



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL “ENCI”

INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

“DISEÑO DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE LA INFLUENCIA DEL CLIMA
LABORAL EN EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DEL ÁREA DE
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA LICORAM, DE LA CIUDAD DE IBARRA”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS E.3

AUTORA: SAMIA GABRIELA PÉREZ FUENTES

ASESOR: MGS. PATRICIO ROBERTO TADEO TADEO

IBARRA, JUNIO – 2018

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Ibarra, 20 de junio del 2018

Mgs. Patricio Roberto Tadeo Tadeo

ASESOR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

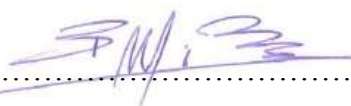

(f) _____
Mgs. Patricio Roberto Tadeo Tadeo
C.C.: 1001709045

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f): 
Mgs. Patricio Roberto Tadeo Tadeo
C.C.: 1001709045

(f): 
Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo
C.C.: 1001288677

(f): 
Mgs. Byron Merino Enríquez
C.C.: 1001463031

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Samia Gabriela Pérez Fuentes, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 20 de Junio de 2018

f): .....

Samia Gabriela Pérez Fuentes

C.C.: 100403398-9

AUTORÍA

Yo, Samia Gabriela Pérez Fuentes, portador de la cédula de ciudadanía N° 100403398-9, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

f): .....

Samia Gabriela Pérez Fuentes

C.C.: 100403398-9

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Samia Gabriela Pérez Fuentes, con CC: 100403398-9, autor del trabajo de grado intitulado: “Diseño de un Modelo de Medición de la Influencia del Clima Laboral en el Rendimiento del Personal del Área de Producción de la Empresa Licoram, de la Ciudad de Ibarra”, previa a la obtención del título profesional de Ingeniera Comercial, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional “ENCI”.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ibarra, 20 de Junio de 2018

(f.) 

Samia Gabriela Pérez Fuentes

CC: 100403398-9

DEDICATORIA

A Dios, fuente de toda energía y Quien hace posible que, en un determinado momento de nuestras vidas, sintamos que podemos, bajo su Gracia, visualizar un camino y en ese recorrido, nos proporciona la luz del conocimiento; la entereza para no detenernos y la paciencia suficiente para avanzar, corregir, cuando es necesario; hasta culminar lo que nos hemos propuesto.

A mi madre, pilar fundamental de mi vida por su incondicional amor, motivación, apoyo...en los buenos momentos y en aquellos, no tan buenos, en donde su fortaleza me ha sido necesaria. A mi padre, por mi vida y por manifestarse solidario en la realización de mi sueño.

A mi hermana, quien me ha demostrado que la distancia no es ausencia cuando es superada tan fácilmente por el poder del cariño.

A mis compañeras, vitales por la dosis de alegría y de entusiasmo impresos en el día a día...de todos estos años.

AGRADECIMIENTO

El culminar esta etapa de estudios, la más importante de mi vida, no habría sido posible sin la presencia y entrega de mis maestros.

Va mi más sentido agradecimiento, afecto personal y respeto a todos mis maestros, desde que inicié el primer semestre de mi carrera.

A la Ing. Tania Aguilera, quien fuera mi primera asesora de tesis.

Al Ing. Roberto Tadeo, quien continuó con mi proyecto de investigación también en calidad de maestro y asesor apoyándome permanentemente hasta la conclusión del mismo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ibarra, Institución de reconocido prestigio, por su acogida en estas aulas donde he permanecido estos últimos años y a la cual he sentido como una auténtica prolongación de mi hogar.

TABLA DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AUTORÍA.....	v
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
TABLA DE CONTENIDOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
RESUMEN.....	xix
ABSTRACT.....	xx
INTRODUCCIÓN.....	xxi
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 El ambiente laboral.....	1
1.1.1 Ambiente y clima laboral.....	1
1.1.2 Importancia de la medición del estado del clima laboral en las empresas.....	6
1.1.3 Características del clima laboral u organizacional.....	7
1.1.4 Medición del clima laboral: procedimiento y dimensiones.....	9
1.2 El clima y el rendimiento en la industria.....	17
1.2.1 Industria, clima laboral y rendimiento.....	17
1.2.2 Importancia del clima social en la industria.....	19

1.2.3 Rendimiento	20
1.2.4. Modelo para medir la influencia del clima laboral en el rendimiento	23
1.2.5 Modelo estadístico basado en la prueba del chi o ji cuadrado.	23
1.3 Estrategias para incrementar el clima en el rendimiento del personal.....	28
CAPÍTULO II.....	29
2 MATERIALES Y MÉTODOS.....	29
2.1 Antecedentes.....	29
2.2 Objetivos.....	32
2.3 Variables.....	32
2.4 Indicadores.....	32
2.5 Matriz Diagnóstica.....	35
2.6 Mecánica Operativa.....	45
2.6.1 Población.....	45
2.6.2 Muestra	45
2.6.3 Metodología	45
2.7 Análisis de la información obtenida.....	50
2.7.1 Análisis de la evaluación del clima laboral.....	50
2.7.2 Análisis de la evaluación del rendimiento de los trabajadores a directivos.....	73
2.7.3 Análisis de la influencia del clima laboral en el rendimiento del personal	84
CAPÍTULO III.....	95
3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS	95
3.1 Introducción.....	95
3.2 Justificación.....	96
3.3 Objetivo General.....	97

3.4 Variables analizar	97
3.5 ESTRATEGIAS DE RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS	98
3.5.1 Objetivo.....	98
3.5.2 Estrategias	98
3.5.3 Desarrollo.....	98
3.6.1 Objetivo.....	99
3.6.3 Desarrollo.....	99
3.7 INNOVACIÓN Y CAMBIO.....	99
3.7.1 Objetivo.....	99
3.7.2 Estrategias	99
3.7.3 Desarrollo.....	100
3.8 CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE.....	101
3.8.1 Objetivo.....	101
3.8.2 Estrategia.....	101
3.8.3 Desarrollo.....	101
3.9 EQUIDAD Y GÉNERO.....	102
3.9.1 Objetivo.....	102
3.9.2 Estrategia.....	102
3.9.3 Desarrollo.....	102
3.10 COMUNICACIÓN.....	103
3.10.1 Objetivo.....	103
3.10.2 Estrategia.....	103
3.10.3 Desarrollo.....	103
3.11 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS.....	103
3.11.1 Objetivo.....	103
3.11.2 Estrategias	104

3.11.3 Desarrollo.....	104
3.12 CALIDAD DE VIDA.....	105
3.12.1 Objetivo.....	105
3.12.2 Estrategias	105
3.12.3 Desarrollo.....	105
3.13 BALANCE TRABAJO-FAMILIA.....	108
3.13.1 Objetivo.....	108
3.13.2 Estrategias	108
3.13.3 Desarrollo.....	109
3.14 COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.....	114
3.14.1 Objetivo.....	114
3.14.2 Estrategias	114
3.14.3 Desarrollo.....	114
3.15 LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN.....	114
3.15.1 Objetivo.....	114
3.15.2 Estrategias	115
3.15.3 Desarrollo.....	115
3.16 IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN.....	115
3.16.1 Objetivo.....	115
3.16.2 Estrategias	115
3.16.3 Desarrollo.....	115
3.17 AUSTERIDAD Y ÉTICA LABORAL.....	116
3.17.1 Objetivo.....	116
3.17.2 Estrategias	116
3.17.3 Desarrollo.....	116
3.18 ENFOQUE RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD.....	117

3.18.1 Objetivo.....	117
3.18.2 Estrategia.....	117
3.18.3 Desarrollo.....	117
3.19 NORMATIVIDAD Y PROCESOS.....	117
3.19.1 Objetivo.....	117
3.19.2 Estrategias	117
3.19.3 Desarrollo.....	117
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES.....	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
ANEXOS	131
ANEXO 1 (Formato de encuesta del clima laboral).....	131
ANEXO 2 (Formato de encuesta para evaluar el rendimiento del personal)...	137
ANEXO 3 (Formato encuesta de la influencia del clima laboral y el rendimiento del personal).....	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características del Clima Laboral u Organizacional	7
Tabla 2: Características del Clima Laboral Positivo	8
Tabla 3: Modelo de Medición del Clima Laboral establecido por Litwin y Stringer.....	13
Tabla 4: Modelo de medición del Clima Laboral de Administración Pública Federal	15
Tabla 5: Proceso de industrialización	18
Tabla 6: Resultado del experimento de Hawthorne.....	22
Tabla 7: Resultados de la encuesta	25
Tabla 8 Tabla de contingencia	25
Tabla 9: Matriz diagnóstica	35
Tabla 10: Matriz de ponderaciones según las calificaciones de la escala tipo Likert.....	47
Tabla 11: Escala numérica de calificación tipo likert.....	48
Tabla 12: Valoraciones de gráfico tipo semáforo	48
Tabla 13: Recompensas y Reconocimientos	54
Tabla 14: Capacitación y Desarrollo	55
Tabla 15: Innovación y Desarrollo	57
Tabla 16: Calidad y Orientación al Cliente	58
Tabla 17: Equidad y Género	59
Tabla 18: Comunicación.....	61
Tabla 19: Disponibilidad de Recursos	62
Tabla 20: Calidad de Vida	63
Tabla 21: Balance Trabajo – Familia.....	64
Tabla 22: Colaboración y Trabajo en Equipo	66
Tabla 23: Liderazgo y participación	67

