro 13 Actividades idóneas para mejorar el clima laboral	56
Cuadro 14 Opinión sobre mejora de actividades para clima organizacional	57
Cuadro 15 Incidencia del ambiente externo en el rendimiento	58
Cuadro 16 Matriz para el análisis de problemas 5W + 2H	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos:	Páginas
Gráfico 1 Ubicación de la empresa	39
Gráfico 2 Logotipo de la empresa	40
Gráfico 3 Organigrama de la empresa	42
Gráfico 4 Procesos para el manejo del clima organizacional	49
Gráfico 5 Procesos direccionados al cargo del encuestado	50
Gráfico 6 Conocimiento sobre beneficios laborales	51
Gráfico 7 Conocimiento sobre beneficios laborales legales	52
Gráfico 8 Frecuencia de actividades para mejora de clima organizacional	53
Gráfico 9 Frecuencia de actividades para integración de áreas	54
Gráfico 10 Percepción de la valoración por parte de la empresa	55
Gráfico 11 Actividades idóneas para mejorar el clima laboral	56
Gráfico 12 Opinión sobre mejora de actividades para clima organizacional	57
Gráfico 13 Incidencia del ambiente externo en el rendimiento	58

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Según Brunet (2017), el clima laboral se ha convertido en una de las características más relevantes dentro de las organizaciones, pero, a su vez, en un aspecto que es relegado a segundo plano, en la mayoría de las empresas. Cuando las entidades no toman los correctivos necesarios para mejorar este aspecto, se desarrollan diversos problemas que afectan de manera directa a la productividad, además de otros inconvenientes como una alta rotación del personal.

El clima organizacional se ve afectado por diversas razones, el estrés, actitudes, formación, valores, que influyen en el rendimiento de los empleados. “Las grandes empresas españolas poseen una serie de especificidades, en cuanto a clima organizativo, que merece la pena resaltar. La primera es que la percepción de cómo son retribuidos los profesionales de estas grandes empresas y su satisfacción general es muy inferior al resto”. (Llorente, 2004).

Las empresas japonesas han optimizado el logro de un buen clima organizacional avalado de una excelente cultura organizacional, calidad y productividad, en donde la gerencia ha sabido manejar adecuadamente el capital humano que se tiene cuentan con una gerencia proactiva, participativa, integradora, en donde todos los miembros forman un equipo cohesivo, integrado, motivado, identificado con sus responsabilidades, pero garantizados con remuneraciones adecuadas, reconocimiento a su desempeño. Cuando se descuida el trato dentro del ámbito laboral y la satisfacción del colaborador se generan cambios en su comportamiento lo que puede provocar un clima organizacional vulnerable (Flores, 2013)

Cada vez son más las organizaciones que invierten en métodos de investigación y tecnología para fortalecer el clima organizacional, tema que es estudiado desde el año 1930 hasta la actualidad y se determina que influye directamente en el desempeño de los empleados. El estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. (Chiang, Martín, & Núñez, 2010).

El mundo laboral actual se ve impactado ante la presencia de la pandemia COVID-19 que comenzó en China (Wuhan) en diciembre del 2019 y que a lo largo de los primeros meses del año 2020 obligó a los países a tomar medidas drásticas como cierre de fronteras, suspensión del comercio y medidas restrictivas que evitaban que las y los colaboradores se presentaran a sus lugares de trabajo. Tanto a nivel nacional como internacional, la actividad empresarial sufrió y vio afectado su clima organizacional tanto en pequeñas, como medianas y grandes empresas (Vaquerano, Flores, & Morán, 2020)

Una empresa que no identifica a tiempo un mal clima organizacional está expuesta a muchas situaciones que ponen en riesgo la productividad, el servicio que ofrece, el desempeño e incluso la salud emocional de los colaboradores, cuando nos referimos a colaboradores podría ser un gerente un jefe, un asistente es afecta a cualquier posición jerárquica de la empresa. Como se mencionó anteriormente, hay culturas de trabajo que consideran al colaborador, como capital humano es decir se lo considera un recurso de la empresa e invierten en su desarrollo y conocimientos habilitándolos para lograr sus objetivos paralelamente logrando la satisfacción del colaborador. Lo que provoca cumplan con sus objetivos y mantengan un equilibrio en la productividad de las empresas (Abril, Enríquez, & Sánchez, 2011).

Se ha relacionado la rotación del personal con un mal clima laboral “La rotación de personal es el proceso por el cual una compañía reemplaza a uno o varios empleados” (Coll Morales, 2020) sin embargo realizar los despidos y reemplazar al colaborador es fácil pero cuando estos despidos son recurrentes perjudican a la empresa desmotivando al personal porque piensan que así se esfuerzan por hacer lo mejor van a tener el mismo futuro que los demás. tomar medida y/o elaborar estrategias que mantenga motivado al colaborador. Por lo antes mencionado es indispensable conocer la situación actual del clima organizacional en las empresas y evaluar el rendimiento laboral.

La evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores es imprescindible en cualquier compañía. Conocer como medir su productividad para que los resultados se ajusten lo máximo a la realidad y contar datos fiables, resulta importantísimo. Solo de esta forma se podrá plantear las medidas adecuadas para la consecución de objetivos de negocio (Carranza, 2018). Por eso realizar este tipo de proyectos se vuelven una alternativa relevante para fortalecer los estudios la realización de evaluaciones cualitativas y cuantitativas con su respectivo análisis. Realizar estas evaluaciones a tiempo en las organizaciones permite dar el soporte necesario para que exploten su máximo potencial.

Según Gutiérrez y Guerra (2018), diversos estudios han demostrado que, debido a que el mercado laboral español exige un mayor número de horas laborales en oficina, en comparación a las empresas estadounidenses, registra un menor rendimiento laboral en España. Esta realidad es la consecuencia de la creencia que tradicionalmente asociaba una jornada laboral más extensa a un mayor rendimiento laboral. Sin embargo, está comprobado que existe una relación negativa entre horas y productividad ya que, más horas, se 'tiende a disminuir el aprovechamiento que se hace de cada una de ellas', y a multiplicar el tiempo en que se está en la oficina sin rendir lo suficiente.

1.2 Ubicación del problema en un contexto

“Los resultados del clima organizacional en las empresas colombianas, entre 1980 y 2004, señalan que no hay cambios significativos en su percepción. Se puede afirmar que el clima es aceptable” (Méndez Álvarez, 2005).

Hablar de clima organizacional actualmente es relevante más en aquellas empresas que buscan aumentar su productividad y ser competitivas en el mercado. Como pueden lograr esto enfocándose en la construcción de un ambiente de trabajo amigable para los colaboradores. Cuando existe carencia de un buen clima organizacional, el ambiente se torna agotador, se generan discusiones entre compañeros, incrementa el ausentismo y la desmotivación laboral lo que influye directamente en el rendimiento laboral del colaborador.

Un estudio sobre el clima organizacional en las instituciones educativas de la Republica Bolivarianas en el país de Perú, existe un clima organizacional desfavorable que provoca la ruptura de relaciones humanas entre la jerarquía de las instituciones, lo que influye en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. “En este sentido el clima organizacional puede determinar y condicionar el comportamiento del personal perteneciente a las instituciones educativas Bolivarianas de la UGEL Puno, favoreciendo o desfavoreciendo el grado de desempeño con respecto los fines de la misma” (Torres Pacheco, 2015)

En realidad, cualquier tipo de entidad que preste un producto o servicio puede verse afectada en su sea este laboral, académico, financiero, gerencial organizacional en consecuencia se pierde estabilidad y credibilidad. Cabe recalcar que hay colaboradores que a pesar de identificar un mal clima laborar en su entorno están expuestos a roces con sus compañeros por falta de proactividad y sentido de pertenecía lo que provoca riñas internas y un ambiente hostil.

De acuerdo al Estudio realizado por Mandomedio, empresa de análisis estadísticos en Perú, sobre la percepción de 650 profesionales en todo Latinoamérica, hoy el gran reto de las empresas, en términos de gestión de personas, es poder mejorar el ambiente laboral en un entorno de incertidumbre y de cambios como el que vivimos; aún más con las barreras de comunicación que tenemos por no encontrarnos en el mismo espacio físico y solo contar con medios digitales para recibir el feedback de sus equipos.

De acuerdo al reciente estudio de Mandomedio sobre el Clima Laboral en el teletrabajo durante la crisis, se identificaron muchos indicadores de valor como que el 55% de profesionales perciben un buen clima laboral en sus empresas, frente a un 23% que considera que se ha vuelto más tenso y con menor comunicación; y aquí se debe enfocar en una interrogante: ¿Cómo las empresas pueden revertir los efectos de una crisis en estado anímico y el desempeño de nuestros colaboradores?

Este estudio revela que el 70% considera que la comunicación con su equipo de trabajo ha sido fluida durante la contingencia y que el 73% opina que su jefe confía en su desempeño y productividad. Datos alentadores muestran los esfuerzos que vienen haciendo las empresas para mantener el contacto permanente con los equipos y la importancia de trabajar en función de objetivos. Sin embargo, se hace más relevante la necesidad de identificar por qué pese a este escenario positivo, la percepción de un buen clima laboral no logra superar ampliamente el 50%.

La realidad dentro de cada empresa es diferente y cada una tiene fortalezas y debilidades con sus equipos, por lo que podemos asegurar que antes de aplicar alguna estrategia o acción, lo más importante es diagnosticar y medir a través de una encuesta de clima, para saber dónde colocar nuestros esfuerzos y distribuir mejor los recursos,

Si lograr la cohesión de tu equipo y un buen ambiente laboral ya significa un gran reto, lograr colaboradores comprometidos en un escenario tan difícil como el actual, se convierte en una ardua tarea. Podría ser una consecuencia del buen clima laboral, pero sumado a acciones que refuercen la presencia de la compañía, la escucha efectiva, el reconocimiento y buenas prácticas para promover la cultura organizacional.

La preocupación por el estudio de clima laboral se da en la medida que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y cómo esa percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, así como las implicaciones que ello conlleva.

El clima laboral entonces influye sobre las actitudes, conductas y el rendimiento de los trabajadores. De esta manera se estableció que un adecuado clima laboral genera comodidad en los integrantes de una organización, produciendo mayor motivación y satisfacción.

Estos factores generan una sensación de pertenencia y aceptación, así como la autorrealización y la estima, lo cual se traduce en mayor compromiso con la organización. En la actualidad, nuevas generaciones han emergido como fuerza laboral importante y que en el futuro representarán el mayor porcentaje de trabajadores dentro de una empresa.

Ello involucra un cambio de paradigma para cualquier empresario que quiera mantener un buen ambiente laboral. Conocer sus formas de trabajo, sus intereses y lo que piden de los empleadores, es algo fundamental para los ejecutivos y organizaciones del siglo XXI.

Los cambios en los ámbitos de liderazgo, responsabilidad, adaptación al cambio, motivación y capacitación, permitirán a las organizaciones generar condiciones adecuadas para su funcionamiento en el futuro

1.3 Situación conflicto

En Ecuador, los estudios sobre el clima laboral y su impacto en las organizaciones indican que “el Estado Ecuatoriano ha apostado por el mejoramiento de clima laboral en entidades públicas para fortalecer los procesos y las relaciones entre los colaboradores” (Lasluisa, 2016). “Con la implementación de un buen liderazgo corporativo es posible redirigir el trabajo al cumplimiento de objetivos, sin dejar de considerar el pago justo al personal” (García & Valle, 2020)

En 2014 el Proyecto Happiness encuestó a 1034 trabajadores ecuatorianos en torno a la felicidad laboral en Ecuador. Una muestra frente al total de 2 062 963 personas que trabajan en empresas privadas y 489 203 en las públicas del país. Del estudio se desprende que sentirse alegre en el empleo permite generar mejores relaciones entre colegas, además de aportar en el rendimiento de las labores diarias. Baja remuneración, falta de autonomía, poco reconocimiento y tensión son algunos de los factores que afectan, directamente, la productividad.

Además, inciden en el clima laboral y por ende representan sinónimo de infelicidad para los colaboradores. Para que el ambiente propicio de trabajo se genere y mantenga influyen directamente el trabajador y la empresa. Margarita Álvarez, experta en talento humano y citada en el artículo ‘Es posible ser feliz, aunque odies tu trabajo’ publicado en Elpais.com, explica que las personas no se suelen ir de las organizaciones sino de los jefes. Ellos inciden de manera determinante en cómo se siente el colaborador. Ella recomienda que en las compañías se formen líderes que entiendan qué motiva a cada uno. “Todos tenemos una motivación intrínseca. Todos. Hay que saber verla”, señala.

Arancha Ruiz, autora de El mapa de tu talento, headhunter y especialista en marca personal, añade recomendaciones para combatir la infelicidad en el momento de ir a trabajar. Por ejemplo, si se siente que percibe poco por

las tareas que realiza puede buscar un trabajo extra hasta conseguir ese aumento que considera que merece. “Cambiar de trabajo es como tener un hijo: el primer año no entiendes nada, pero luego cubres tu curva de aprendizaje y puedes relajarte”, sostiene Ruiz. Lo hace en referencia a que si lleva poco tiempo en el trabajo y descubre que tiene demasiada complejidad y tensión, lo ideal es relajarse, en la medida de lo posible.

En ese contexto, las cifras disponibles en Proyectohappiness.ec indican que el 56% de los encuestados se siente feliz en su lugar de trabajo. Apenas un 9% padecería de la denominada ‘infelicidad laboral’. Frente a ello, el 67% de trabajadores ecuatorianos, según Proyecto Happiness, siente orgullo de la organización donde trabaja. En Ecuador, el Inec señala que ocho de cada 10 empleos los genera el sector privado (80,8%) y dos de cada 10 el público (19,2%).

Existen varios trabajos de investigación a nivel nacional sobre el clima organizacional y el impacto en el desempeño laboral de los trabajadores de instituciones educativas, investigación y profesionales de la salud sin embargo coinciden en la relevancia de mantener un buen clima laboral para lograr sus objetivos y la motivación de sus integrantes.

En la empresa Industrial Surindu S.A. existe un programa de reconocimiento a sus colaboradores, beneficios y el trabajo continuo por el desarrollo de sus competencias sin embargo hay factores que apuntan a un desconocimiento de la situación actual de la empresa con respecto al clima organizacional y su impacto en el rendimiento laboral.

El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. (Edel Navarro, García Santillán, & Casiano Bustamante, 2007).

Los métodos de trabajo evolucionan, la tecnología permite incrementar la productividad, las telecomunicaciones son una herramienta clave, los espacios de trabajo son cada vez más amigables, sofisticados y funcionales, pero todavía persiste un punto que sigue sin resolverse en las empresas, sin importar el sector productivo al que pertenezcan: el clima laboral.

Este tema inquieta por igual a gerentes generales, directores de talento humano, catedráticos y empleados de una organización. Los expertos en temas de recursos humanos lo resumen de manera sencilla: cuando existe un buen clima o ambiente en la oficina, todo mejora. De lo contrario, los procesos de la compañía y las relaciones entre colaboradores se debilitan. William Ramos, director de la escuela de liderazgo Focus Internacional, ofrece charlas y capacitaciones a empresas de diferentes sectores.

Él admite que la preocupación por generar un adecuado ambiente es una constante en distintas compañías de diferentes países. "Lo que más afecta a una compañía es el clima que producen los líderes.

A pesar de las tecnologías y nuevas prácticas, la incorrecta comunicación es uno de los grandes abismos que separan a líderes de sus equipos". Por eso, añade Ramos, es necesario construir confianza entre los miembros de una organización.

Cuadro 1 Análisis del entorno

Causas	Efecto
Insatisfacción laboral	Escasa Productividad
Rotación del personal	Altos Costos Administrativos
Incremento del Ausentismo	Perdidas de producción

Elaborado por: Vines L. (2021)

Entre las diversas causas y efectos que se presentan en la problemática de estudio, se considera que, la insatisfacción laboral del personal tiene una relación directa con una baja o escasa productividad, debido a que, los colaboradores que no se sienten satisfechos en su área de trabajo, no pueden dar los mismos resultados que aquellos que se sienten cómodos y valorados.

La alta rotación del personal genera altos costos administrativos debido a que, las indemnizaciones, tanto por despido como por renuncia, los procesos de contratación y la capacitación de nuevo personal, así como los errores o retrasos que pueden presentarse hasta que se complete el proceso de adaptación de los nuevos empleados, generan costos a la entidad. Además, los ausentismos de personal a su puesto de trabajo, también generan retraso en la producción, sobre todo en empresas industriales.

1.4 Formulación del problema

¿Cómo fortalecer el clima organizacional para la eficiencia del rendimiento laboral, en la empresa Industrial Surindu S. A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas del período 2021?

1.5 Variables de la investigación

Variable Independiente: Clima Organizacional

Variable dependiente: Rendimiento Laboral

1.6 Delimitación del problema

Campo: Administrativo

Área: Talento Humano

Aspectos: Clima Organizacional, Rendimiento Laboral.

Tema: Plan de mejora al clima organizacional en la empresa Industrial Surindu S. A. de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

1.7 Evaluación del problema

Delimitado. - Porque presenta la situación actual del clima organizacional de la empresa y como fortalecerlo para obtener la eficiencia del rendimiento laboral, durante el periodo 2021.

Claro. - Porque fundamenta teóricamente la influencia del mal clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa y como repercute en las pérdidas de producción, a su vez busca aminorar el impacto que tiene este diagnóstico en la productividad.

Concreto. - Porque propone diseñar un plan de mejora al clima organizacional para la eficiencia del rendimiento laboral, conociendo y disminuyendo en la empresa el estado actual y el impacto de las perdidas, por un mal clima organizacional para mejorar los resultados de gestión y mantener la productividad, generadas por la desmotivación laboral y la insatisfacción del colaborador.

Relevante. – Porque evidencia la importancia del buen clima organizacional en la empresa como la satisfacción del colaborador es fundamental para aumentar su rendimiento, tomando a la motivación como un vehículo para lograr buenos resultados y su motor sea el reconocimiento, se presenta este proyecto como guía en un tema que hoy en día tiene muchas oportunidades en las empresas nacionales, en la actualidad el clima organizacional es observable, medible y cuantificable.

Factible. - Porque su contenido puede ser utilizado como conducto en futuras investigaciones o proyecto donde se tenga como objeto de estudio al clima organizacional las consecuencias de no identificar las falencias a tiempo y el impacto que tiene en las empresas o instituciones donde se hace énfasis en el factor humano y su rendimiento laboral, como fortalecerlo y mejorarlo para así reducir el impacto que tiene sobre la productividad.

Evidente. – Porque presenta la necesidad que actualmente tienen muchas empresas de Latinoamérica de medir clima organizacional, para identificar las brechas que impiden llegar a los objetivos, aplicar las herramientas adecuadas que permitirán medir el clima organizacional en este proyecto como serán la observación, la encuesta y la entrevista, para obtener un diagnóstico eficaz que nos permite saber la percepción que tiene el colaborador de la empresa realizar las respectivas transformaciones y mejorar las condiciones necesarias para que el colaborador trabaje con seguridad, entrega y compromiso.

1.8 Objetivos de la investigación

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mejora al clima organizacional para la eficiencia del rendimiento laboral, en la empresa Industrial Surindu S.A., de la ciudad de Guayaquil.

1.8.2 Objetivos específicos

1. Identificar los aspectos teóricos sobre el clima organizacional y su relación con el rendimiento laboral.
2. Diagnosticar la situación actual del rendimiento laboral en la empresa Industrial Surindu S.A.
3. Elaborar un plan de mejora al clima organizacional en la empresa Industrial Surindu S.A. de la ciudad de Guayaquil.

1.9 Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los aspectos teóricos sobre el clima organizacional y su relación con el rendimiento laboral?
- ¿Cuál es la situación actual del rendimiento laboral en la empresa Industrial Surindu S.A.?
- ¿Cómo elaborar un plan de mejora al clima organizacional en la empresa Industrial Surindu S.A. de la ciudad de Guayaquil?

1.10 Justificación de la investigación

Este proyecto fue escogido con la finalidad de desarrollar un plan de mejora para fortalecer el clima organizacional de la empresa Industrial Surindu S.A. donde el colaborador se sienta satisfecho con el fin de incrementar la eficiencia en la productividad. Será beneficioso al mejorar el clima organizacional por que incrementará satisfacción en los colaboradores, generará sentido de pertenencia con la empresa aumentando el rendimiento laboral y reducirá pérdidas, costos de producción.

La mayoría de las empresas tienen como objetivo mantener la seguridad física sus colaboradores, sin embargo, cuando hay situaciones internas que generan malestar entre los colaboradores no se identifica hasta cuando hay cambios en los resultados de gestión y productividad donde se ven afectadas por pérdidas económicas. Los beneficiados con este proyecto serán los representantes del departamento de recursos humanos de la empresa Industrial Surindu S.A. porque se conocerá la situación actual del clima organizacional a la que están expuestos sus colaboradores y mejorarlo como también el departamento de fabricación que mantendrá equilibrado el rendimiento laboral de los colaboradores fomentando el reconocimiento convirtiendo en motivación.

Es conveniente realizar este proyecto porque como menciono anteriormente demuestra la importancia de mantener un sano clima

organizacional en la empresa, como influye este en la satisfacción del colaborador para su rendimiento laboral que nos permitirá identificar la situación actual del rendimiento laboral en la empresa.

Este proyecto permitirá mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores que se ha visto afectado en el periodo 2021 debido a un mala clima laboral que provoca la desmotivación del resto de compañeros creando un ambiente tenso y hostil, aplicando un pan de mejora al clima organizacional.

1.11 Viabilidad de la investigación

La presente investigación presenta una viabilidad económica debido a la necesidad de adaptar a las empresas a las nuevas tendencias del mercado global. En la actualidad, existen tres parámetros que marcan las posibilidades de que una empresa sobreviva en mercados que cada día aumentan su nivel competitivo, los cuales son: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las nuevas empresas han dejado atrás la conceptualización del personal como una parte más de su maquinaria corporativa y ahora se replantean su intervención como pieza clave de la formula hacia el éxito.

Como viabilidad financiera, se establece que existe la necesidad de mantener un nivel desarrollado en el ámbito laboral es que, cuando se generan pérdidas de capital o de maquinarias y equipos, estas pueden ser resueltas con mayor facilidad que la pérdida de personal en puestos claves, lo cual genera graves problemas para la entidad hasta la resolución del trabajador, y su adaptación al cargo y funciones crea debilidades que pueden perjudicar en gran medida a la empresa, generando pérdidas, por lo cual, mejorar el clima laboral, contribuirá a que la empresa disminuya sus costos por altos niveles de rotación de personal.

Cuando un colaborador llega a entablar relaciones poco saludables con sus compañeros de trabajo, se ven afectados distintos aspectos del trabajo en

equipo. La comunicación se vuelve incómoda y el ambiente en la oficina se pone tenso.

Esto provoca que los colaboradores involucrados tengan pocas o nulas ganas de acudir al lugar de trabajo, pues ello le supone pasar un mal rato. La motivación disminuye y así también la calidad del trabajo, y se obtiene como resultado que el colaborador opta por abandonar la empresa en miras de un mejor espacio.

Como viabilidad técnica, es necesario establecer que, el tiempo invertido en el reclutamiento, capacitación y adaptación de un trabajador al clima laboral de una empresa es clave para la creación de grupos de trabajo eficientes que logren la optimización de tiempo y recursos necesarios para mantener las ventajas competitivas de una empresa. Es por ello que, las empresas han empezado a evaluar cada vez más relevante a la correcta gestión del talento humano. Sin embargo, estos procesos son básicos en comparación a la amalgama de situaciones que pueden desarrollarse.

Descuidar la calidad de las relaciones que se establecen en el espacio de trabajo, así como la satisfacción de los colaboradores, puede traer bajos resultados para tu empresa. En toda organización, el recurso humano es el más importante, por lo que procurar su bienestar debe ser una de tus prioridades.

Al trabajar con personas, se evidencian matices de personalidad, desarrollo y predisposición al cambio únicas para cada uno de los involucrados, entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos, las cuales son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración del Talento Humano.

Es por esto que el estudio relacionado a herramientas para mejora del clima organizacional es crucial para cada empresa, pues se deben establecer diversos criterios y lineamientos que deben complementarse con actividades diseñadas para ayudar al colaborador a aumentar sus habilidades y mejorar de manera profesional con el fin de que estos conocimientos se reviertan a favor del desempeño del mismo en su ambiente de trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Históricos

2.2.1 Variable Independiente: Clima Organizacional

En el año 1950, surge la Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista, la cual nace de la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta Teoría del Comportamiento se preocupa de la psicología organizacional en la administración y el factor motivacional del trabajador; propone a este último como un agente decisorio que se basa en la información que recibe de su ambiente, lo procesa de acuerdo a sus convicciones adoptando actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias.

En los años 60, aflora una nueva teoría producto del intenso cambio que presenta el mundo, su origen puede encontrarse en la Teoría del Comportamiento. Fusionó el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integradas a través de un tratamiento sistémico (Hernández y Rodríguez 1994).

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar

las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros.

Durante la década de los 80 y 90, comenzó a aparecer nuevamente un gran interés en el factor humano de la organización; las organizaciones se están proponiendo nuevas metas, tales como lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, siendo considerado una meta a corto plazo, a dicho interés se le ha denominado la Filosofía TEA (Total Environment into Administration, que traducido al español se entiende como “Medio Ambiente Total Dentro de la Empresa”). Esta filosofía nace de la necesidad de contar con una tendencia o pensamiento que vincule a las personas con su entorno, facilitando su identificación con él. Esta óptica puede entenderse como el punto ideal de lo que debe ser la comunidad laboral, porque resalta la necesidad de la armonía en todos sus sentidos. La base de la Filosofía TEA, se encuentra en el mejoramiento de la plataforma laboral del trabajador, además del desarrollo del bienestar de aquel, con la finalidad de influir en él, y aprovechar al máximo su potencial y la relación horas-hombre, pero ahora acompañada de la necesidad del beneficio mutuo.

Considerando lo expresado, podría afirmarse que el colaborador tenderá a mostrarse más motivado por su entorno, si el ambiente le es grato, si se siente adecuadamente remunerado, si gusta o se siente cómo en sus funciones, si mantiene una relación abierta y franca con sus compañeros, si cuenta con un jefe que tiene efectivamente cualidades de liderazgo, ente otras condiciones; todo lo cual genera involucramiento y como consecuencia de ello, se incrementa la productividad y la eficiencia en el desempeño de las tareas y/o servicios que presta.