Tabla 24: Identidad con la Institución	68
Tabla 25: Austeridad y Ética Laboral	69
Tabla 26: Enfoque a resultados y productividad	71
Tabla 27: Normatividad y Procesos.....	72
Tabla 28: Cargo	73
Tabla 29: Nivel Educativo	74
Tabla 30: Objetivos.....	75
Tabla 31: Estrategias.....	76
Tabla 32: Reciprocidad.....	77
Tabla 33: Capacidad de toma de decisiones	78
Tabla 34: Compromiso Organizacional.....	79
Tabla 35: Participación Activamente.....	80
Tabla 36: Espíritu de Equipo	81
Tabla 37: Comunicación.....	82
Tabla 38: Oposición a los cambios	83
Tabla 39: Rendimiento de Trabajadores	84
Tabla 40: Influencia del clima en el rendimiento del personal dirigido a trabajadores.....	85
Tabla 41: Influencia del clima en el rendimiento del personal dirigido a directivos.....	86
Tabla 42: Distribución de valor critico X2	89
Tabla 43: Frecuencia Observada.....	90
Tabla 44: Frecuencia Esperada	91
Tabla 45: Procedimiento del chi cuadrado	92
Tabla 46: Matriz de estrategia de innovación.....	100

Tabla 47: Matriz de detección del mooving	106
Tabla 48: Programa de integración familiar	109
Tabla 49: Valoración de evaluación de la normativa interna	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sistemas Administrativos de Likert	4
Figura 2. Modelo de Clima Organizacional de Katz y Kan.....	10
Figura 3. Modelo de Clima Organizacional propuesto por Anderson	11
Figura 4. Modelo del Clima Organizacional de Evan	12
Figura 5. Gráfico Chi cuadrado de la influencia de género en las preferencias de marcas de café.....	27
Figura 6. Distribución por área, unidad o departamento	50
Figura 7. Distribución por género.....	51
Figura 8. Distribución por edad	51
Figura 9. Distribución por antigüedad	52
Figura 10. Distribución por salario	52
Figura 11. Cargas Familiares	53
Figura 12. Recompensas y Reconocimientos	54
Figura 13. Capacitación y Desarrollo	56
Figura 14. Innovación y Cambio	57
Figura 15. Calidad y orientación al cliente	58
Figura 16. Equidad y Género.....	60
Figura 17. Comunicación.....	61
Figura 18. Disponibilidad de Recursos.....	62
Figura 19. Calidad de Vida	64
Figura 20. Balance Trabajo-Familia	65
Figura 21. Colaboración y trabajo en equipo.....	66
Figura 22. Liderazgo y participación	67

Figura 23. Identidad con la Institución	69
Figura 24. Austeridad y ética Laboral	70
Figura 25. Enfoque a resultados y productividad	71
Figura 26. Normatividad y Procesos.....	72
Figura 27. Cargo	73
Figura 28. Nivel Educativo.....	74
Figura 29. Objetivos	75
Figura 30. Estrategias	76
Figura 31. Reciprocidad.....	77
Figura 32.Capacidad de toma de desiciones.....	78
Figura 33. Compromiso Organizacional.....	79
Figura 34. Participación Activamente	80
Figura 35. Espíritu de Equipo	81
Figura 36. Comunicación.....	82
Figura 37. Oposición a los cambios.....	83
Figura 38. Rendimiento	84
Figura 39. Influencia del clima en el rendimiento del personal dirigido a trabajadores.....	85
Figura 40. Influencia del clima en el rendimiento del personal dirigido a directivos	86
Figura 41. Gráfico Chi cuadrado de Influencia del clima laboral en el rendimiento del personal.....	93

RESUMEN

El presente proyecto pretende diseñar un modelo de medición de la influencia del clima laboral en el rendimiento del personal del área de producción de la empresa “LICORAM”, para lo cual fue necesario diagnosticar el clima laboral que actualmente tiene la planta de producción a través de una encuesta al personal con el objetivo de detectar el aspecto de menor aceptación de las variables analizadas que llevarán a identificar las debilidades que tienen la empresa en el ámbito de clima laboral.

Para el diagnóstico de la situación actual del clima laboral se utilizó bases teóricas que permitieron sustentar el proyecto por medio de libros, revistas y artículos científicos, los cuales fueron fuentes claves para realizar la encuesta del clima laboral que se diseñó de acuerdo a un Modelo de medición del Clima Laboral de Administración Pública Federal de México, el cual se basó en catorce dimensiones, tales como: recompensas y reconocimientos, capacitación y desarrollo, innovación y cambio, calidad y orientación al cliente, equidad de género, comunicación, disponibilidad de recursos, calidad de vida laboral, balance trabajo – familia, colaboración y trabajo en equipo, liderazgo y participación, identidad con la institución, austeridad y ética laboral, enfoque a resultados y productividad y normatividad y procesos. Por otro lado, se realizó otra encuesta basada en el rendimiento del personal y se aplicó un modelo estadístico fundamentado en la prueba del chi o ji cuadrado que ayudó a determinar la incidencia del clima laboral en el rendimiento del personal afirmando la teoría de que, si hay ambiente laboral adecuado, el empleado tiene un mejor rendimiento. Este modelo ayudó a conocer la relación existente entre estas variables y la influencia directa del clima laboral en el rendimiento del personal.

Finalmente se propone el diseño de estrategias como una propuesta de mejora al clima laboral en la planta de producción, aspectos que fueron diseñados en base a los puntos críticos encontrados en el diagnóstico del clima laboral antes mencionado.

Palabras clave:

Clima Laboral - Rendimiento del personal – Estrategias - Modelo de medición del Clima Laboral - Modelo estadístico chi cuadrado

ABSTRACT

The present project intends to design a model for measuring the influence of the work climate on the performance of personnel in the production area of the LICORAM company, for which it was necessary to diagnose the work environment that the production plant currently has through of a survey of staff with the aim of detecting the aspect of lower acceptance of the variables analyzed that will lead to identify the weaknesses that the company has in the field of work environment.

For the diagnosis the current situation of the labor climate, theoretical bases were used to support the project through books, journals and scientific articles, which were key sources to take the survey of the work climate that was designed according to a Labor Climate Measurement Model of the Federal Public Administration of Mexico, which was based on fourteen dimensions, such as: rewards and recognition, training and development, innovation and guidance, quality and customer orientation, gender equity, communication, availability of resources, quality of work, balance work - family, collaboration, teamwork, leadership and participation, identity with the institution, austerity and work ethic, focus on results and productivity and regulations and processes. For another side, I conducted a survey based on the performance of the staff and I applied a statistical model based on the chi-square test that helped determine the impact of the work climate on the performance of staff that affirms the theory that there is an adequate work environment, the employee has a better performance. This model helped to know the relationship between these variables and if there was direct influence of the work environment in the performance of the staff.

Finally, it is proposed the design of strategies as a proposal to improve the work environment in the production plant, aspects that were resolved according to the critical points found in the diagnosis of the aforementioned work climate.

Keywords:

Work environment - Staff performance – Strategies - Measurement model of the labor climate - Chi square statistical model

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el clima laboral es de vital importancia para las organizaciones al ser el ambiente en el que se desenvuelven los empleados, quiénes son esenciales para lograr el buen funcionamiento de la empresa, razón por la cual es necesario que la empresa proporcione la atención necesaria a los factores que rodean al empleado en el puesto de trabajo.

Sin duda alguna, las evaluaciones al personal han sido un factor clave para determinar la conducta y conocer las percepciones del empleado frente a las condiciones físicas, sociales y psicológicas que vivencia el empleado, motivo por el cual se revisarán varias teorías de autores renombrados en el clima laboral, como Elton Mayo, Maslow, Herzberzy, Mc Gregor, Likert, Litwin y Stringer y especialmente de Kurt Lewin, un psicólogo, quién propuso el término “clima” en la década de los treinta y es más conocido como el precursor de la investigación de la ciencia conductual a los procesos de administración en el ambiente laboral y otros autores que influyeron en el rendimiento como Campbell, McCloy, Oppler y Saer, Waldman, Moorhead y Griffin y el más destacado en este ámbito Motowidlo, afirmando que el rendimiento es el valor total que la empresa espera del empleado de acuerdo a los sucesos discretos que ejecuta, este valor que puede ser positivo o negativo y es dependiente de un buen o mal rendimiento.

De igual manera, se examinarán diferentes modelos que servirán para diagnosticar el clima laboral que incluyen procedimientos y dimensiones, presentados por varios autores entre los cuales se encuentran: Katz y Kan, quien mide el clima a través de la influencia del liderazgo con contexto del grupo de trabajo; Anderson, quién busca un clima escolar a través de cuatro variables que implican: el clima entendido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos, el clima como función de las características típicas de los participantes, el clima como función de las percepciones y actitudes de los profesores y el clima entendido como calidad de vida dentro del centro escolar; Evan, quién explica el modelo del clima partiendo de un propósito que radica en tomar decisiones acertadas y finalizando con el conocimiento del desempeño de la organización; Litwin y Stringer, quienes expresan patrones de conducta de las

personas en las organizaciones en lo que se refiere a la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad y el modelo planteado por Muños Gutiérrez, quien aplicó una encuesta del clima de la Administración Pública Federal por iniciativa de la Presidencia de la República de México con el fin de medir las percepciones de las personas que trabajan en las instituciones públicas sobre factores que afectan a la productividad, rendimiento laboral e imagen de la empresa, donde se aplicó catorce variables que son las recompensas y reconocimientos, asimismo tienen que ver con la capacitación y desarrollo, innovación y cambio, calidad y orientación al cliente, equidad de género, comunicación, disponibilidad de recursos, calidad de vida laboral, balance trabajo – familia, colaboración y trabajo en equipo, liderazgo y participación, identidad con la institución, austeridad y ética laboral, enfoque a resultados y productividad y normatividad y procesos, los mismos que repercuten directamente en un buen o mal rendimiento del personal.