El clima laboral es también llamado clima organizacional o ambiente laboral y resulta un tema de gran importancia para las organizaciones que deseen ser competitivas, generando mayor productividad y mejorando sus

servicios mediante la implementación de estrategias dentro de las mismas. Realizar un estudio del clima laboral permite detectar a tiempo situaciones que afecten positiva o negativamente el desenvolvimiento de una empresa.

Existen distintos criterios que opinan por un lado que debe ser analizado de manera objetiva, mientras que por otro lado se cree que es un tema más subjetivo; dentro de lo mencionado primeramente se encuentran los aspectos estructurales o físicos, mientras que lo segundo atañe a la percepción de los trabajadores sobre el ambiente en el que desarrollan sus labores.

Brunet (2012) considera que el concepto del clima laboral se ha visto constituido por las escuelas de pensamiento de la Gestalt y la Funcionalista. La primera indica que los individuos actúan en función de su entorno y sus necesidades; mientras que la escuela Funcionalista indica que los individuos se ven influenciados por los comportamientos que se presentan a su alrededor.

Para García y Bedoya (2016) dentro de una determinada organización se sitúan 3 estrategias para la correcta medición del clima laboral, las mismas que son las siguientes:

- Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores.
- Realizar entrevistas directas a los trabajadores.
- Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de un cuestionario.

Para Dessler (2016) el clima organizacional se define como:

“El conjunto de prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro y administrativo para los empleados de la compañía.”

Mientras que para Idalberto Chiavenato (2014) considera lo siguiente:

“El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño”

La visión y acción estratégica de las organizaciones se encuentra creciendo en la actualidad, gracias a la colaboración de los integrantes del proceso productivo, en el que cada uno aporta algún recurso a su disposición; en este caso, los empleados brindan sus capacidades, conocimientos y habilidades para el desarrollo ideal de la empresa. Según Bailón (2013), el recurso humano es visto como un socio fundamental de las empresas, el mismo aporta diversas cualidades como: conocimientos, capacidades indispensables, habilidades y la inteligencia, factor fundamental para la acertada toma de decisiones que permitan conseguir los objetivos generales de la institución.

Por otro lado, Armando Mejía (2013) señala que el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, necesita de un complejo estructural que permita potenciar el desempeño del trabajador logrando así efectos positivos en toda la cadena productiva. Por ello es importante tomar en cuenta al talento humano como eje principal de la organización.

Una organización en su máximo potencial es la que logra los resultados deseados en forma sistemática, no solo son unidades que producen resultados. Las organizaciones tienen otro rol significativo en la sociedad: son ese lugar donde se tiene la oportunidad de satisfacer la necesidad humana básica de pertenecer y de ser reconocidos.

Es en las organizaciones donde se pasa una gran parte de la vida, por lo cual, deberían ser lugares donde vale la pena ir, cada día. Por eso, una organización en su máximo potencial es un lugar donde los colaboradores se sienten bien y orgullosos de ser parte.

A mediados de siglo, los colaboradores eran tratados como instrumentos para alcanzar las metas trazadas, según el modelo de administración que se usó en ese entonces, el personal se lo consideraba como un activo de la empresa. Sin embargo, esta situación ha evolucionado con el pasar del tiempo, debido a que, según Abril, Enríquez y Sánchez (2011), los colaboradores deben de tener la posibilidad de brindar ideas, tomarlos en cuenta y considerarlas.

Algunas tendencias en el área de gestión humana se han ido implementando, las cuales han resultado favorables, entre las tendencias adoptadas, se promueve el beneficio del personal, es decir, permitir que asuman nuevos retos con el fin de incrementar su potencial y su desarrollo profesional, por otro lado, entre las no favorecidas, son la inestabilidad laboral, lo cual se quiere disminuir costos de tercerización, salarios, lesiones de los trabajadores.

Según (Batista, 2012), afirma que el desarrollo total del trabajador se debe al interés que muestre el departamento de talento humano para satisfacer sus necesidades y llegar a un éxito mutuo, se toma en cuenta la tecnología con la que cuenta la empresa, la innovación entre otros factores.

Todas las empresas se desarrollan en un entorno altamente competitivo, creativo e innovador, donde la tecnología caduca rápidamente, este último punto, ubica a las empresas en un punto crítico en son de mantenerse en el mercado. Las empresas que buscan realinearse en los Business en el siglo XXI, necesariamente tienen que gestionar el talento humano,

innovando y adaptarse a cambios que surgen en los negocios y el trabajo diario.

También es importante que este equipo de trabajo cuente con actitudes y aptitudes tanto profesionales como psicológicas:

- Análisis crítico
- Capacidad reflexiva
- Conocimiento técnico
- Capacidad de adaptación
- Capacidad de trabajo en equipo o cooperativo
- Capacidad organizativa
- Competencia en áreas de gestión administrativa
- Gestión Comunicativa
- Equilibrio Emocional
- Liderazgo
- Visión Compartida entre otras
- Empatía y Orientación de Resultados

Es necesario asumir el compromiso, adaptándose los líderes y equipos, para asumir retos e impulsar a la empresa a una nueva reestructuración del siglo XXI, dando valor al colaborador por su compromiso y su conocimiento, brindando animo en sus labores, de esta manera, los resultados serán mejores.

2.2.2 Variable dependiente: Rendimiento Laboral

Como antecedente del rendimiento laboral, se puede considerar, en la década de los 40, Maslow, en su obra basada en la motivación y la personalidad, define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

Según la teoría de Maslow, las necesidades jerarquizadas que se ubican en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- Necesidades básicas. Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
- Necesidades de seguridad. Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.
- Necesidades de relación social. Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- Necesidades de ego o estima. La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- Necesidades de autorrealización. También se denominan necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow, es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala. Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano

Para la década de los 60, la teoría de McClelland dispone que muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural. Por ello existirán

personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo. McClelland define motivador a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona.

Para la década de los 70, el autor Clayton Alderfer consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada, en la cual se plantean tres grupos de necesidades primarias: a) Necesidades de existencia; b) Necesidades de relaciones; y c) Necesidades de crecimiento. La teoría de ERC de Alderfer sustituye las cinco necesidades que establece Maslow por tres necesidades.

En la década de los 80, el autor Locke afirma que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar. Actualmente esta teoría se aplica en departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que se corresponden a los trabajadores y convencerles para que los acepten y desarrollen su trabajo para conseguirlos, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes.

Finalmente, a partir de los años 2000, surgen autores como Palaci (2015) que manifiesta: “El rendimiento laboral es el valor que se desea brindar a una determinada organización de todos los episodios conductuales que una persona realiza durante un tiempo determinado...” (pág. 12). Cuando el desempeño laboral dentro de una organización se encuentra en altos estándares, la consecución de metas se podrá lograr de manera más eficiente, ya que se activa el mejoramiento del desempeño, mediante el

enfoque de los individuos en las metas fáciles y no tan fáciles. (Robbins, 2014)

Chiavenato (2015) plantea lo siguiente: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”. Para Mondy & Noe (2016) el sistema de evaluación de desempeño posee procesos que deben realizarse al personal de la organización, para esto se debe considerar los siguientes métodos y criterios:

- **Planeación de Recursos Humanos:** Al evaluar al talento humano de una organización se deben disponer los datos que describan el correspondiente potencial y de promoción de los trabajadores, en especial de los ejecutivos principales.
- **Reclutamiento y selección:** Las clasificaciones desarrolladas dentro de la evaluación del desempeño resultan útiles para predecir el desempeño de los postulantes a los puestos de trabajo de la empresa.
- **Desarrollo de Recursos Humanos:** La realización de una evaluación de desempeño permite señalar las necesidades específicas de desarrollo y capacitación de los empleados de manera individual, lo que permite aprovechar las habilidades y minimizar sus debilidades.

En la gran mayoría de las organizaciones es el gerente general que posee la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus subordinados y generar una comunicación constante de los resultados obtenidos de las respectivas evaluaciones realizadas. Las empresas hacen uso de distintas alternativas para la evaluación de sus empleados, siendo la más democrática la autoevaluación de su desempeño; otras buscan equipos especializados, esto sucede cuando son instituciones que son autosuficientes o autogestionadas y pueden realizarlo de una manera más profesional e independiente.

En los nuevos escenarios, por los cuales las empresas transitan, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar (Byars & Rue, 2013)

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano. La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios

que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno del componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios (Revista EKOS, 2013)

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

El comportamiento organizacional se relaciona con la influencia e interacción recíproca que se da entre las organizaciones y las personas, estableciéndose como una disciplina académica que involucra un conjunto de conocimientos para estudiar la conducta humana presentada en las organizaciones.

Es así como el comportamiento organizacional se define como la interacción entre personas, los grupos de individuos y la organización en la cual se desenvuelven. De esta forma, se constituye en un campo donde se desarrollan actividades relacionadas con la aplicación del conocimiento, la disciplina y demás aspectos ligados a incrementar la efectividad de una organización y conseguir mejorarla.

Por esta razón, el estudio del comportamiento organizacional permite analizar lo que los individuos efectúan dentro de una compañía, así como evidenciar aquellos aspectos que diferencian a una institución de otra, para un mejoramiento marcado dentro de la organización con la información obtenida de su conducta. Bajo este contexto, es necesario que se tome en consideración que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto

a las influencias de las variables del entorno interno o externo al que están expuestos, y que son capaces de generar distintas reacciones en el comportamiento humano (Chiavenato, 2007).

Los objetivos y metas del comportamiento organizacional son las siguientes:

1. Describir sistemáticamente el comportamiento de las personas en diferentes condiciones.
2. Comprender el motivo por el cual los individuos se comportan de una manera en particular.
3. Predecir el comportamiento a futuro que podrían presentar los empleados de una organización.
4. Controlar las actividades humanas que son realizadas durante la jornada laboral.

Para el estudio del comportamiento organizacional se ha establecido un modelo básico, el cual posee tres niveles de análisis: el individual, que consiste en comprender y dirigir el comportamiento de cada miembro de la empresa; el nivel grupal, que atiende a la comprensión y dirección de los diferentes grupos de individuos, así como los procesos sociales y de integración. Finalmente, el nivel organizacional, que se basa en la comprensión y dirección de los distintos problemas y procesos que se presentan a nivel organizacional (Chiavenato, 2007).

2.2 Antecedentes Referenciales:

Kelly Marlene Salinas Cerezo (2018) Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Tema: Plan de mejora para el clima laboral de los colaboradores del área exportación de la empresa FRUTSESA S.A. Resumen: En el mencionado proyecto se menciona que, las actitudes del clima laboral en la empresa analizada dependen mucho de los superiores como el presidente, gerente y jefes de cada área en el cual ellos cuentan con unas actitudes y conductas inapropiada hacías a los trabajadores, lo

cual influyen mucho en el progreso organizacional de la empresa. En el diagnóstico se pudo evidenciar que los altos mandos no tienen claro el concepto de ser un líder esto puede ocasionar serios problemas porque ellos siguen órdenes para llevar a cabo cada función que se les estipule. Este proyecto se vincula al presente documento debido a que, se busca determinar una metodología que permita evaluar y conocer la incidencia real del clima organizacional dentro de una empresa, y su incidencia en los resultados productivos de los colaboradores.

Thalía Dayanara Sánchez Gavidia (2018) Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Tema: Plan de mejora al ambiente laboral para lograr un nivel de desempeño eficiente en los trabajadores en la empresa BLESS WATER. Resumen: En la investigación mencionada se presentó como objetivo general identificar el ambiente laboral en los trabajadores de la empresa Bless Water, para mejorar el desempeño eficiente del personal de la empresa, determinando por medio de herramientas de recolección de datos que existe un problema de comunicación entre las áreas y los colaboradores de la entidad, lo que genera problemas referentes al clima organizacional. A diferencia de la empresa objeto de estudio en el presente documento, la empresa Bless Water no tiene un adecuado liderazgo, lo cual se debe a la falta de tiempo del gerente. Además, no existen tareas definidas dentro de la empresa, lo que provoca disgustos y problemas entre los trabajadores.

Beatriz Stefania Pinto Espinoza (2019) Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Tema: Mejora en el clima organizacional del área de administración del operador logístico RANSA ECUADOR. Resumen: En este trabajo se realizó el análisis del clima organizacional estableciendo grupos de trabajo, con el fin de determinar sus niveles de liderazgo, relaciones interpersonales y trato con sus superiores. Este proyecto se relaciona con la presente investigación debido a que se busca establecer las necesidades existentes dentro del área administrativa de

Industrial Surindu, para conocer la incidencia del clima laboral en el desarrollo de los colaboradores, lo cual establece la necesidad de proponer acciones correctivas como la aplicación de técnicas como 5W-2H.

Diana Susana Símbala Moreno (2017) Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Tema: Plan de mejoras para incidir en la motivación laboral e incrementar la productividad de IMETECO S.A. Resumen: Este proyecto se realizó con la finalidad de proponer un plan de mejora, que favorezca a la organización y guíe a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus empleados, y de esta manera incrementar su desempeño productivo. Esta investigación se relaciona con el presente documento estableciendo el uso de técnicas como entrevista y encuesta a sujetos de la empresa con el fin de identificar indicadores en la satisfacción por las tareas que realizan y diseñar un plan de mejoras con programas motivacionales involucrando incentivos financieros y emocionales encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con un acercamiento a la relevancia en el desempeño de cada individuo.

Javier Enrique Rojas Villacís (2019) Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Tema: Plan de mejoras al clima organizacional de los empleados en la estación de servicio PETROPASCUALES de la empresa ROTDIUR S.A. Resumen: Esta investigación surge debido a que la empresa analizada enfrenta una serie de dificultades especialmente relacionadas al clima organizacional, la misma que se centra en el Departamento de Producción, donde los colaboradores asignados a esta área no se encuentran satisfechos con el ambiente de trabajo, por lo cual, se plantea como objetivo general determinar un plan de mejoras del clima organizacional para el desempeño de la productividad de los empleados. Ambas investigaciones coinciden en la idea de que el clima organizacional desempeña un rol fundamental para conseguir una mayor eficacia en el servicio que presta los colaboradores de las empresas, ya que determina

la manera en que ellos aprecian el ambiente en el que se desenvuelven, mejorando su satisfacción y por ende la productividad.

Brigitte Leticia Suarez Ruiz (2018) Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Tema: Propuesta de mejora en el clima laboral de los trabajadores de la empresa Comisariato Hipermarket Norte. Resumen: Esta investigación se enfoca en la sucursal norte del Supermercado Mi Comisariato, en el cual, los trabajadores están insatisfechos con el clima laboral el cual se percibe en la empresa, por un salario bajo para las horas las cuales ellos trabajan, no están conforme con la alimentación brindada, trabajan con inseguridad sabiendo que mínimo error les puede costar el puesto de trabajo, trabajar hasta tarde horas de la noche sabiendo que tienen que regresar en las mañana a cumplir sus labores con responsabilidad que no los motiven y los tengan rotando de puesto en puesto sin un lugar fijo. Este proyecto se basó en la técnica 5W-2H para realizar una propuesta de cambio para la entidad, en la cual se dé más prioridad a las necesidades de los colaboradores, debido a que, por su gran tamaño y múltiples sucursales, es complicado el manejo y gestión de políticas de talento humano efectivas.

2.3 Fundamentación Legal

2.3.1 Constitución de la República del Ecuador (2008)

Al considerarse a la Constitución de la Republica del Ecuador, como la legislación máxima dentro del territorio, se establecen los artículos referentes al entorno laboral de los ecuatorianos, tales como:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: 1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo. 2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario. 3. Al trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración. 4. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar. 5. Se adoptará el dialogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

Art. 328.- La remuneración será justa, cuando un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

2.3.2 Código de Trabajo (2021)

A pesar de que, dentro del Código de Trabajo del Ecuador, no existe una legislación o artículo específico que manifieste parámetros para el desarrollo de un buen clima organizacional, existen artículos que se vinculan de manera indirecta, como, por ejemplo:

Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo. - Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código

2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros...

Art. 79.- Igualdad de remuneración. - A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

2.4 Variables conceptuales de la investigación

Variable dependiente: Clima organizacional

Chiavenato (2015) establece que:

“El clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y, por lo tanto, en su creatividad y productividad” (Pág. 123)

Variable Independiente: Rendimiento Laboral

Palaci (2015) manifiesta que:

“El rendimiento laboral es el valor que se desea brindar a una determinada organización de todos los episodios conductuales que una persona realiza durante un tiempo determinado. Las conductas de una misma persona o de un grupo de estas en distintos momentos a la misma vez contribuyen al mejoramiento de la eficiencia dentro de la organización” (pág. 12)

2.5 Definiciones conceptuales

Capacitar: preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucción especializada y práctica sobre los diferentes procedimientos de trabajo.

Cargo: conjunto de actividades u operaciones específicas y representativas, relacionadas con un mismo campo de acción, cuyo ejercicio conlleva responsabilidades y poseer capacidades, ya sea profesionales, técnicas o las propias de un oficio.

Colaborar: ayudar oportunamente a los compañeros de trabajo y dedicar ratos libres a cooperar con ellos.

Conocimiento: acción de conocer. Conocimiento específico de una materia, una disciplina o un campo de actividad, que se requiere para el desempeño eficiente de un puesto.

Control: acto de registrar la medición de los resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinados. Puede ser ejercido antes, durante o después de la ejecución de las actividades. Tipos de control: control de calidad, control de cantidad, control de costos y control del tiempo.

Clima : el clima de un lugar o una región está constituido por los datos estadísticos de la meteorología de dicho lugar o región analizados a lo largo de un plazo relativamente largo. (Monkhouse, 1978)

Eficacia: indicador del mayor logro de objetivos o metas, por unidad de tiempo, respecto de lo planeado y del efecto deseado.

Eficiencia: indicador de menor costo de un resultado por unidad de factor empleado y unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto del costo de producir esos resultados.

Ejecución: función concerniente a la realización de acciones con fundamento en las políticas y dentro de los límites establecidos por la administración para el logro de los objetivos preestablecidos.

Evaluar: comparar y enjuiciar los resultados alcanzados respecto de los esperados en un momento y espacio dados. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir las medidas correctivas y oportunas.

Laboral: El término es definido como un adjetivo que se aplica para referirse a la ejecución de actividades vinculadas con el trabajo o empleo. (Pérez M., 2021)

Motivación: impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

Organizar: estructuración y disposición conveniente y racional de los medios físicos, económicos y humanos disponibles para realizar una labor.

Organizacional: Se denomina organizacional a todo lo referido al establecimiento de un orden para llegar a conseguir un objetivo específico. (Ramos G., 2014)

Orientar: informar o aconsejar a alguien sobre la forma más acertada de resolver algún asunto o lograr un objetivo determinado.

Participación: intervención o implicación física, mental y emocional de una persona, para contribuir responsablemente en la resolución de algún

asunto o en el logro de los objetivos planteados en el desarrollo de alguna actividad.

Procedimiento: sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Proceso: conjunto de actividades dirigidas a la transformación de insumos para la obtención de un producto. Es un ordenamiento específico de actividades de trabajo, sobre un horizonte de tiempo y lugar que posee un inicio y un fin, así como entradas y salidas claras, que se puede llamar estructura de acción.

Recursos: medios que se emplean para realizar las actividades. Se clasifican en seis clases: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

Relaciones de trabajo: relaciones que se efectúan entre trabajadores; entre estos y sus superiores jerárquicos y el público. Son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Rendimiento: En un sentido amplio, la palabra rendimiento refiere el producto o la utilidad que rinde o da una persona o cosa. (Ucha F, 2010)

Recursos Humanos Los Recursos Humanos son el pilar fundamental de una organización para poder desarrollarse, por lo que su adecuada gestión permite motivar, captar y fidelizar a los mejores y más eficaces profesionales de una entidad en particular; el correcto desempeño del personal de una organización permitirá obtener los mejores resultados y alcanzar las metas impuestas a largo y corto plazo por la empresa (Carranza, 2018).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Datos de la empresa

Nestlé es una empresa de origen europeo, la cual llega a Ecuador entre las décadas de 1950 – 1960. Ecuador no fue ajeno a la expansión de Nestlé en Latinoamérica. Los productos de la compañía empezaron a venderse en el país, a través de Comercial Panamericana, cuya sede estaba ubicada en la ciudad de Guayaquil. En 1955, se decidió crear una operación propia, con la comercialización del primer producto: Nestógeno, una fórmula láctea en polvo, para lactantes. Así mismo, se empezó a importar Nescafé, Leche Condensada y Leche en Polvo de las marcas Lirio Blanco, Perla y Nido. La producción industrial, en Ecuador, se inició en 1970 (Nestlé S.A., 2019)

A raíz de una visita al país de los ejecutivos de Nestlé Products Export Inc., empresa creada para comercializar los productos Nestlé durante la Segunda guerra Mundial, con sede en Stamford, Connecticut, en 1955 se resolvió montar una organización propia, tal como funcionaba en todos los países. Marcel Guignard Bermey, de origen suizo, fue nombrado agente consignatorio, cargo que desempeñaría hasta 1957.

Referente al área de talento humano, evaluando sus principios de Dirección y Liderazgo, a lo largo de su historia, desde que era un pequeño negocio en un pueblecito hasta su condición actual de líder mundial de la alimentación, NESTLÉ® ha puesto de manifiesto su envidiable capacidad para adaptarse a entornos en constante evolución, sin desviarse de sus convicciones y valores fundamentales, tan importantes para asegurar el éxito a largo plazo.

En los años venideros, dicha capacidad se solicitará cada vez más, a medida que NESTLÉ® vaya creciendo en tamaño y en complejidad, hasta

llegar a una dimensión que requiera una evolución continua de su organización y de su dirección empresarial (Nestlé S.A., 2019).

Ubicación de la Empresa

Gráfico 1 Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps, 2021

Misión

Inspirados por los avances científicos de nuestro fundador, Henri Nestlé, guiados por nuestros valores y con la nutrición en el centro, trabajamos conjuntamente con nuestros colaboradores para mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable, para personas y familias, para nuestras comunidades y para el planeta (Nestlé S.A., 2019)

Visión

Como empresa líder mundial en alimentación, los esfuerzos de la compañía se orientan a estar siempre a la vanguardia de la industria de alimentos. A partir de esa premisa, el objetivo es cumplir con las exigencias de una sociedad que avanza hacia una vida más saludable, creando valor a largo plazo para nuestros accionistas, colaboradores, consumidores y las sociedades donde operamos (Nestlé S.A., 2019).

Logotipo

Gráfico 2 Logotipo de la empresa



Fuente: (Nestlé S.A., 2019)

3.1.1 Los diez principios de actividad empresarial Consumidores

1. Nutrición, Salud y Bienestar
2. Garantía de calidad y seguridad de los productos
3. Comunicación con el consumidor Derechos humanos y prácticas laborales
4. Derechos humanos en nuestra actividad empresarial Nuestro personal
5. Liderazgo y responsabilidad personal
6. Seguridad y salud en el trabajo Proveedores y clientes
7. Relaciones con proveedores y clientes
8. Agricultura y desarrollo rural El medio ambiente
9. Sostenibilidad medioambiental
10. El agua (Nestlé S.A., 2019).

3.1.2 Política de Relaciones de Trabajo de Nestlé

1. Una empresa confiable para sus empleados y sus interlocutores externos

2. Un enfoque proactivo y centrado
3. Cultura corporativa
4. Prioridades laborales corporativas
5. Cumplimiento
6. Diálogo colectivo
7. Negociaciones colectivas
8. Apertura al diálogo social externo (Nestlé S.A., 2019)

3.1.3 Código de Conducta Empresarial de Nestlé

Artículo 1. Cumplimiento de las Leyes, Normas y Regulaciones

Artículo 2. Conflictos de Interés

Artículo 3. Dirección externa y otras actividades externas

Artículo 4. Familias y parientes

Artículo 5. Oportunidades corporativas

Artículo 6. Manejo de información privilegiada

Artículo 7. Defensa de la competencia y legalidad comercial

Artículo 8. Información confidencial

Artículo 9. Fraude, protección de activos de la Compañía, contabilidad

Artículo 10. Soborno y corrupción

Artículo 11. Regalos, comidas, entretenimiento

Artículo 12. Discriminación y acoso

Artículo 13. Incumplimiento

Artículo 14. Comunicación de conductas ilegales o violatorias (Nestlé S.A., 2019).

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo porque debido a que gran parte de los resultados de análisis se presentan en valores numéricos, lo que genera un entendimiento más claro de su incidencia. Mientras que, el enfoque cualitativo se realizará por medio de una guía de observación (Bernal, 2017).

3.3 Tipos de investigación

Cuadro 2 Prototipos

Exploratoria	Descriptiva	Explicativa	Correlacional
se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada. (Behar, 2008)	que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio. (Behar, 2008)	requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, se trata de responder os por qué del objeto que se investiga. (Behar, 2008)	es un tipo de método de investigación no experimental en el cual un investigador mide dos variables. Entiende y evalúa la relación estadística entre ellas.

Elaborado por: Vines L. (2021)

Exploratoria: Para Ruíz (2010), la investigación exploratoria se establece cuando surge un tema de investigación poco conocido, o del cual no se cuenta con información, con el fin de analizarlo de manera más detallada. Mientras que, Aguilar (2013), menciona que el objetivo de este tipo de investigación es recolectar evidencias o pruebas, sobre una problemática específica con el fin de establecer estudios que sirvan de base para su análisis.

Descriptiva: Permite describir una problemática por medio de teorías previas, citando a Arias (2012). Los estudios buscar especificar las propiedades, características que sometan a un análisis (pág. 117). Mientras

que, para Bernal (2010), la investigación descriptiva permite identificar características específicas de una problemática específica. Este método se establece durante el desarrollo de la presente investigación debido a que se analizan los conceptos y teorías relacionadas con el impacto del clima organizacional en los colaboradores de una entidad, y como su percepción puede influir en la dinámica con sus compañeros y su rendimiento.

3.4 Población

La población es el grupo de individuos, grupos o cosas que comparten características que los convierten en objeto de estudio. (Lerma, 2009). Mientras que, De Barrera (2008), define la población como un: “conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión” (p.141)

Considerando los conceptos planteados, para efectos de la presente investigación, se establece como población a todo el personal de Industrial Surindu ubicado en la planta Sur, los cuales se dividen en las siguientes áreas:

Cuadro 3 Universo

Elementos	Cantidad
Jefe de Recursos Humanos	1
Jefe de Producción	1
Administrativos	33
Empleados de Servicios Varios	500
Total	535

Elaborado por: Vines L. (2021)

3.5 Muestra

La muestra se conceptualiza como “una parte de la población objeto de estudio que permite el manejo de los datos de manera más efectiva para el investigador” (Bernal, 2010, p. 161). Mientras que, Briones (2018) lo

establece de la siguiente manera: “es una parte de la población que se separa por determinados parámetros para poder someterlo a observación o experimentación”.