Es preciso mencionar que el clima y el rendimiento en la industria, son dos variables que se relacionan entre sí, sin embargo, no se dejará de lado al término “industria”, siendo así necesario hablar sobre el proceso de industrialización, de manera que permita entender más claramente el origen, el crecimiento de la industria y la importancia del talento humano que interviene para mejorar de calidad de vida.

Por otro lado, se realizan varias investigaciones y estudios que demostrarán la influencia del clima laboral y su rendimiento, entre las cuales se destaca: el autor Elton Mayo, quién ejecuta un experimento en una empresa textil de Filadelfia, donde existía problemas en la producción provocando una alta rotación del personal, además de abordar un estudio en la fábrica Western Electric Company, en el barrio de Hawthorne, ubicada en Chicago, con el objetivo de estudiar la incidencia de la iluminación de la planta de producción en el rendimiento de los operarios que en este caso eran mujeres. Investigaciones que se traducen en soluciones que determinan que el rendimiento es afectado por factores psicológicos, por lo que es fundamental que las empresas se preocupen más por las necesidades de los empleados que no necesariamente son las condiciones físicas del trabajo.

Después de haber realizado los estudios y experimentos, se hablará de un modelo estadístico basado en una prueba de Chi o ji cuadrado que será el elegido para

demostrar la influencia del clima laboral en el rendimiento del personal, modelo que fue fundado por Karl Pearson, pionero de la estadística aplicada, quién se interesó en conocer la relación o no entre dos variables. La prueba de chi o ji cuadrado mostrará el procedimiento y los cálculos empleados que serán útil para el proyecto de investigación.

Por último, se desarrollará una propuesta basada en estrategias del clima laboral para mejorar el rendimiento del personal al conocer que estas variables tienen dependencia estrechamente. En este sentido las estrategias se abordarán de acuerdo a los puntos críticos que se detecten en el diagnóstico del clima laboral de la empresa “LICORAM”.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 El ambiente laboral

Estudios sobre el ambiente laboral se han realizado en diferentes países, que lo definen en una forma sencilla como: el entorno, las condiciones, las circunstancias en que las personas trabajan. Briner (2000) indica:

La Universidad de Educación de Tai Solarin en Nigeria, África definió al ambiente laboral como una categoría muy amplia que abarca: aspectos físicos (por ejemplo, temperatura, equipos, etc.); características propias del trabajo (por ejemplo, carga de trabajo, complejidad de la tarea); características organizativas más amplias (por ejemplo, cultura, historia) e incluso aspectos del entorno extra de la organización (por ejemplo, las condiciones locales del mercado de trabajo, el sector industrial, las relaciones trabajo-hogar) como se cita en (Oludeyi, 2015, p.33).

Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) coinciden en que el ambiente laboral es la suma de variables del entorno social, económico y cultural, además de las relaciones con los clientes y proveedores; esta combinación tiene influencia directa no solo en la gestión de la organización, su dirección y estrategias, sino también en todo lo relacionado con el ambiente interno de la empresa como la estructura organizacional, comunicación, programas de capacitación, adiestramiento, satisfacción laboral, ausentismo y aspectos que impliquen condiciones seguras en el proceso de la producción, tecnología e innovación (p. 68).

En conclusión, el ambiente de trabajo es el contexto en que las personas trabajan, que está influido por factores internos y externos a la organización.

1.1.1 Ambiente y clima laboral

Es importante aclarar que el clima laboral va de la mano con el ambiente de trabajo, las dos variables tienen una relación estrecha en el ámbito organizacional, puesto que el clima depende del ambiente que existe en la empresa. Si hay un ambiente laboral, donde la comunicación no es buena, los empleados faltan frecuentemente y se muestra una carga

laboral impuesta por los directivos, posiblemente se determinará que el clima en el que trabajan los operarios es negativo, razón por la cual es necesario contextualizar la terminología de esta temática, pero primeramente se informará sobre el origen de la misma.

El clima laboral u organizacional surge de las teorías administrativas propuestas por Elton Mayo, quien es psicólogo, sociólogo, y cuyo enfoque es el movimiento de las relaciones humanas y las variables psicológicas (motivación, liderazgo, satisfacción y frustración que determinan la conducta del empleado).

Según Orbegoso (2010) en la teoría de Mayo toma gran importancia la aplicación de los factores psicológicos en una empresa (como se cita en Chiavenato, 2006, p.349), y añade que otros autores que desarrollan teorías sobre el comportamiento humano en las empresas son Maslow, Herzberzy Mc Gregor.

En 1943 Maslow manifiesta la teoría de la “motivación humana” que se basa en la jerarquía de las necesidades que tiene un individuo, en la que se describe por orden de importancia la ubicación de las necesidades básicas que se encuentran en la parte inferior de una pirámide, a las cuales se denominan impulsos fisiológicos que son los más poderosos para cualquier ser humano, puesto que si este carece de alimento, seguridad, estima, afecto y de todo en su vida, este recurrirá con más probabilidad a la comida, por lo tanto si ha logrado satisfacer estas necesidades surgirán otras que se catalogan como: las de seguridad que incluyen la estabilidad laboral, la ansiedad, la confianza, la seguridad física y de salud, lo que se puede ver reflejado cuando los niños sienten miedo, acuden a sus padres, los cuales se convierten en roles protectores. Otra de las necesidades que buscan las personas cuando están insatisfechas son las de pertenencia afecto y amor ya sea con su familia, pareja o un grupo social. Por otro lado, se encuentran las necesidades de estima que incluye los deseos de logro, la competencia, la independencia, el respeto a sí mismos, la reputación profesional y el reconocimiento. En la parte superior se encuentra las necesidades de autorrealización que se refiere a la satisfacción que se siente al verse realizado en lo que es capaz de ser y en lo que le gusta (como se cita en Maslow 1987, pp. 21-32).

En 1959, Herzberg construye su teoría basada en dos dimensiones: los factores motivacionales que son de gran influencia en la motivación del ser humano y satisfacción en el trabajo, en los cuales se incluye la responsabilidad, el reconocimiento, el logro y el progreso; por otro parte se encuentran los factores de higiene que son los causantes de la insatisfacción del empleado en su puesto de trabajo, estos factores incluyen los procedimientos, el ambiente de trabajo, las condiciones laborales, la seguridad laboral, salario, beneficios sociales y las políticas (como se cita en Dalton, Hoyle,, & Watts, 2006, p.63).

McGregor (1994) expone dos teorías de pensamiento de los directivos en su obra nombrada “El Lado humano de las organizaciones”. La primera teoría denominada X, se fundamenta en la amenaza y obligación para que los empleados desarrollen un trabajo adecuado, puesto que son personas que prefieren que los dirijan evitando una mayor responsabilidad y trabajo, tienen pocas ambiciones y son negativos. La segunda teoría llamada Y, está enfocada en el positivismo de las personas, creen que trabajar es natural como dormir y descansar, asumen las responsabilidades y se auto dirigen para el logro de los objetivos (pp. 33-55).

Orbegoso (2010) además acota:

Después de un tiempo aparece otra escuela del pensamiento administrativo denominada del Comportamiento o Conductista, así nace la teoría de la motivación humana por Maslow y Herzberg, acompañado de las teorías X y Y creadas por Mc Gregor y los sistemas de administración de Likert, los cuales indican que las organizaciones son sistemas sociales que se componen de subsistemas relacionándose entre sí y con el entorno. (p.350)

Corrales y Solís (1986) explican, “Likert se basa en cuatro sistemas: autoritario-explotador, autoritario-benevolente, consultivo y participativo” (p. 57). En la figura 1 se define cada categoría:

Autoritario-explotador	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos son autoritarios, usan las amenazas y el miedo para que los empleados relinquen su trabajo, tienen poca confianza en ellos, gran parte de las decisiones son tomadas por los altos directivos.
Autoritario-Benevolente	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos utilizan la recompensa con los empleados, los mismos que realizan favores y son gentiles con los superiores, la comunicación es desde abajo hacia arriba, las decisiones se toman por niveles de menor jerarquía.
Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos utilizan recompensas como incentivos o castigos como sanciones, la comunicación es de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, se da de forma limitada y cuidadosa, las decisiones generales son tomadas por directivos y las específicas por los niveles inferiores.
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> • Hay confianza total entre los directivos y empleados, quienes tienen participación para el alcance de los objetivos que permita mejorar la forma de su trabajo, mayor compromiso por niveles inferiores, el sistema fomenta un clima agradable donde todos cooperan.

Figura 1. Sistemas Administrativos de Likert

Fuente: Panigua, C. (1979). Principales escuelas del pensamiento administrativo. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

El término “clima”, fue propuesto en la década de los treinta por Kurt Lewin, un psicólogo que se orientó en llevar la psicología al ambiente laboral, por lo que es más conocido como el precursor que trianguló la investigación de la ciencia conductual a los procesos de la administración en el ambiente laboral (Lacouture, 1996, p. 162). En esta misma línea Lewin, citado en Arturo (2010), explica que el comportamiento de un individuo es el resultado de la interacción entre la persona y el entorno: entender esta interacción mejorará la manera de entender la conducta del ser humano (p. 350).