Debido a esto, considerando que la población objeto de estudio, se componen de un número de 533 personas, se debe realizar el cálculo de la muestra, a fin de establecer una cantidad manejable para la investigadora, para que la labor de recopilación de datos sea más factible, sin afectar la veracidad de las respuestas obtenidas.

3.5.1 Tipos de muestra

Entre los tipos de muestra existente, se presentan las siguientes: Muestra representativa, muestra probabilística, muestra aleatoria, muestra estratificada, muestreo por cuotas, muestreo intencionado, muestreo mixto, muestreo tipo master simple, entre otras (Lerma, 2009)

La principal característica de los muestreos probabilísticos radica en la garantía dentro de ellos de que cada unidad de muestreo posee una probabilidad conocida de ser finalmente seleccionada, y su selección final depende de mecanismos aleatorios. Mientras que, los muestreos no probabilísticos, parten con la premisa de la ausencia de aleatoriedad, intencional o no, en la selección de casos a entrevistar (Alfaro, 2016)

En la presente investigación se establece un muestre no probabilístico aleatorio, debido a que, se selecciona como población a los trabajadores de Industrial Surindu, sin embargo, todos aquellos que cumplan este requisito pueden ser objeto de selección.

En la presente investigación se realiza el cálculo de la muestra, aplicando la fórmula estadística para población finita, dando un total de muestra de 224 personas. Al realizar la selección en base al cumplimiento de ciertos criterios para asegurar la efectividad de las respuestas obtenidas a través

de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, consideran como aptas a aquellas personas que formen parte de la empresa y tengan una inherencia con los procesos internos de clima laboral.

Cuadro 4 Cálculo de la muestra

n/c=	95%	n =	$\frac{Z^2 (p)(q)(N)}{(N-1) e^2 + Z^2 (p)(q)}$
z=	1,96		
p=	50%		
q=	50%		
N=	533	n =	$\frac{(1.65)^2 (0.50) (0.50) (533)}{(535- 1) (0.05)^2 + (1.65)^2(0.50) (0.50)}$
e=	5%		
n=	0%		
		n =	$\frac{513,81}{2,30}$
		n =	224

Elaborado por: Vincés L. (2021)

3.6 Métodos teóricos de la investigación

Análisis- Síntesis: La técnica de análisis se lleva a cabo al momento de separar una problemática en sus partes para examinarlas (Bajo, M.T., 2004). Sin embargo, para Behar (2008), este método se utiliza al momento de establecer las bases por las cuales se originan los fenómenos que se describen en la problemática, y mediante la síntesis, se vuelven a integrar estas partes para evidenciar que se cumplen el criterio establecido.

Método deductivo: De acuerdo a Ander-Egg, E. (1997, p. 97) “en el método deductivo se analizan por medio de casos particulares, en los cuales, por medio de hipótesis, aplicando leyes científicas. El método deductivo es un argumento donde la conclusión se infiere necesariamente de las premisas (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991)

Ambos métodos permiten analizar las implicaciones de la problemática de estudio, así como sus variables, para ser aplicadas dentro de un contexto o una población específica y determinar la interacción de los individuos dentro de un ambiente, como en el caso específico de este estudio, laboral.

3.7 Técnicas y herramientas de Investigación

Cuadro 5 Procedimientos

Técnicas	Instrumentos
La encuesta: recogen información de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra que se seleccionó. (Behar, 2008)	Cuestionario
La entrevista: es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. (Behar, 2008)	Formulario

Elaborado por: Vincés L. (2021)

La encuesta: Se considera que la encuesta recoge información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. (Behar, 2008). Mientras que Muñoz (2010) establece que es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante el cuestionario previamente diseñado.

Para la presente investigación, se aplicará un formato de preguntas cerradas con opción múltiple para el personal de industrial SURINDU, con el fin de recopilar datos que permitan obtener información acerca del clima organizacional.

La entrevista: se realiza por medio de un encuentro específico con población de estudio de interés con el fin de recolectar datos. (Behar, 2008). Adicional a ello, Grajales (2018) establece que la entrevista es un dialogo

realizado entre el investigador y el entrevistado, en el cual se diseña un guion previo de preguntas y respuestas. Se trata de una técnica empleada para diversos motivos de investigación, temas de interés o de divulgación científica.

De igual manera, en el caso de la entrevista, esta será aplicada al jefe de talento humano de la empresa industrial SURINDU con el fin de determinar su opinión sobre el clima laboral de la entidad.

3.8 Procedimientos de la investigación

Para efectos de la presente investigación, se aplicará una encuesta a los colaboradores de la empresa y dos entrevistas al jefe de talento humano y al jefe del área de producción, con el fin de obtener datos relevantes para el estudio. Para la recolección de datos de la encuesta, se utilizará la herramienta de Google forms, facilitando un enlace a las preguntas que serán contestadas por los colaboradores. Las técnicas a utilizarse en este proyecto se relacionan de acuerdo al análisis de entrevista, las cuales se realizarán de la siguiente manera:

- Se realiza el esquema del formato de entrevista con preguntas abiertas al jefe de talento humano y al jefe de producción. La encuesta se realiza a 224 empleados de servicios varios.
- Se analizarán sus respuestas y se extraerán aquellas que resulten concordantes entre sí, para establecer un patrón en la evaluación del clima organizacional y rendimiento laboral de la empresa.
- Se obtendrán resultados que sirvan como base para el esquema de un plan de mejora para el clima organizacional de Industrial SURINDU.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Aplicación a las técnicas e instrumentos

4.1.1 Encuesta

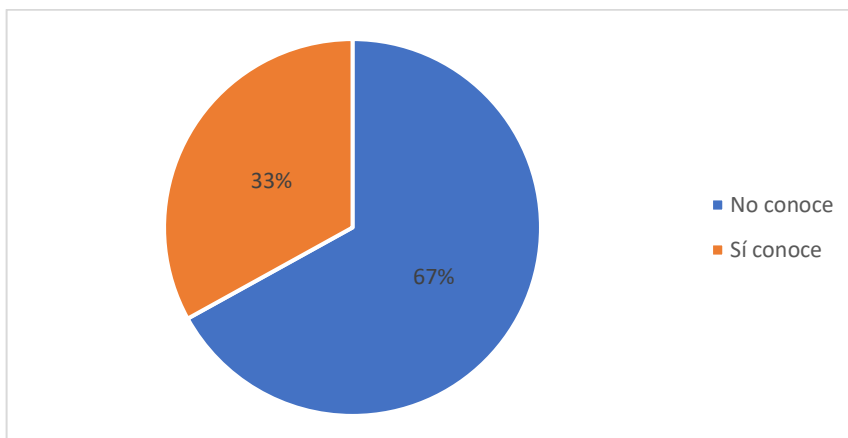
1. ¿Conoce usted los procesos designados para el manejo del clima organizacional de la empresa?

Cuadro 6 Procesos para el manejo del clima organizacional

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No conoce	150	66,96%
Sí conoce	74	33,04%
Total general	224	100,00%

Elaborado por: Vines L. (2021)

Gráfico 4 Procesos para el manejo del clima organizacional



Elaborado por: Vines L. (2021)

Análisis e interpretación:

De acuerdo a los encuestados, la mayoría de los colaboradores no conoce los procesos que la empresa genera para mejorar o incentivar un clima organizacional positivo entre todos los colaboradores de la entidad. Una minoría de colaboradores mencionan que si conocen dichos procesos y que forman parte habitual de los mismos.

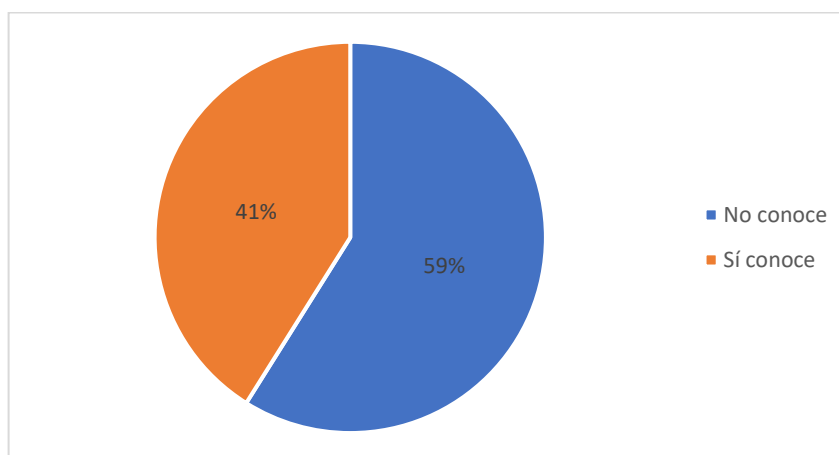
2. ¿Conoce los procesos que están involucrados directamente con su cargo o con el departamento en el que trabaja?

Cuadro 7 Procesos direccionados al cargo del encuestado

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No conoce	132	58,93%
Sí conoce	92	41,07%
Total general	224	100,00%

Elaborado por: Vines L. (2021)

Gráfico 5 Procesos direccionados al cargo del encuestado



Elaborado por: Vines L. (2021)

Análisis e interpretación:

Por medio de la segunda pregunta, se establece el nivel de conocimiento de los colaboradores sobre los procesos que están involucrados directamente con su cargo o con el departamento en el que trabaja. Los encuestados mencionan que no tienen conocimiento explícito de los procesos en los cuales tienen participación, solo ejecutan las actividades designadas para su puesto de trabajo.

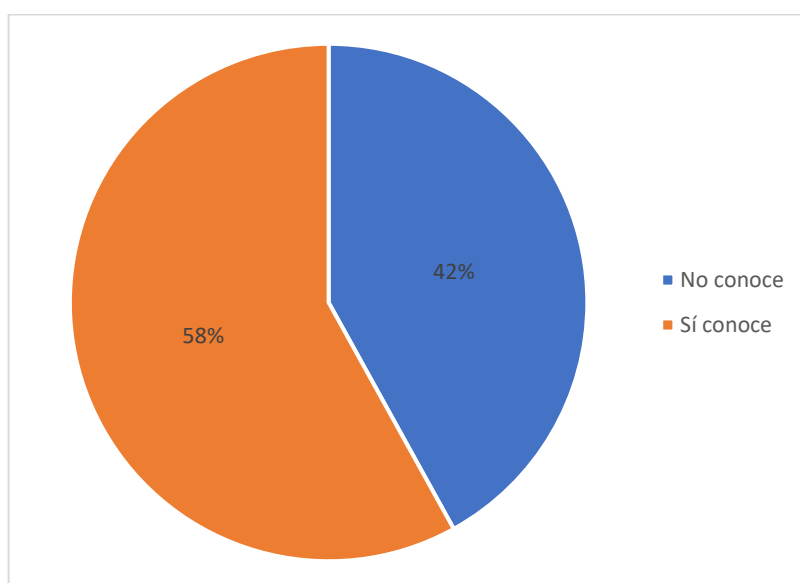
3. ¿Conoce usted todos los beneficios laborales que la empresa les brinda?

Cuadro 8 Conocimiento sobre beneficios laborales

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No conoce	94	41,96%
Sí conoce	130	58,04%
Total general	224	100,00%

Elaborado por: Vinces L. (2021)

Gráfico 6 Conocimiento sobre beneficios laborales



Elaborado por: Vinces L. (2021)

Análisis e interpretación:

De acuerdo a los encuestados, la mayoría está consciente de los beneficios laborales que la empresa les brinda, que incluso, sobrepasan a aquellos beneficios estipulados por la legislación laboral del país. Mientras que, el resto de colaboradores establece que no conoce de estos beneficios, ya sea por falta de información por parte del área de talento humano o no tienen conocimiento de que, algunos beneficios únicamente por esta empresa y que no son parte de los beneficios laborales que establece el Estado.

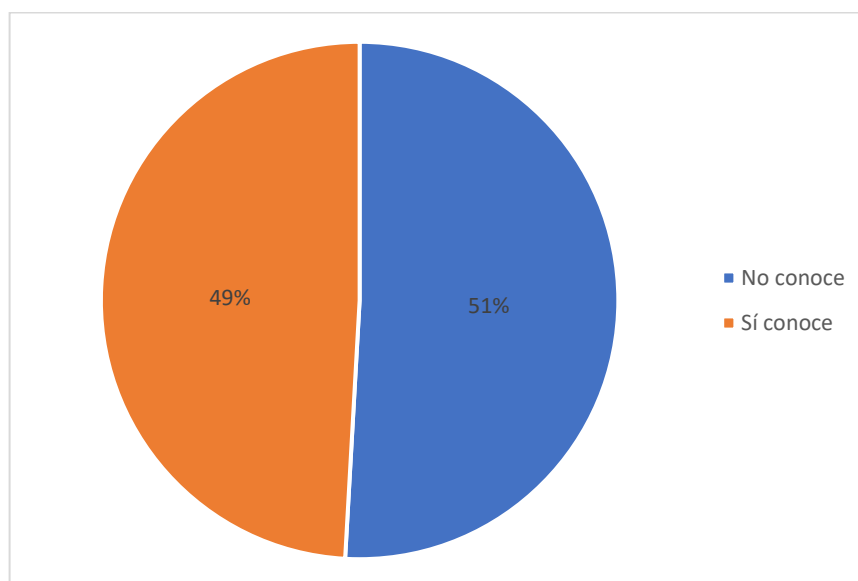
4. ¿Tiene conocimiento sobre los beneficios laborales legales que tiene usted como trabajador en relación de dependencia?