Litwin y Stringer, 1968; Campbell y Beaty, 1971; Pritchard y Karasich, 1973; y Drexler 1977, citados en Contreras y Matheson (1984), conceptualizan al clima laboral como el medio ambiente en el que se trabaja, la percepción directa e indirectamente del empleado en relación a su entorno, las consecuencias del comportamiento del empleado en su lugar de trabajo, la intervención entre el comportamiento individual y los factores del entorno laboral en la organización (p.28). Para Bordas (2016), “El clima laboral es un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que se presentan en una organización

afectando a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y por lo tanto el desempeño de la organización” (p.20).

Toro y Sanín (2013) afirman:

El clima laboral es un indicador de la calidad de la vida que se ve reflejado en las buenas condiciones del trabajo y a su vez permite el desarrollo personal y profesional manifestándose mediante factores objetivos y subjetivos que son percibidos por las personas y pueden llegar a ser favorables para su bienestar, asociado también con la productividad de las empresas. (p.14)

En la década del sesenta, James y Jones (s.f.) proponen por primera vez la medición del clima basada en el enfoque de medidas múltiples: proponen que es necesaria una evaluación y medición de los factores externos al individuo, que incluye la medición objetiva y por otra parte propone un enfoque basado en medidas perceptuales, enfocado principalmente en la percepción, la reacción que tiene el empleado en cuanto a las actividades de la organización y cómo responde ante estas (Contreras y Matheson, 1984, p.27).

En concordancia con lo anteriormente mencionado, Litwin y Stringer (1968) definen al clima laboral como un grupo de factores medibles en el medio ambiente que influye tanto en el comportamiento como en la motivación de los empleados, los mismos que perciben estos factores directamente o indirectamente (como se cita en Contreras Chavarria y Matheson Vargas, 1984, p.28).

Según García, Moro y Medina (2010) manifiestan que el clima laboral se define como: “Un conjunto de características objetivas que se pueden medir y son perdurables en una organización que hacen que se diferencia de otra” (p.208).

Los previos conceptos citados dejan en claro que la medición del clima laboral es de gran importancia en las organizaciones porque permite conocer cómo se sienten los empleados en su puesto de trabajo, lo cual es favorable para que se propenda a construir un ambiente agradable que ayude a generar un rendimiento eficiente en el personal. La medición del clima reconocerá las causas que determinan su estado con la consecuente toma de acciones para su mejoramiento continuo.

1.1.2 Importancia de la medición del estado del clima laboral en las empresas

Chiang, Martín, y Nuñez (2010) afirman que el enfoque multidimensional es fundamental para analizar el clima laboral puesto que los trabajadores tienen diferentes comportamientos, actitudes y maneras de reaccionar a estímulos, manifestando sus emociones por medio de sentimientos que pueden ser favorables para la organización porque estos se transmiten por medio de la felicidad del trabajador, es decir, si los empleados se encuentran motivados, incentivados por el logro de sus objetivos, se alcanzará la satisfacción laboral que será de gran influencia para que exista un buen clima laboral, razón por la cual la satisfacción del trabajador tiene una relación fuerte con el clima laboral (p. 14).

Son extensas las investigaciones que demuestran la relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción laboral. Si existe un clima laboral positivo los empleados se sienten satisfechos en su puesto de trabajo de acuerdo con lo identificado por Friendlander y Margulies, 1969; Payne y Pheysey, 1971; Hellriegel y Slocum, 1974; Downey, Hellriegel y Slocum, 1975; Jakofsky y Slocum, 1988; Peiró, González y Ramo, 1991; Ostroff, 1993; Schratz, 1993; Gunter y Furnham, 1996 (citado en Chiang, Martín, y Nuñez Partido, 2010. pp. 17-18).

Según Toro, citado en Álvarez y Sanín (2013), “Hay gran influencia en la satisfacción laboral y la motivación de los trabajadores” (p.11). Para los autores, el primer concepto evita la renuncia, la rotación del personal y bajos niveles de ausentismo, por el contrario, si el empleado está insatisfecho es posible que se ocasionen accidentes y surjan enfermedades laborales, disminuirá el ritmo de su trabajo y por lo tanto se producirá conductas que no son productivas. El segundo concepto hace referencia a que la empresa preste las condiciones necesarias para la motivación del trabajador, que es un factor indispensable, para que rinda de una manera óptima con eficiencia en sus actividades laborales y dedique el mayor esfuerzo y energía para tener un rendimiento máximo y favorable para la empresa (pp.11-12).

El clima laboral está determinado por las condiciones que brinda la empresa al empleado, que tienen influencia directa en un ambiente laboral positivo o negativo. Para Toro y Sanín (2013) una empresa que tiene un buen clima laboral se adapta mejor a los cambios de su entorno, a la innovación y es esencial para lograr la satisfacción del cliente,

puesto que el clima laboral se ve reflejado en los productos de buena calidad que ofrece la empresa y la satisfacción que él percibe de estos (p.12).

Es necesario entonces, que el clima laboral sea agradable porque aún cuando el empleado tenga todas las capacidades, habilidades, requerimientos que se necesita para el puesto de trabajo, si no tiene un buen clima laboral, no logrará desarrollar al máximo sus actividades.

1.1.3 Características del clima laboral u organizacional

El clima laboral u organizacional posee varias características que se explican en las siguientes tablas:

Tabla 1:

Características del Clima Laboral u Organizacional

CARACTERÍSTICAS	EXPLICACIÓN
Trae cierta permanencia en la organización	Indica que el clima laboral puede ser estable, sin embargo, es posible que experimente cambios por situaciones que traen consecuencias decisivas como los conflictos que alteran el equilibrio en el ambiente y en ocasiones llevan un largo tiempo sin resolver.
Gran impacto en los comportamientos del personal de la empresa ^a	Se refleja cuando hay un clima laboral negativo, los trabajadores no tendrán el rendimiento adecuado, buena energía, motivación para realizar sus labores, lo que hará difícil la gestión y coordinación en sus actividades en la organización.
El grado de compromiso o identificación por parte del trabajador	Si un empleado no está identificado con las metas, los objetivos, las creencias, la cultura de la organización será ineficaz en sus labores causando un mal clima laboral, por el contrario si hay un ambiente favorable las actividades serán eficaces, evitando la renuncia.
Influye en los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización	Si el empleado tiene un comportamiento positivo contribuirá para que exista un buen clima laboral, en caso opuesto, suele suceder que los empleados son los que se encargan de transmitir un mal ambiente diciendo rumores equivocados u opiniones sin fundamento.
Es afectado por diferentes variables estructurales	Involucra el estilo de dirección, el despido, el sistema contratación, entre otras. Por ejemplo si hay un estilo liderazgo burocrático, significa que los empleados no tienen derecho a dar sus opiniones, perspectivas, quejas sino más bien se registrarán a cumplir las normas de su jefe, causando un clima tenso en el trabajo.
La rotación de empleados y el ausentismo laboral	Representa un mal clima que puede ser causado por varios factores como la falta de motivación, liderazgo, compromiso, entre otras.

Nota. Características del clima laboral. Fuente: Torrecilla, O. (2013). Clima Organizacional y su Relación con la productividad. (p.7) Obtenido de <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>

^a Por otro lado Soberanes Rivas y Abel Humberto (2009) manifiesta: “Los empleados comprometidos tienen menor probabilidad de abandonar su trabajo e irse a otra empresa, por lo tanto, no se invertirá en costos de rotación” (p. 124). Ellos no requieren la supervisión porque conocen y entienden perfectamente sus metas y las aplican a la organización, lo cual tiene una influencia positiva en el clima laboral.

Otros investigadores determinan que el Clima Laboral Positivo se caracteriza por algunas variables:

Tabla 2:
Características del Clima Laboral Positivo

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA POSITIVO	EXPLICACIÓN
- Liderazgo y las prácticas de gestión ^a *	Proporcionan claridad, soporte y desafío, las cuales contribuyen a un clima laboral positivo
- Aumento del esfuerzo discrecional o el nivel de esfuerzo extra *	Implica que los empleados ejercen más allá de las expectativas laborales
- Conduce a la motivación de los empleados *	Mejora el clima laboral llevando a que los empleados tengan un alto rendimiento
- Espacio limpio y agradable **	El ambiente limpio y ordenado influye en la salud, el bienestar del empleado y a que este se sienta a gusto en un ambiente agradable, de tal manera que realice sus actividades eficientemente.
- Respeto entre los compañeros **	El respetar la opinión de todos los empleados, el ser compañeros y ayudarse unos a otros representa una convivencia agradable.
- El trabajador se sienta valorado **	Involucra el reconocimiento al empleado que influye en el compromiso con su trabajo y en el logro de los objetivos planificados por la empresa.
- Empatía entre los compañeros **	Implica la aceptación de las opiniones o críticas constructivas tanto de los empleados como los directivos porque nos sirven para mejorar el clima laboral. La empatía también demuestra la comprensión, el entendimiento que tenemos hacia la otra persona.
- La Solidaridad con los compañeros de trabajo **	Involucra el compañerismo entre los miembros de la empresa, lo que ayuda a generar confianza creando un clima laboral favorable, colaborativo que influya en el desenvolvimiento y mejoramiento continuo de los empleados.
- Que existan oportunidades de crecimiento **	Los directivos deben dar oportunidades de

crecimiento en el área de trabajo del empleado como un incentivo al desarrollo profesional, lo que influirá en el rendimiento del personal y la productividad de la empresa, de lo contrario el será quien se encargará de cambiar su trabajo en busca de nuevos retos para su mejora.

Nota. * Características Clima Laboral Positivo. Fuente: Management Sciences for Health (2002). The Manager: Management Strategies for Improving Health Services Creating Work Climate that Motivates Staff and Improves Performance. *Management Sciences for Health.*, 2, 1-20.

** Características de un Clima Laboral Positivo. Fuente: Siqueira,C. (2016). UNIVERSIA República Dominicana. Recuperado de <http://noticias.universia.com.do/consejos-profesionales/noticia/2016/01/07/1135191/caracteristicas-buen-clima-laboral.html>

^a Las prácticas de gestión incluye la comunicación de trabajo en la toma de decisiones cuando sea apropiado, las revisiones de la descripción del trabajo, las mejoras en la planificación del trabajo, políticas, supervisión y retroalimentación, además de las revisiones de desempeño y recomendaciones de trabajo

García y Ibarra (2012) manifiestan que las características con mayor transcendencia del clima laboral u organizacional es: “Externo al individuo, le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto que existe en la organización, se puede registrar a través de procedimientos varios, es distinto a la cultura organizacional” (como se cita en García y Ibarra 2012, p. 14).

Se puede evidenciar que el clima laboral u organizacional tiene gran influencia en el comportamiento de la persona produciendo efectos positivos o negativos que repercuten en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, de igual manera las actuaciones de estos, modifican el clima laboral en el que desenvuelven.

1.1.4 Medición del clima laboral: procedimiento y dimensiones

Existen diferentes modelos para medir el clima laboral en una organización propuestos por varios autores. A continuación, se describen varios, que posteriormente servirán como fundamento para el diseño de un modelo que considere en sus propuestas.

1.1.4.1 Modelo clima organizacional de Katz y Kan

En 1966, este modelo permite conocer como el clima laboral u organizacional tiene influencia con el liderazgo y a su vez con el contexto del grupo de trabajo, los cuales tienen una relación directa que permiten un funcionamiento eficaz para lograr las tareas y actividades propuestas por la organización, de tal manera que se logre resultados

funcionales, la satisfacción entre los miembros y las condiciones propicias que se debe ejecutar para los subordinados.

En 1991, Denison explica que “el modelo de Katz y Kan muestran el sistema de funcionamiento de la organización” (como se cita en Bermeo y Pintado 2012, p.17).

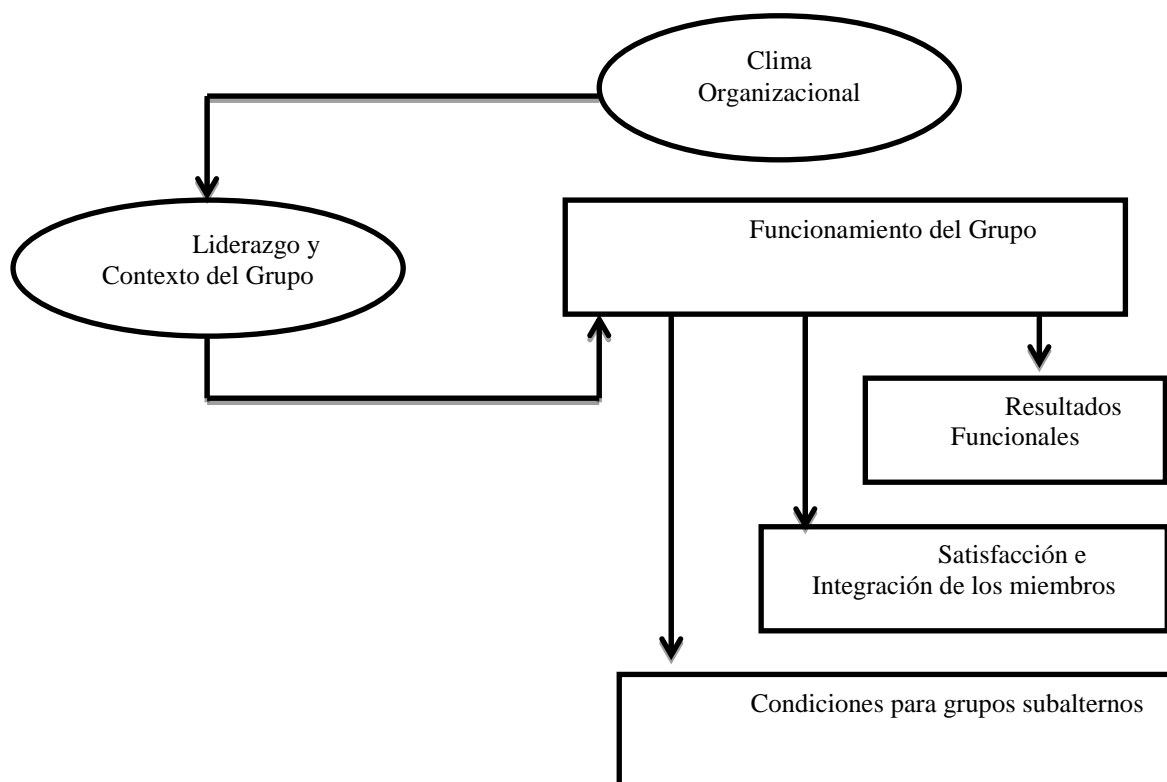


Figura 2. Modelo de Clima Organizacional de Katz y Kan

Fuente: Bermeo V, M., y Pintado, J. (2012). Herramientas para diferentes tipo de Organizaciones.(Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional). Universidad del Azuau Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/2924/1/09162.pdf>

1.1.4.2 Modelo clima organizacional Anderson

Un investigador destacó que “este modelo indica las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima” (Martín y Colbs 1998, citado en Bermeo y Pintado 2012, p.19).

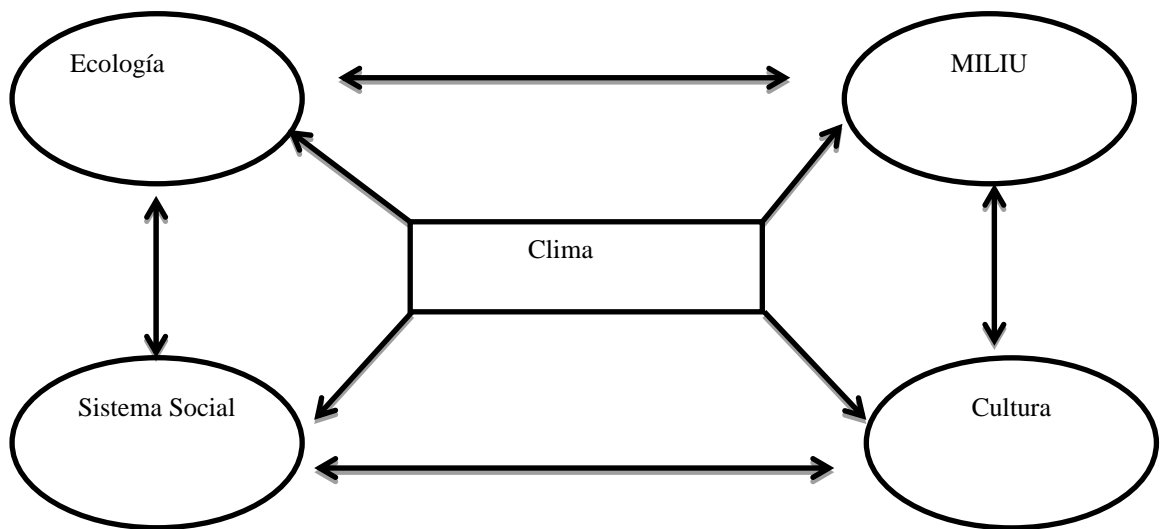


Figura 3. Modelo de Clima Organizacional propuesto por Anderson

Fuente: Fuente: Bermeo V, M., y Pintado, J. (2012). Herramientas para diferentes tipo de Organizaciones.(Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional). Universidad del Azuay Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/2924/1/09162.pdf>

Bolaños, Samayoa y Villeda (2013) describen al modelo de Clima Organizacional de Anderson centrado en:

La búsqueda del Clima Escolar, mediante el cual presenta cuatro variables caracterizadas por el clima entendido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos o estudiantes, el clima como función de las características típicas de los participantes, el clima como función de las percepciones y actitudes de los profesores, el clima entendido como calidad de vida dentro del centro escolar.

(p.21)

1.1.4.3 Modelo de Clima Organizacional de Evan

Este modelo explica cómo se describe a través de un proceso el clima organizacional según Evan, el cual tiene un propósito que consiste en tomar decisiones acertadas rigiéndose a las normas, utilizando la tecnología y tomando en cuenta la departamentalización funcional para lograr una estructura de status que busque una socialización en el rol de los nuevos miembros, relaciones entre el rol y desempeño del rol, las dos primeras llevarán a que exista una interacción entre departamentos y la última conducirá a las entrega de recompensas permitiendo un proceso efectivo de Evaluación

por miembros, lo que determinará la percepción del Clima por los miembros y a su vez el conocimiento del desempeño organizacional.