Cuadro 9 Conocimiento sobre beneficios laborales legales

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No conoce	114	50,89%
Sí conoce	110	49,11%
Total general	224	100,00%

Elaborado por: Vines L. (2021)

Gráfico 7 Conocimiento sobre beneficios laborales legales



Elaborado por: Vines L. (2021)

Análisis e interpretación:

Con respecto a los beneficios que los trabajadores tienen gracias a los ordenamientos legales establecidos por el Código del Trabajo, la cual es la máxima legislación existente en materia laboral dentro del Ecuador, en su mayoría no tienen un conocimiento pleno sobre sus derechos y obligaciones de acuerdo a la ley antes mencionada. Una minoría de los encuestados mencionan que si se han informado sobre los beneficios a los que tienen derecho a acceder.

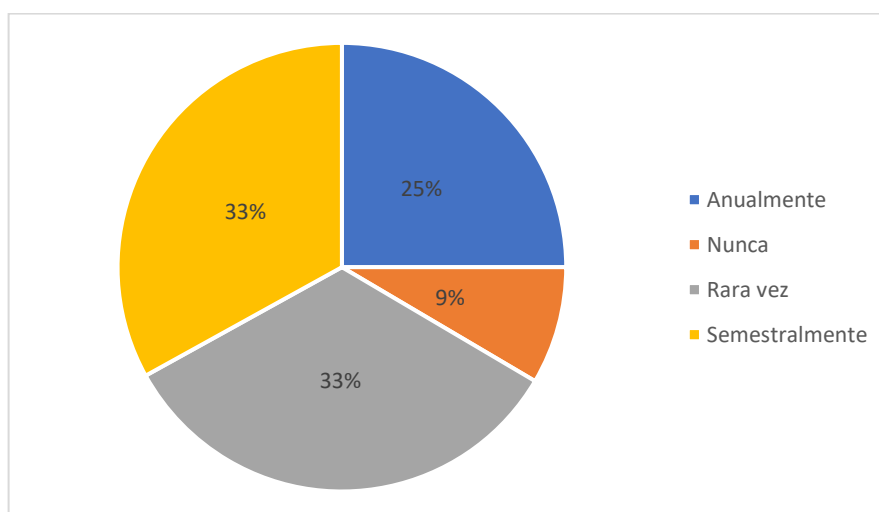
5. ¿Con que frecuencia se realizan actividades para mejorar el clima organizacional dentro de la empresa?

Cuadro 10 Frecuencia de actividades para mejora de clima organizacional

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Anualmente	56	25,00%
Nunca	19	8,48%
Rara vez	75	33,48%
Semestralmente	74	33,04%
Total general	224	100,00%

Elaborado por: Vinces L. (2021)

Gráfico 8 Frecuencia de actividades para mejora de clima organizacional



Elaborado por: Vinces L. (2021)

Análisis e interpretación:

Con respecto a la frecuencia con la que, Industrial Surindu S.A., realiza actividades para mejorar el clima organizacional, según los resultados se establece que, rara vez, o con una frecuencia semestral, se realizan dichas actividades, las cuales no son realizadas por todos los colaboradores, puesto que depende el turno en el cual se encuentren para su asistencia.

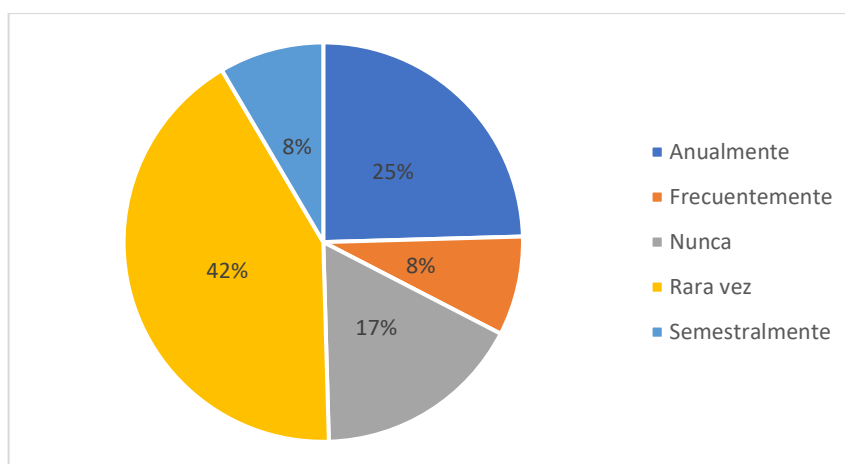
6. ¿Con que frecuencia realizan actividades de integración en su área o en la empresa en general?

Cuadro 11 Frecuencia de actividades para integración de áreas

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Anualmente	55	24,55%
Frecuentemente	18	8,04%
Nunca	38	16,96%
Rara vez	94	41,96%
Semestralmente	19	8,48%
Total general	224	100,00%

Elaborado por: Vines L. (2021)

Gráfico 9 Frecuencia de actividades para integración de áreas



Elaborado por: Vines L. (2021)

Análisis e interpretación:

Considerando la opinión de los encuestados sobre la frecuencia con la que, Industrial Surindu S.A., realiza actividades para la integración del personal según las áreas en las cuales se desempeñan, mencionan que rara vez realizan estas actividades. Hay un grupo de colaboradores que nunca han realizado una actividad de integración en su área de trabajo, mientras que porcentaje o grupo similar, se presentan las respuestas de frecuentemente y semestral.

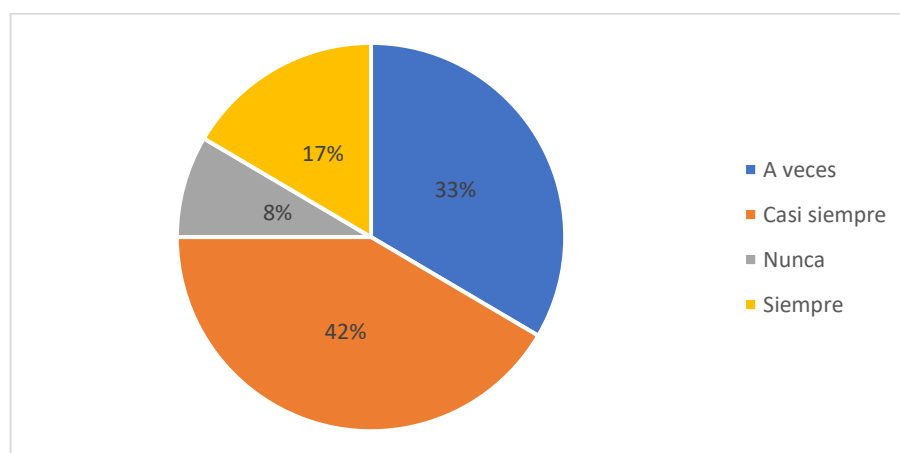
7. ¿Considera usted que la empresa valora su trabajo y el cumplimiento de sus metas laborales?

Cuadro 12 Percepción de la valoración por parte de la empresa

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
A veces	75	33,48%
Casi siempre	93	41,52%
Nunca	19	8,48%
Siempre	37	16,52%
Total general	224	100,00%

Elaborado por: Vines L. (2021)

Gráfico 10 Percepción de la valoración por parte de la empresa



Elaborado por: Vines L. (2021)

Análisis e interpretación:

Con el fin de establecer la percepción de los colaboradores, sobre la valoración que la empresa genera sobre su trabajo y el cumplimiento de los objetivos de su cargo o área, la mayoría considera que casi siempre valoran su esfuerzo y dedicación, mientras que el restante establece que solo a veces, siente que se valora su esfuerzo. Un grupo considera que siempre son valorados y la empresa lo demuestra de varias maneras, tanto monetarias como con acciones y palabras. Sin embargo, una minoría considera que su esfuerzo nunca es valorado.

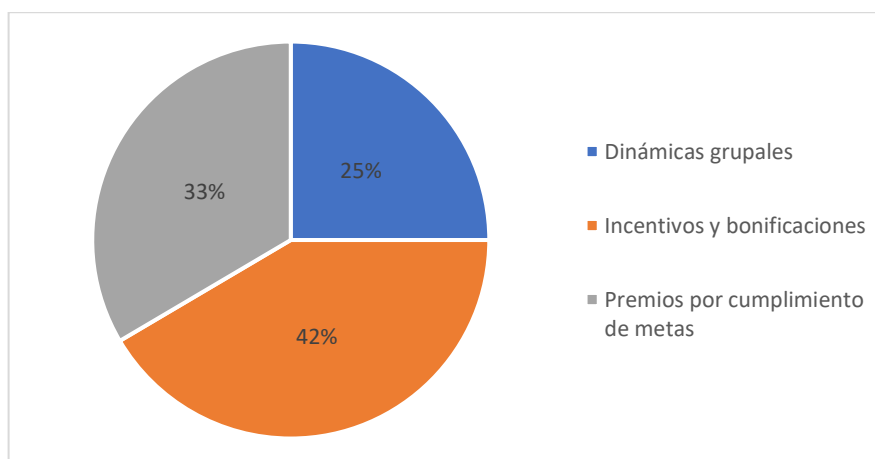
8. ¿Cuál, a su criterio, serían las actividades más idóneas para mejorar el clima organizacional y motivarlo dentro de su entorno laboral?

Cuadro 13 Actividades idóneas para mejorar el clima laboral

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Dinámicas grupales	56	25,00%
Incentivos y bonificaciones	93	41,52%
Premios por cumplimiento de metas	75	33,48%
Total general	224	100,00%

Elaborado por: Vines L. (2021)

Gráfico 11 Actividades idóneas para mejorar el clima laboral



Elaborado por: Vines L. (2021)

Análisis e interpretación:

Con la octava pregunta, se busca conocer, a percepción de los encuestados, cuales serian las acciones más acertadas para que los colaboradores se sientan motivados y mejore el clima organizacional. La mayoría mencionan que desearían obtener incentivos y bonificaciones por cumplimiento de metas o desempeño laboral, mientras que, el restante de ellos encuestados prefiere los premios por cumplimiento como equipo de electrónica, electrodomésticos, viajes, entre otros, como tambien las dinámicas grupales, como reuniones de celebración, paseos, entre otros.

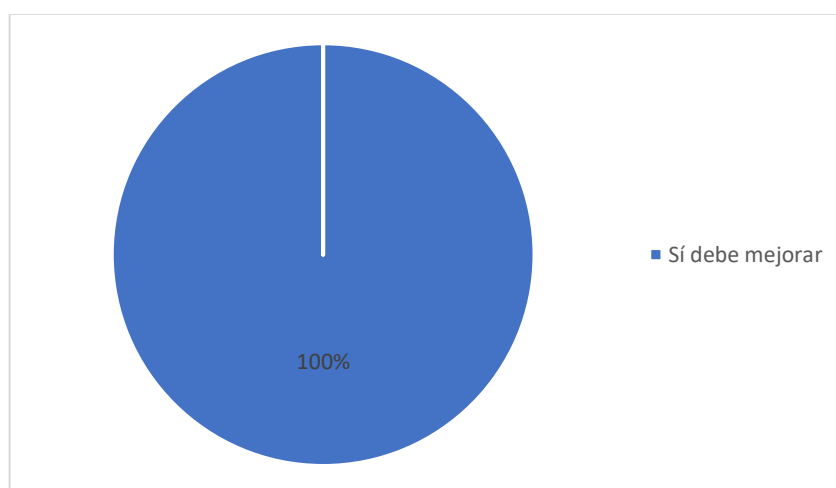
9. ¿Considera usted que la empresa debe mejorar sus actividades para el clima organizacional?

Cuadro 14 Opinión sobre mejora de actividades para clima organizacional

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí debe mejorar	224	100,00%
Total general	224	100,00%

Elaborado por: Vínces L. (2021)

Gráfico 12 Opinión sobre mejora de actividades para clima organizacional



Elaborado por: Vínces L. (2021)

Análisis e interpretación:

La novena pregunta se direcciona a establecer si, la situación actual de manejo del clima organizacional dentro de Industrial Surindu S.A. está direccionado correctamente o debe ser mejorada. Los encuestados mencionaron que debe mejorarse, no solo en las actividades en sí, también a nivel comunicacional, con el fin de que los trabajadores conozcan a fondo los beneficios a los cuales pueden acceder y sienta el apoyo de la empresa a sus necesidades como parte de la valoración que tienen sobre su desempeño laboral.

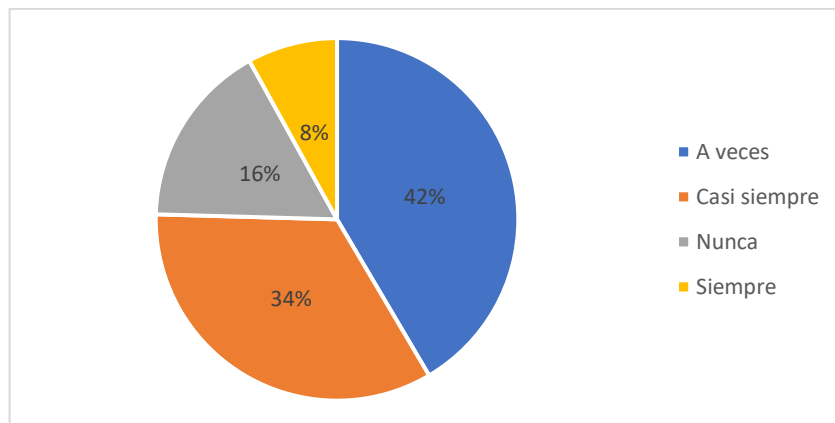
10. ¿Considera usted que su ambiente externo (familia, amigos, problemas económicos, problemas de salud) tienen incidencia en su desenvolvimiento en la organización?