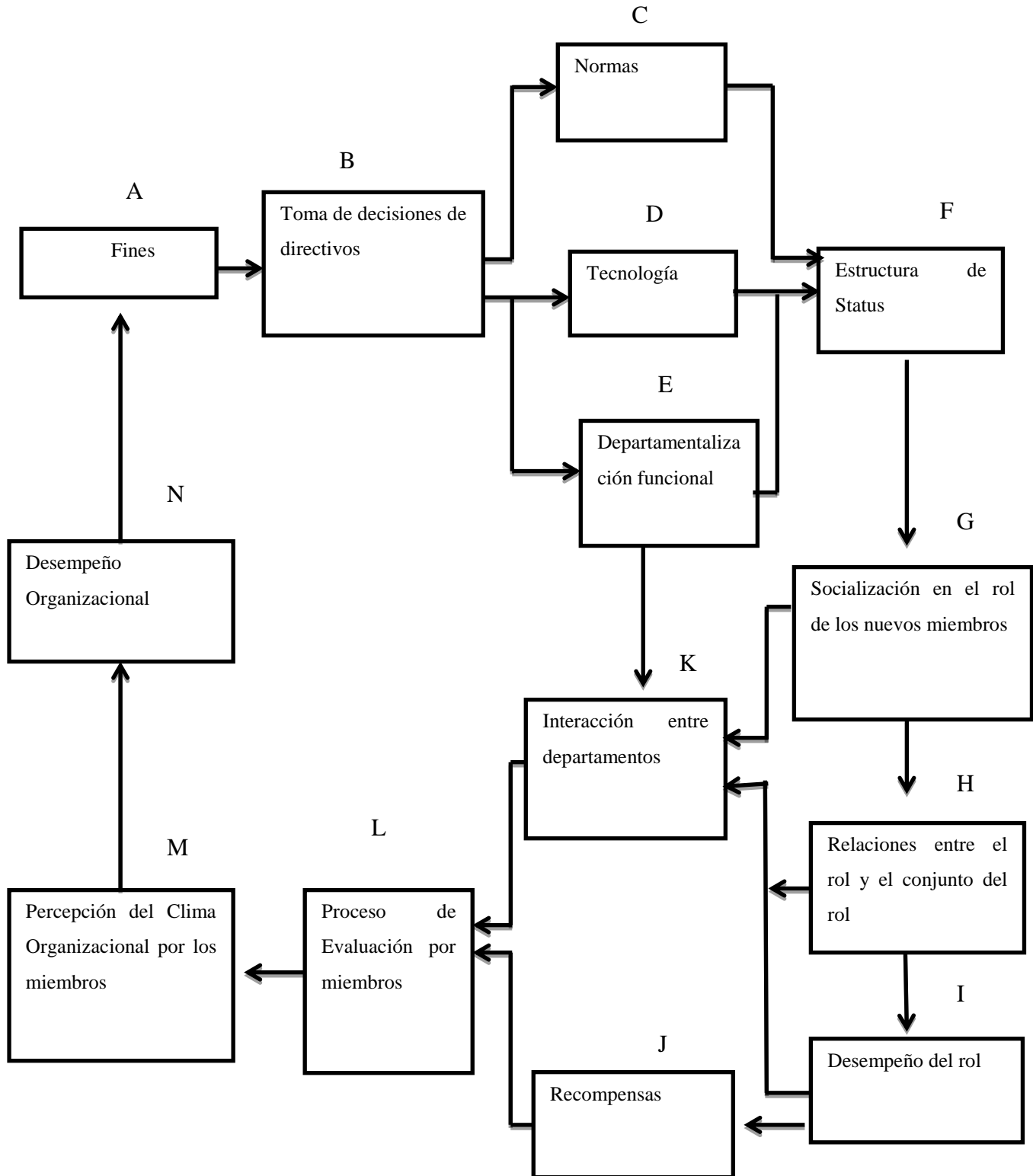


Figura 4. Modelo del Clima Organizacional de Evan

Fuente: Williams R, L. (2013). Estudio Diagnóstico de Clima Laboral en una Dependencia. (Tesis de Maestría). Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

Williams (2013) afirma:

El modelo de Evan, tanto a nivel individual como a nivel departamental se recupera algunos aspectos determinantes del clima organizacional y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la repercusión que ese clima tiene sobre el comportamiento de los miembros y la posible eficacia de la organización en su conjunto. (p.32)

1.1.4.4 Modelo de medición de Litwin y Stringer

En 1968, Litwin y Stringer establecen un modelo de medición del clima laboral u organizacional, quienes explican patrones de conducta de las personas en las organizaciones en lo que se refiere a la motivación y el clima, la estructura, la responsabilidad, las recompensas, el riesgo, la calidez, el apoyo, las normas, el conflicto e identidad. Estos autores proponen 9 dimensiones.

Tabla 3:

Modelo de Medición del Clima Laboral establecido por Litwin y Stringer

DIMENSIONES	EXPLICACIÓN ^a	PROCEDIMIENTO
Estructura	Se refiere al sentimiento que tiene el trabajador en cuanto a estructura formal que implica la división de trabajo, seguimiento de manuales de procedimientos, funciones establecidas por autoridad competente, cumplimiento de normas, reglas, controles existentes y la percepción de empleado ante los factores antes mencionados.	Consiste en tomar la muestra a la empresa a diagnosticar, el nivel de instrucción y proceder aplicar la encuesta de 50 preguntas que reflejan las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, normas, conflicto e identidad. Cada pregunta lleva escala de rangos que va desde Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, que son de gran utilidad para medir el clima laboral en que se encuentra la organización.
Responsabilidad	Se refiere al sentimiento que tiene el trabajador respecto al cumplimiento de las actividades dispuestas por las autoridades competentes y la toma de decisiones por su propia cuenta.	
Recompensa^b	Se refiere el sentimiento que tiene el trabajador al lograr una meta u objetivo de la organización y ser recompensado.	
Riesgo	Se refiere a la percepción, pensamiento y comportamiento que tiene el individuo al enfrentar cualquier tipo de riesgo antes de haber tomado una decisión, para lo cual es importante planificar y prevenir el riesgo.	
Calidez	Se basa en la percepción de la convivencia de los grupos en el trabajo y la buena amistad entre ellos.	
Apoyo	Se basa en la percepción que tiene el empleado del compañerismo para solucionar problemas.	

Normas	Se basa en la percepción que tiene el empleado sobre las reglas impuestas por los directivos de la empresa.
Conflicto	Se basa en el sentimiento que asumen los directivos ante un problema y su capacidad de comunicación con los empleados.
Identidad	Se refiere al sentimiento del empleado al pertenecer a una empresa y formar parte importante de ella.

Nota. Modelo de Medición del Clima Laboral establecido por Litwin y Stringer Fuente: Contreras C. B., Matheson, P. (1984). Una herramienta para Medir el Clima Organizacional Cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo social*, 27-37.

^b Es preciso mencionar que Taylor, manifiesta que una persona es motivada por recompensas basadas en el dinero, mientras Mayo discute esta propuesta, manifestando que la motivación del empleado no solamente se basa en las recompensas salariales y materiales sino también en estímulos sociales y representativos para el trabajador (Jaramillo, 2006, pp 5-6). Siguiendo con la misma cita, las empresas estadounidenses han puesto mayor énfasis en esta temática, puesto que, a pesar de ser un país desarrollado con nuevas tecnologías de información y comunicación, ha hecho que se reduzcan sus funciones al ser los procesos automatizados, restando valor al esfuerzo que realiza el empleado en la producción y provocando la desmotivación (p. 6).

El instrumento que propuso Litwin y Stringer, en el año 1968, fue estudiado por la Escuela de Psicología de la Universidad Católica de Chile: se realizó un estudio exploratorio por parte de la Escuela de Trabajo Social y los resultados fueron satisfactorios, sin embargo existieron alguna dificultades de la comprensión textual en las preguntas formuladas, la escuela investigadora las ajustó y probó su confiabilidad mediante muestras a diferentes instituciones de servicio, lo que demostró la fiabilidad y aplicación de este instrumento (Contreras y Vargas, 1984, p. 29). Este instrumento permite conocer la percepción que tiene el empleado en cuanto a los procesos que se manejan en la empresa y el comportamiento de este en relación a la estructura implantada por la organización.

1.1.4.5 Modelo de medición del Clima Laboral propuesto por Muñoz Gutiérrez

En 2002, Gutiérrez aplicó una encuesta del clima laboral de la Administración Pública Federal por iniciativa de la Presidencia de la República de México con el fin de medir las percepciones de las personas que trabajan en las instituciones públicas sobre algunos factores que afectan la productividad, el desempeño laboral, la calidad e imagen de la misma. Este autor determina las catorce dimensiones y el procedimiento que se llevó a cabo en la administración pública, el cual se explica en la tabla 4.