Cuadro 15 Incidencia del ambiente externo en el rendimiento

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
A veces	93	41,52%
Casi siempre	76	33,93%
Nunca	37	16,52%
Siempre	18	8,04%
Total general	224	100,00%

Elaborado por: Vines L. (2021)

Gráfico 13 Incidencia del ambiente externo en el rendimiento



Elaborado por: Vines L. (2021)

Análisis e interpretación:

Finalmente, se considera necesario conocer si el ambiente externo de los colaboradores afecta a su desempeño laboral, con el fin de determinar si, los problemas de rendimiento que puedan tener, tienen su causa en factores ajenos al clima laboral. Una gran cantidad menciona que a veces su situación sentimental o familiar afecta su desempeño. El resto menciona que casi siempre son afectados por el ambiente externo, sobre todo problemas de salud. Un número poco significativo menciona que nunca son afectados por causas externas.

4.1.2 Entrevista

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del rendimiento laboral en la empresa Industrial Surindu S.A.

Fecha : 21/10/2021

Entrevistado 1: Gerente del área de talento humano

Entrevistado 2: Jefe de producción

1. ¿Cuál es la filosofía de la empresa con respecto al desempeño de sus colaboradores con respecto al rendimiento laboral?	
Entrevistado 1	Entrevistado 2
La empresa fija metas y objetivos departamentales y por cargo, los cuales deben ser cumplidos dentro de la auditoria anual que se realiza. Dentro de esta actividad se regula el rendimiento de los colaboradores y el compromiso de mejora de los mismos.	Como jefes departamentales, siempre se busca que los trabajadores cumplan con sus actividades dentro del horario laboral, por lo cual, se evalúan frecuentemente sus resultados dentro del área de trabajo.

Análisis e interpretación:

La empresa analizada maneja altos estándares de calidad y control dentro de cada área. Es por ello que presenta una constante evaluación en su desempeño, con el fin de detectar a tiempo el bajo rendimiento de los trabajadores y encontrar las causas, con el fin de ayudarlos para que puedan desempeñarse correctamente dentro de su puesto de trabajo.

2. ¿Con que frecuencia la empresa realiza una evaluación de desempeño de sus colaboradores?	
Entrevistado 1	Entrevistado 2
La evaluación formal se realiza mediante una auditoría interna que tiene una frecuencia anual. Sin embargo, los jefes de área manejan un control constante con su grupo de trabajo, con el fin de poder tomar acciones correctivas cuando se detectan problemas de desempeño.	En mi caso, se maneja un control frecuente, no de manera directa, con el fin de no causar una sensación de constante vigilancia que pueda generar estrés en los trabajadores, pero si se monitorean los resultados para conocer si existen problemas dentro del área.

Análisis e interpretación:

La empresa, al ser parte de una entidad internacional, maneja altos estándares de control en sus resultados, debido a que poseen certificaciones que requieren el cumplimiento de indicadores de gestión específicos, por lo que requieren un monitoreo constante.

3. ¿Existen indicadores que la empresa utilicen para determinar el rendimiento laboral de los colaboradores y detectar disminución de sus resultados?	
Entrevistado 1	Entrevistado 2
Industrial Surindu cuenta con múltiples certificaciones de calidad, salud ocupacional, medio ambiente, productividad, entre otros, los cuales requieren indicadores que permitan conocer el desempeño total de las áreas de la empresa.	Se realizan controles semanales para medir la productividad de las líneas de trabajo, dependiendo del área que se encuentre activa. En caso de detectar una baja o algún atrasado, se toma en consideración los encargados de la línea y el turno de trabajo.

Análisis e interpretación:

La empresa cuenta con indicadores que permiten medir el cumplimiento de los trabajadores de acuerdo a las necesidades de la entidad. Estos indicadores permiten conocer si existe un bajo rendimiento de los colaboradores, y permite detectar si existe algún inconveniente, ya sea con la maquinaria, los insumos o el trabajador.

4. ¿Cuáles son los factores que usted considera relevantes entre sus colaboradores al desempeñar sus labores y afectan al rendimiento laboral?	
Entrevistado 1	Entrevistado 2
Con frecuencia, se ha detectado un repetido desanimo entre los colaboradores con respecto a la valoración dentro de la empresa. Industrial Surindu se caracteriza por brindarles múltiples ayudas al colaborador, de acuerdo a su situación económica y familiar, sin embargo, se han detectado un porcentaje bajo pero continuo de personal que no se siente correctamente remunerado.	A pesar de los tiempos difíciles a raíz de la pandemia, la empresa ha buscado mantener todos los beneficios que han perdurado por años entre los colaboradores, sin embargo, los trabajadores sienten que la empresa “puede dar más”, lo que genera un descontento entre algunos trabajadores que se sienten poco valorados.

Análisis e interpretación:

Se puede considerar que, la relación de doble vía, entre la empresa y los trabajadores, presenta una buena interacción por parte de la empresa hacia los trabajadores, pues busca mejorar su calidad de vida, sin embargo, la interacción entre los trabajadores y la empresa no presenta buenos indicadores, debido al desanimo que sienten algunos de los colaboradores con respecto a la valoración de su trabajo por parte de la entidad.

5. ¿Actualmente conoce las necesidades de sus colaboradores que afecten al rendimiento laboral de la empresa?	
Entrevistado 1	Entrevistado 2
Algunos trabajadores presentan problemas continuos de salud o familiares que afectan su rendimiento, para lo cual, incluso aunque es ajeno a la entidad, se busca brindar el apoyo necesario.	Muchos trabajadores comentan que presenta problemas económicos o de salud que, aunque intenten evitarlo, afecta su desempeño y requieren un apoyo adicional.

Análisis e interpretación:

Se considera que muchos de los problemas de rendimiento de los colaboradores tienen su origen en problemas ajenos a la entidad, es decir, son problemas personales, los cuales no pueden ser controlados por la entidad, la cual busca brindarles un apoyo adicional para mejorar sus condiciones.

6. Si pudiera realizar cambios para aumentar el rendimiento laboral de la empresa, ¿cuál sería y cómo lo implementarías?	
Entrevistado 1	Entrevistado 2
Considero que siempre han espacio para mejorar. A pesar de que considero que la empresa brinda muchas oportunidades para que los colaboradores se desarrollen, mejoren y se perfeccionen, ya sea personal o profesionalmente, siempre se pueden contribuir más.	Considero que, con los beneficios existentes para los trabajadores, en la actualidad, la empresa cubre muchos aspectos que otras entidades no. Sin embargo, muchas veces los trabajadores no conocen los programas o planes a los que pueden acceder, por lo que requiere una mayor socialización.

Análisis e interpretación:

Finalmente, los entrevistados consideran que la empresa presenta altos niveles de programas o planes de apoyo para sus colaboradores, y lo que se requiere es que se socialicen, para que tengan mayor conocimiento sobre estos beneficios y accedan a ellos.

4.2 Propuesta

Conceptualización de la metodología 5W + 2H

5W2H es un método utilizado como herramienta de gestión, que establece 7 preguntas o interrogantes con el fin de responderse por medio de un plan de acción estructurado. Es un método fácil de utilizar y sencillo de entender, tanto por individuos como por grupos de trabajo. Cuando se mencionan cuestionamientos se habla de los siguientes términos:

5W2H: What, Why, When, Where, Who, How y How much

Como se puede observar, el nombre proviene de las iniciales de cada una de las interrogantes: 5 preguntas que, en inglés, inician con W y 2 preguntas que inician con H.

Ventajas del 5W+2H

- Su uso es sencillo y fácil de entender.
- El plan de acción que generan es fácil de explicar a los colaboradores.
- Puede utilizarse en múltiples campos de acción como empresas, proyectos, trabajo, personal, fundaciones, entre otras.
- Permite establecer un orden sistemático de las acciones de la entidad con el fin de estructurar procesos eficientes y con objetivos claros.
- Es de fácil adaptación para otros modelos de gestión, lo que facilita su uso y mejora sus beneficios, incluso puede ser aplicado de manera empírica dentro de una empresa.

Metodología 5W2H: Aplicación

La aplicación del 5W 2H es sencilla. Como primer punto para aplicarlo correctamente, se requiere analizar cada pregunta que debe resolverse:

- **WHAT – QUÉ?:** Es la acción que se quiere realizar.
- **WHY – POR QUÉ?:** La justificación por la cual se quiere realizar la acción.
- **WHEN – CUÁNDO?:** Establecer el punto en el cual la acción inicia y cuando culmina.
- **WHERE – DÓNDE?:** El lugar en el cual se va a realizar la acción.
- **WHO – QUIÉN?:** Establecer las personas, ya sea un solo colaborador, un grupo, un área, un equipo de trabajo o la entidad en su totalidad, que serán responsables de la ejecución de las acciones diseñadas.
- **HOW – CÓMO?:** El método o pasos por medio del cual se va a realizar la acción establecida.
- **HOW MUCH – CUÁNTO?:** El valor o presupuesto asignado para ejecutar dicha acción.

Técnica para el Análisis de Problemas 5W + 2H

Haciendo referencia a los resultados obtenidos por medio de la encuesta y entrevista, se procede a realizar la siguiente matriz, con el fin de determinar las acciones que se deben establecer para mejorar los procesos relacionados a la mejora del clima organizacional en la empresa Industrial Surindu S.A.

Cuadro 16 Matriz para el análisis de problemas 5W + 2H

Plan de mejora al clima organizacional en la empresa Industrial Surindu s. A.						
¿Qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuánto?	¿Por qué?
Integración con compañeros de área	Durante dinámicas grupales	En la empresa Industrial Surindu S.A.	Jefes de áreas	Reuniones de integración semestrales	Dos veces al año	Mejora de la interacción entre compañeros de área para aumento de rendimiento.
Conocimiento de los procesos para la gestión del clima organizacional y desempeño de funciones	Durante la ejecución de sus funciones y cumplimiento de objetivos.	En el departamento administrativo de Industrial Surindu S.A.	Jefe operativo / Jefe Administrativo	Una vez al año, luego de terminar las evaluaciones, se establece la necesidad de realizar retroalimentación a los colaboradores por cargo.	El patrón de frecuencia es anual	Porque los colaboradores no conocen los manuales de procesos.
Insatisfacción de los colaboradores	Al momento de hacer las auditorias por área	En las diferentes áreas de Industrial Surindu S.A.	Jefe de auditoria	Con entrevistas de trabajo a los colaboradores	Se da 1 vez al año.	Hay puntos entre cada auditoria que no han sido cumplidos por falta de apoyo o insatisfacción laboral

Elaborado por: Vines L. (2021)

4.3 Conclusiones

- Se identificó varios aspectos teóricos sobre clima organizacional y su relación con el rendimiento laboral.
- Se diagnosticó la situación actual del rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa Industrial Surindu, un ambiente de desanimo constante entre los colaboradores que impide que logren su máximo potencial al momento de evaluar su rendimiento.
- Se elaboró un plan de mejora del clima organizacional de la empresa Industrial Surindu S. A.
- Se utilizó herramientas y técnicas que permitieron evaluar la situación actual de la empresa de acuerdo a las variables y tomar acciones de mejora y obtener buen resultado.
- Los colaboradores demandan la necesidad de reforzar actividades que permitan la integración con todos los niveles jerárquicos de la empresa y retomar incentivos de acuerdo al desempeño laboral.

4.4 Recomendaciones

- Analizar diversas teorías que permitan identificar otros aspectos que influyan en el rendimiento laboral de los colaboradores, como pueden ser factores externos, o factores internos dentro de la entidad, con el fin de desarrollar estrategias de mejora.
- Mejorar los indicadores de clima organizacional actuales, y poder establecer un cuadro comparativo para analizar los indicadores de gestión asociados al clima laboral y rendimiento de los trabajadores y determinar mayores incidencias entre estas dos variables.
- Aplicar el plan de mejora del clima organizacional con el fin de mejorar la percepción del colaborador con respecto a su relación con sus compañeros, su relación con sus jefes directos, y su relación general con la empresa.
- Identificar nuevos métodos de investigación para determinar la situación actual del clima organizacional recopilando datos basados en indicadores de gestión.
- Utilizar este proyecto como base para otros trabajos asociados en empresas industriales, las cuales, debido a la cantidad de personal que manejan, no logran cubrir la necesidad del clima organizacional dentro de sus entidades, lo cual perjudica sus resultados a corto, mediano, y largo plazo.

4.5 Bibliografía

- Abril, C., Enríquez, A., & Sánchez, J. (2011). Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales. Argentina: FC Editorial.
- Aguilar, E. (2013). *Guía práctica para la elaboración de proyecto de investigación*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Alfaro, C. (2016). *Investigacion correlacional*.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme. Obtenido de <http://es.slideshare.net/anafrancescap/libro-el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-6ta-edicin-a-color>
- Batista, C. (7 de Febrero de 2012). *El talento humano ante las empresas, ¿será posible su retención?* Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/cesarjuniorbatista/2012/02/27/talentohumanoyretencion/>
- Behar, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Bernal, C. (2017). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Sexta edición)*. México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Briones, G. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: ICFES.
- Brunet. (2012). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Brunet. (2017). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Byars, & Rue. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial Mosby.