Tabla 4:

Modelo de medición del Clima Laboral de Administración Pública Federal

DIMENSIONES	EXPLICACIÓN	PROCEDIMIENTO
Recompensas y reconocimientos	Comprende la percepción que tienen los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por la empresa por el trabajo bien realizado.	Se procedió a realizar encuestas con las dimensiones mencionadas, a 35 dependencias de la Administración Pública Federal de México con una muestra de más de 31000 personas del sector público y se está aplicando una vez al año en instituciones públicas y federales debido a la efectividad en los resultados. En un principio la práctica fue realizada con una muestra representativa, tomada a varias instituciones, actualmente es realizada de forma censal con el objetivo de lograr integrar todas las instituciones. Esta encuesta contiene 17 factores como más de 90 reactivos, cada pregunta lleva una escala de rangos que va desde Totalmente de acuerdo, Relativamente de acuerdo, Relativamente en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo. Al final de la encuesta incluye comentarios, recomendaciones o sugerencias de los encuestados que permitan mejorar el clima organizacional.
Capacitación y desarrollo	Comprende las actividades que realiza la empresa para el desarrollo personal y profesional del empleado a través de las capacitaciones que permitan un buen rendimiento en el trabajo.	La encuesta es aplicada desde el 2002, por la cual se determinó que puede ser realizada a diversos tamaños de organizaciones.
Innovación y cambio	Comprende los programas de mejoramiento continuo que permitan la innovación y el cambio para generar nuevas ideas que ayude a adaptarse al entorno que rodea la empresa.	
Calidad y orientación al cliente	Se mide el grado de eficiencia en el servicio que brinda los servidores a los clientes internos y externos de la empresa, como en el conocimiento de sus intereses y necesidades.	
Equidad de Género	Se mide el grado de convivencia, participación y respeto que tienen los empleados de la empresa, sin importar la distinción por las capacidades, habilidades y competencias.	
Comunicación	Se mide el nivel de Comunicación existente entre los miembros de la empresa, el conocimiento y la	

	información pertinente que perciben para la consecución efectiva de sus labores.	Alrededor de 279 instituciones en el año 2013, han realizado encuestas con estas dimensiones que no solo ayuda a medir la satisfacción del personal, sino también se preocupa por conocer las necesidades, requerimientos del empleado como persona.
Disponibilidad de recursos	Se mide el grado de eficiencia de los servidores al disponer los recursos materiales necesarios para cumplir con los objetivos planificados por la empresa.	
Calidad de Vida Laboral	Se mide el grado en que el los miembros de la empresa están integrados, si cuentan con las condiciones adecuadas de trabajo, que permita el desenvolvimiento eficiente en sus actividades laborales.	
Balance Trabajo-Familia	Se mide el grado en que los miembros de trabajo reciben el apoyo, consideración de la empresa en asuntos familiares en la jornada laboral.	
Colaboración y trabajo en equipo	Se mide el grado de integración que tiene los miembros de la empresa, la percepción de la colaboración, el apoyo entre sí trabajando en equipo, el compañerismo respecto a las responsabilidades ejercidas en el lugar de trabajo	
Liderazgo y participación	Se mide el grado de influencia que tienen los servidores para dirigir un grupo de trabajo hacia la consecución de los objetivos, el respeto entre sí mismos para la toma de las decisiones y sugerencias.	

Identidad con la institución	Se mide el grado en que los miembros de la empresa se sienten participes, identificados con la misión, visión, valores que permita el logro mejores resultados para el alcance de los objetivos.
Valores	Se mide el grado en que los miembros de la empresa manifiestan la transparencia, la rigurosidad en las normas, los reglamentos, las leyes, la conducta, la ética respecto a la responsabilidad en sus labores.
Enfoque a resultados y efectividad	Se mide el grado en que los miembros se informan y obtienen buenos resultados que permite el cumplimiento de los objetivos y acciones efectivas.

Nota. Modelo de Medición de la Administración Federal de México. Fuente: Osuna G, C. (2014). Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva (pp. 2-5). Obtenido de Unidad de Política de Recursos humanos de la Administración Pública Federal.m: http://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/banco/docs_paises/mexico_gestion%20de%20recursos%20humanos_2014.pdf

Por otro lado, otros investigadores propusieron modelos para medir el clima laboral en las organizaciones por medio de dimensiones que fueron explicadas por medios gráficos, donde explicaron las distintas teorías.

1.2 El clima y el rendimiento en la industria

1.2.1 Industria, clima laboral y rendimiento

El clima y el rendimiento en la industria son dos términos que se ven influenciados entre sí, puesto que si se tiene un buen clima laboral se poseerá un excelente rendimiento del personal y por ende el empleado será más productivo, en caso contrario, el individuo tendrá un bajo desempeño que afectará al rendimiento del personal, por lo tanto es necesario conocer el proceso de industrialización que ayude a entender más claramente

cómo se originó la industria y cuál fue el crecimiento, para posteriormente conocer la importancia del clima en la industria y cómo influye en el rendimiento de los empleados.

Tabla 5:

Proceso de industrialización

Principales exponente	Adam Smith y Carlos Marx fueron los exponentes principales que explicaron la importancia de la industria, basándose en la teoría del valor del trabajo. Smith manifiesta esta teoría relacionándola con la riqueza de un país, donde el foco central está determinado por la fuerza de trabajo que emplea el operario para la producción de una mercancía. Marx dice que la riqueza, se fundamenta en abundantes mercancías que se fabrican para la satisfacción de las necesidades humanas. Los dos exponentes están de acuerdo que la riqueza de las naciones establece la interacción con las personas entre los capitalistas y los obreros, donde los primeros se preocupan por generar utilidades y los segundos por asegurar su trabajo para solventar sus necesidades.
Importancia de la industria	Surge a partir de la revolución industrial que se caracteriza por la interacción social que existe para la producción de una mercancía, donde interviene el recurso humano, material y los intereses capitalistas por parte del empleado.
Desarrollo de la industria	<p>Un acontecimiento destacado en la revolución industrial es la etapa humana que ayudado a copiar y mejorar los productos realizados</p> <p>La transformación de bienes, contribuyó a un mejoramiento de la calidad de vida humana, proporcionando productos para el uso de la vida diaria.</p> <p>La era moderna permitió elevar la esperanza de vida con herramientas médicas y el uso de la tecnología, por lo tanto la economía ha tenido un proceso de transformación que se ha dado por medio de la industrialización, permitiendo un incremento de bienes.</p>
Crecimiento de la industria	<p>La industrialización tuvo varios procesos centrales que contribuyeron al avance de la Industria entre ellos se encuentran los países como Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Alemania Por otra parte China, India, Brasil y Corea del sur realizaron un aparato industrial que permite competir con el comercio exterior y la producción manufacturera.</p> <p>La evolución del capital industrial se basó en la división del trabajo que fue punto de partida para el surgimiento de las fábricas grandes, lo que significó que el trabajo artesanal pasó a ser actividades que requerían de destreza y habilidades por los operarios.</p>

El avance de la industria ayudó a expandirse y aumentar la producción debido a la división del trabajo, así mismo permitió un progreso en la tecnología al verse los empleados envueltos en la especialización tenían ideas creativas para elaborar productos para mayor facilidad de su trabajo

Otro avance que permitió la consolidación de la industria fue la maquinización, donde se implementaron herramientas como la máquina de hilar, de vapor, un invento transcendental para la industria que ha generado cambios significativos para la sociedad.

Otro avance en la industria fue el comercio, ya que, con la era moderna, la división del trabajo y la maquinación, los bienes requerían la expansión a nuevos mercados que servirá como una herramienta para poder crear riqueza como la teoría de valor de trabajo de Smith.

Otro acontecimiento de progreso industrial fue crecimiento de las ciudades por el comercio extranjero que fue el precursor para que las ciudades iniciaran sus industrias en las fábricas.

Nota. Proceso de Industrialización Fuente: Valencia, M. (2016). La Industria. Bogotá: Ediciones Autora.

Por lo tanto, la industria se define como un proceso de evolución industrial que involucra la etapa humana que ha tenido gran influencia en los cambios y mejoras para la elaboración y transformación de bienes que ha ayudado a tener una mejor calidad de vida para las personas, tecnificando las herramientas de trabajo para la facilidad de sus labores y lograr un producto terminado que permita satisfacer a los consumidores.

1.2.2 Importancia del clima social en la industria

La industria ha tenido un gran impacto en el clima social que se ve reflejado en la evolución industrial, donde las personas han buscado mejorar la forma de la elaboración de las mercancías ya sea con intereses capitalistas que contribuyeron a obtener mayor riqueza o con la influencia del obrero por vender su mano de obra, esta interacción social es un factor determinante para la industria que ha demostrado la colaboración de los habitantes para generar cambios significativos a la hora de elaborar productos mejorando la calidad de vida de la humanidad.

Valencia (2016) explica, “La revolución industrial trajo efectos positivos para millones de personas que antes de este proceso llevaban una vida completamente aislada

de lo que sucedía en su entorno familiar” (p. 32). Personas analfabetas que vivían para satisfacer sus necesidades básicas e intereses personales, dieron un cambio gradual. En 1845, Engels manifiesta que “el papel de simples máquinas quitándoles su vida tranquila e independiente, fue esta la razón para incitarlos a pensar y exigir el desempeño de su papel de hombres” (como se cita Valencia, p.32).

1.2.3 Rendimiento

Uno de los autores más destacado en esta área, Motowidlo (2003) lo define como:

El valor total que la empresa espera del empleado de acuerdo a los sucesos discretos que ejecuta en un tiempo determinado. Este valor puede ser positivo o negativo que depende del buen o mal rendimiento que tiene el empleado para lograr la eficiencia en la empresa. como se cita en (Jaén 2010, p.12)

Continuando con la investigación de este término, existe una doble perspectiva, donde algunos autores manifiestan que el rendimiento se define según los resultados del empleado como son los clientes o productos obtenidos en un determinado tiempo. En 1993, Campbell, McCloy, Oppler y Saer, determinaron que la eficacia de una persona se mide con evaluaciones de resultados de su rendimiento. En 1994, Waldman indica desde la perspectiva histórica las evaluaciones de eficacia del rendimiento que se establecen en función de la conducta del empleado que es una causa de los resultados u outputs como se cita en (Jaén 2010, p.12).