- Carranza, L. (2018). *Percepción de la gestión del talento humano y el estrés laboral de los colaboradores de Saga Falabella, Chimbote, 2018*. Chimbote - Perú : Universidad César Vallejo.
- Cegarra, J. (2017). *Metodología de la Investigación Científica y tecnológica*. Madrid: Editorial Diaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=XG4KMFNnP4C&printsec=frontcover&dq=METODOLOG%C3%8DA+2011&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Chauca, J. (2014). Los procesos del departamento de talento humano en el desempeño laboral del gobierno provincial de Tungurahua. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del talento humano*. Mc Graw -Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Coll Morales, F. (Marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>
- D`onofrio, P., Rodriguez, J., Iacono, C., Dominguez, F., Hernández, R., Gorosito, M., & García, F. (2020). Responsabilidad social. Una propuesta desde la contabilidad social y ambiental para empresas clave de la región. *INVESTIGAR UNMDP-2020*, 23.

- Dessler, G. (2016). *Definición de Talento Humano*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- Edel Navarro, R., García Santillán, A., & Casiano Bustamante, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*.
- Flores, Y. (Septiembre de 2013). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/r0lemzgjkrn/cultura-organizacional-en-japon/>
- Fredman, J. (2017). *Los efectos de una pesada carga de trabajo en los empleados*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/los-efectos-de-una-pesada-carga-de-trabajo-en-los-empleados-13089.html>
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. Buenos Aires: UAI.
- García Solarte, M. (Diciembre de 2009). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- García, & Bedoya. (2016). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. Bogotá, Colombia: Universidad del Valle.
- García, C., & Valle, L. (2020). Diagnóstico del Clima Organizacional en una empresa atunera en Ecuador. *Revista Compendium*, 29.
- Grajales, T. (2018). *Tipos de investigacion*. Mexico.
- Gutiérrez, R., & Guerra, K. (2018). Evaluación de Riesgo por Estrés Térmico en Trabajadores de los Procesos de Incineración y Secado de una Empresa de Tableros Contrachapados. *Información Tecnológica – Vol. 29*, 12.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

- Hernandez, Sampieri, Fernandez, C., & Baptista, L. (2010). *Propuestas Metodológicas*.
- Ibáñez, J. (2016). *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ibarra, P. (Noviembre de 2013). Manual de procedimientos para la gestión del talento humano en la inducción de nuevo personal para la empresa General Motors del Ecuador s.a. de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. Ibarra, Ecuador: Universidad del Norte.
- Lasluisa, L. E. (2016). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/24329>
- Leboyer, L. (2013). *Gestión de Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2002 S.A.
- Lerma, D. (2009). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Llorente, J. (Diciembre de 2004). *equipos&talento*. Obtenido de <https://www.equiposytalento.com/tribunas/haygroup/gozamos-en-espana-de-un-buen-clima-laboral/2004-12-01/>
- Maridueña, M. (2016). Diseño de un Sistema Integral de Gestión de Talento Humano en Una Empresa Del Sector Automotriz. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Méndez Álvarez, C. E. (Marzo de 2005). *DOCPLAYER*. Obtenido de <https://docplayer.es/43056725-Clima-organizacional-en-empresas-colombianas.html>
- Mondy, & Noe. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall.
- Mondy, W., & Noe, R. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

- Monkhouse, F. (1978). *Diccionario de términos geográficos*. España: Oikos-Tau, S.A.
- Muñoz, C. (2010). *La Entrevista*. Obtenido de <http://www.xtec.cat/~cmunoz/recerca/encuesta.htm>
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: Progreso S.A de C.V.
- Naranjo, F., & Amador, G. (2013). Elaboración de un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa Plásticos Reyes Moya C.A. Milagro, Guayas, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Organización Internacional del Trabajo . (2017). *Igualdad de oportunidades y trato entre mujeres y hombres en el lugar de trabajo*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_632585.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (12 de 05 de 2016). *Salud y seguridad en el trabajo* . Obtenido de <http://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang-es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo OIT. (1996-2016). *Introducción a los estándares internacional de trabajo* . Obtenido de <http://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang-es/index.htm>
- Palaci. (2015). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

- Porras, A. (2017). *Conceptos básicos de estadística*. Obtenido de <https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1012/157>
- Ramos, & Ramos, G. (05 de Enero de 2014). *Definición MX*. Obtenido de <https://definicion.mx/organizacional/>
- Revista EKOS. (1 de Noviembre de 2013). Obtenido de Gestión del talento humano en Ecuador: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=2602&c=1>
- Robbins, S. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Ruíz, H. M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning.
- Spencer, L., & Spencer, S. (2013). *EVALUACIÓN DE COMPETENCIA EN EL TRABAJO*. Estados Unidos: John Wile&Sons, Inc.
- Torres Pacheco, E. (Junio de 2015). *SciELO Perú*. Obtenido de La Scientific Electronic Library Online: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v6n2/a01v6n2.pdf>
- Vaquerano, A., Flores, M. I., & Morán, M. A. (2020). *Central American Journals Online*. Obtenido de Central American Journals Online: [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/12272%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/12272%20(2).pdf)
- Véliz, J. (2015). Diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias, en una entidad pública. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Vergara, L. (2007). Diseño del manual de procesos y procedimientos del área de recursos humanos del iss, por tipo de seccional de acuerdo con la complejidad y tamaño (modelo seccional Cundinamarca y d.c.). Bogotá, Colombia: Universidad de La Salle.

Villagómez, D., & Carmen, C. D. (2013). Programa de gestión de talento humano en una Empresa de conocimiento intensivo (kif), a partir de la estrategia corporativa. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Zambrano, R. (2011). Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística en la compañía Circolo S.A y su incidencia en el año 2011. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de encuesta

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en la empresa Industrial Surindu S.A.

1. ¿Conoce usted los procesos designados para el manejo del clima organizacional de la empresa?

Si conoce_____ No conoce_____

2. ¿Conoce los procesos que están involucrados directamente con su cargo o con el departamento en el que trabaja?

Si conoce_____ No conoce_____

3. ¿Conoce usted todos los beneficios laborales que la empresa les brinda?

Si conoce_____ No conoce_____

4. ¿Tiene conocimiento sobre los beneficios laborales legales que tiene usted como trabajador en relación de dependencia?

Si conoce_____ No conoce_____

5. ¿Con que frecuencia se realizan actividades para mejorar el clima organizacional dentro de la empresa?

Nunca_____ Rara vez_____ Frecuentemente_____
Semestralmente_____ Anualmente_____

6. ¿Con que frecuencia realizan actividades de integración en su área o en la empresa en general?

Nunca_____ Rara vez_____ Frecuentemente_____
Semestralmente_____ Anualmente_____

7. ¿Considera usted que la empresa valora su trabajo y el cumplimiento de sus metas laborales?

A veces_____ Siempre_____ Casi siempre_____ Nunca_____

8. ¿Cuál, a su criterio, serían las actividades más idóneas para mejorar el clima organizacional y motivarlo dentro de su entorno laboral?

- _____ Dinámicas grupales
- _____ Incentivos y bonificaciones
- _____ Premios por cumplimiento de metas
- _____ Mayor Interacción con rangos jerárquicos

9. ¿Considera usted que la empresa debe mejorar sus actividades para el clima organizacional?

Si debe mejorar_____ No debe mejorar_____

10. ¿Considera usted que su ambiente externo (familia, amigos, problemas económicos, problemas de salud) tienen incidencia en su desenvolvimiento en la organización?

A veces_____ Siempre_____ Casi siempre_____ Nunca_____

Anexo 2: Modelo de entrevista

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del rendimiento laboral en la empresa Industrial Surindu S.A.

- 1. ¿Cuál es la filosofía de la empresa con respecto al desempeño de sus colaboradores con respecto al rendimiento laboral?**

- 2. ¿Con que frecuencia la empresa realiza una evaluación de desempeño de sus colaboradores?**

- 3. ¿Existen indicadores que la empresa utilicen para determinar el rendimiento laboral de los colaboradores y detectar disminución de sus resultados?**

- 4. ¿Cuáles son los factores que usted considera relevantes entre sus colaboradores al desempeñar sus labores y afectan al rendimiento laboral?**

5. ¿Actualmente conoce las necesidades de sus colaboradores que afecten al rendimiento laboral de la empresa?

6. Si pudiera realizar cambios para aumentar el rendimiento laboral de la empresa, ¿cuál sería y cómo lo implementarías?

Anexo 3: Fotos en la empresa

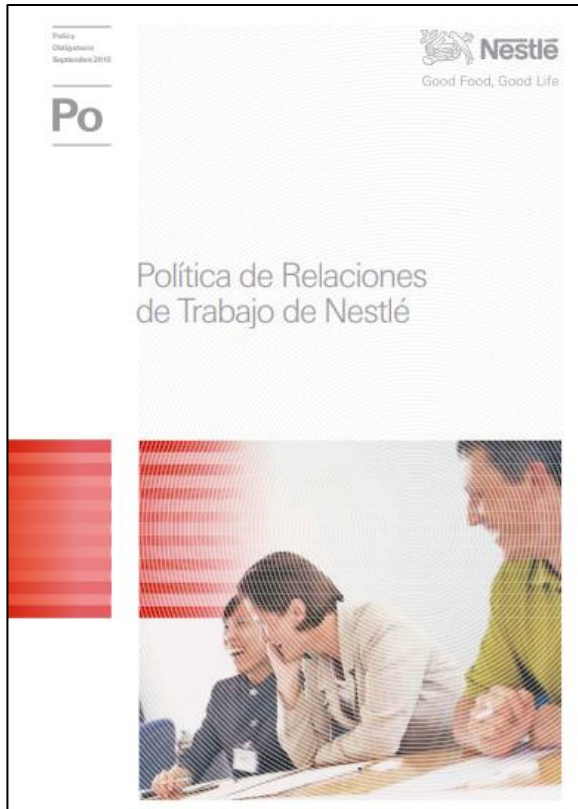


Foto: Área de producción

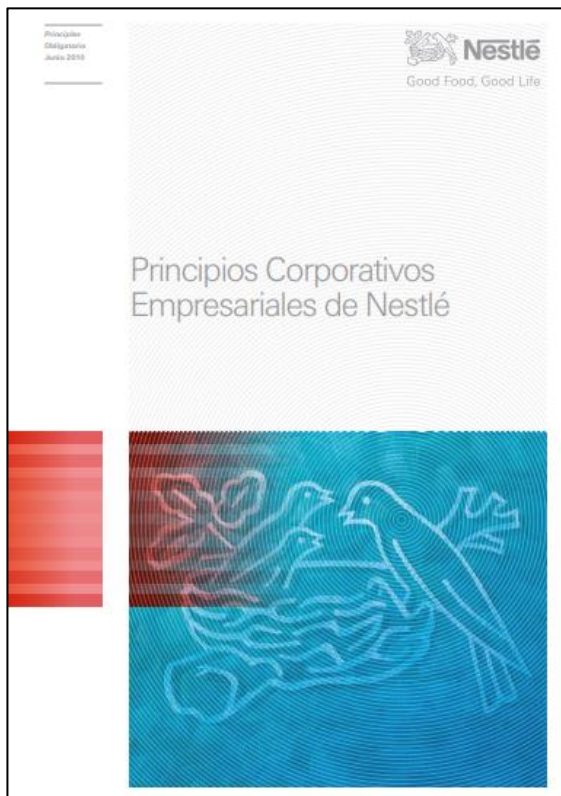


Alimentadora del área de galletería

Anexo 4: Políticas de relaciones de trabajo Nestlé



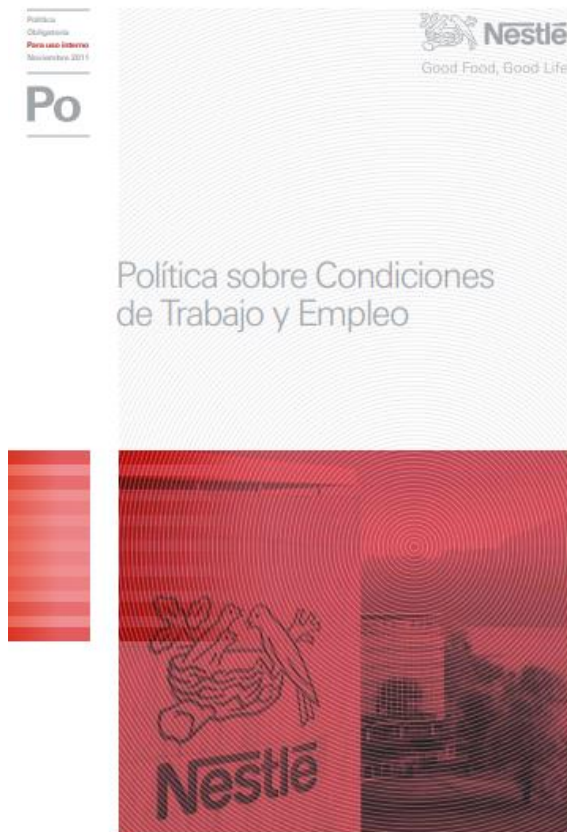
Anexo 5: Principios corporativos empresariales de Nestlé



Anexo 6: Código de conducta



Anexo 7: Política sobre condiciones de trabajo y empleo



Anexo 8: Portafolio de marcas