Según Jaén (2010) manifiestan que: “En las empresas la eficacia de los trabajadores depende de los resultados alcanzados o los outputs que producen” (p.12). Por lo que se llega a concretar que el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha realizado, y por otro lado la evaluación de la eficacia del rendimiento se determina de acuerdo al comportamiento que ha tenido el empleado para alcanzar dichos resultados.

Existen otro grupo de autores que contradicen a las definiciones antes mencionadas considerando al rendimiento como: “Un conjunto de conductas en el entorno laboral, en vez de concretarlo como el resultado de las mismas” como se cita en (Jaén 2010, p.12).

En 1998 Moorhead y Griffin, aclaran que el rendimiento laboral es la capacidad y la motivación que tiene el empleado para desempeñar su trabajo, lo que significa que su conducta se rige en función de un actor motivante de activación para cumplir sus actividades (como se cita en Jaén 2010, p.12).

Se han realizado varias investigaciones relacionados con el clima laboral y su influencia en el rendimiento del personal.

Mayo, realizó una investigación en una empresa textil de Filadelfia, la cual estaba pasando por dificultades en la producción, razón por la cual existía una alta rotación del personal. La empresa buscaba una solución a esta problemática, por lo cual aplicó varios métodos enfocados en los incentivos laborales, sin embargo, estos fueron inútiles para contrarrestar esta cuestión. Por lo tanto, el investigador vio la alternativa de ejecutar un período de descanso para el trabajador, el mismo que reaccionó de forma favorable al experimento, puesto que se vio reflejado en el compromiso de los trabajadores con el aumento de la producción y el bajo nivel de rotación del personal. (Jaramillo, 2006, p.3). Este experimento coadyuvo en la teoría que explica que el trabajador no solo requiere incentivos monetarios sino un ambiente propicio y confortable para incrementar el rendimiento del personal.

En 1927, el Consejo Nacional de Investigaciones de Chicago empezó un estudio en la fábrica Western Electric Company, en el barrio de Hawthorne, ubicada en Chicago, con el objetivo de estudiar la influencia de la iluminación de la planta de producción en el rendimiento de los operarios que en este caso eran mujeres. El estudio consistió en evaluar el rendimiento de las mujeres con la luz normal que se mantenía en la empresa y posteriormente se decidió aumentar la luz provocando que el rendimiento de las empleadas aumentara. Después de haber realizado esta prueba, se efectuó el proceso contrario bajando la intensidad de luz, lo que sorprendió a los científicos al no disminuir la producción sino más bien siguió aumentando. Esta investigación que fue coordinado por Elton Mayo y su equipo, dio como resultado que el rendimiento de los empleados es afectado por factores psicológicos al conocer que los trabajadores no reaccionaban a los cambios de las condiciones físicas del trabajo sino a la atención que se les prestaba. (Hurtado y Cuartas 2008, pp. 86-92)

Tabla 6:
Resultado del Experimento de Hawthorne

VARIABLES	EFFECTOS
A mayor participación o Integración Social	Mayor será la entrega de esfuerzo en la producción y mayor será la eficiencia del personal.
Comportamiento de una persona	Demuestra que las personas actúan de cierta manera y reaccionan a sus estímulos cuando interactúan entre más personas
Motivación	A las personas les motiva primordialmente la participación social y la valoración de sus directivos, es decir, su reconocimiento.
La empresa	Se considera un conjunto de grupos sociales que genera comportamientos y actitudes, determinantes de aspectos informales, más no aspectos formales considerados en las organizaciones.
Trabajos repetitivos en la producción	Disminuyen la eficiencia en la producción, al ser un trabajo rutinario, monótono que produce cansancio en el personal y su ineficiencia
Emociones	Involucra los sentimientos que tienen las personas a un determinado comportamiento causado por el entorno social.

Nota. Resultado del Experimento de Hawthorne. Fuente: Jaramillo, M. (2006) Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe. Obtenido de Enfoque Humanístico de la Administración: <http://www.unc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20III/Guia/Guia.pdf>

Es preciso mencionar que hay varias causas que afectan al rendimiento del personal, las mismas que pueden generar un clima negativo en la organización. Según Stuarly (1981) el estrés se genera por varios factores, entre los cuales pueden ser sociales, ambientales y cambios en el entorno. En cierto modo, el estrés puede perpetuarse a sí mismo, es decir, si una persona tiene una enfermedad que es producto del estrés laboral, el solo hecho de pensar en cómo resolver este problema provoca un estrés adicional que es perjudicial en el rendimiento del personal porque a la vez puede estar causado por algo más profundo en la empresa que involucra factores como las condiciones de trabajo, cargas laborales que se asocian con el clima laboral.

Según Uribe (2012) “Mientras que un “buen clima” se orienta hacia los objetivos generales, un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento” (p. 7).

1.2.4. Modelo para medir la influencia del clima laboral en el rendimiento

Se ha revisado varios estudios que muestran la influencia del clima laboral en el rendimiento basado en correlaciones que explican la relación entre estas variables, para lo cual se ha elegido el mejor modelo que ayudará analizar la influencia existente.

1.2.5 Modelo estadístico basado en la prueba del chi o ji cuadrado.

Chi cuadrado es una de las distribuciones más empleadas en la rama de la estadística aplicada, por lo cual es importante saber que existen tablas estadísticas que ayudan a determinar el valor del chi cuadrado que se comparan con X^2 que es calculado a partir de las frecuencias observadas y esperadas (Hernández, 2006, p.186).

En 1900 Karl Pearson (1857-1936) fue el fundador de la ciencia estadística, quien se interesó en conocer la relación o no entre dos variables de acuerdo a una población existente, por lo que se concluye mediante un ejemplo que dos términos como la religión y el interés político no se encuentran asociados, determinando que los términos son independientes, lo que significa que ninguno depende del otro (Hernández, 2006, p.187).

Consideraciones

Además, Hernández (2006) argumentó algunas consideraciones que se debe tomar en cuenta en la prueba chi cuadrada:

- La X^2 solo puede tomar valores positivos o cero.
- La X^2 está sesgada hacia la derecha, considerando que si la muestra tomada por la población es mayor tendrá mayor grado de libertad, por lo tanto la curva es menos sesgada y tiende a la normalidad.
- La media de la distribución X^2 se da por los grados de libertad

Terminología del modelo estadístico de la prueba chi o ji cuadrado

Para conocer los pasos que se deben seguir para elaborar una prueba de chi cuadrado es importante conocer los siguientes términos que se usarán en el procedimiento para su respectivo análisis (Rivera, 2011, pp. 3-14).

- **Hipótesis nula** es aquella suposición que afirma que las variables analizadas son independientes, es decir, no tienen ninguna relación.
- **Hipótesis alternativa.** -es aquella suposición en la que se afirma que las variables analizadas son dependientes, es decir, tiene relación existente.
- **Tabla de contingencia.** - es una tabla que clasifica datos de acuerdo a dos o más categorías, las mismas que están relacionadas con variables cualitativas.
- **Frecuencia observada.** - son los datos que se originan de una encuestas, estudios o experimentos.
- **Frecuencia esperada.** - es la que se calcula a partir de los datos que se originan en la encuesta descritos en la tabla de contingencia, donde se multiplica el total de la columna con el total del reglón, el resultado de ellos se divide para el gran total.

Procedimiento

En un estudio explicado por la Universidad Nacional Autónoma de México (2010), se encontró el procedimiento que se debe seguir para elaborar el modelo estadístico de la prueba del chi cuadrado (pp. 6-7).

1. Adquirir la frecuencia observada, ya sea de una encuesta, experimento o estudio.
2. Resumir la información obtenida por la encuesta en una tabla de contingencia.
3. Realizar cálculos para obtener la frecuencia esperada
4. Determinar el nivel de significancia y los grados de libertad
5. Realizar el planteamiento de la hipótesis nula y la hipótesis alternativa
6. Representación gráfica de las áreas de rechazo y aceptación
7. Realizar cálculos de ji cuadrado (x^2)

8. Tomar una decisión y concluir con el problema.

Para demostrar el procedimiento de la prueba chi cuadrado se toma un ejemplo que ayudará a desarrollar fácilmente el modelo estadístico.

Según la Universidad Nacional Autónoma de Mexico (s.f.) muestra el siguiente ejemplo:

Una agencia de publicidad quiere conocer si el género de los consumidores (masculino o femenino) es dependientemente o independientemente de sus preferencias de las marcas de café, lo que determinará si se diseñará anuncios diferentes para hombres y mujeres con un nivel de significancia del 5%. (pp. 7-10)

1. Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

Tabla 7:

Resultados de la Encuesta

MARCA	HOMBRES	MUJERES
A	18	32
B	25	15
C	15	10
D	12	12

Nota. El resultado obtenido de 139 personas. Fuente: Universidad Nacional Autónoma de México. (s.f). Ejercicios chi cuadrado. Recuperado de http://asesorias.cuautitlan2.unam.mx/laboratoriovirtualdeestadistica/carpeta%203%20inferencia_estadistica/doc_%20inferencia/tema%204/08%20prueba%20de%20chicuada.pdf

2. Elaboración de la tabla de contingencia

Tabla 8:

Tabla de contingencia

Marca	A	B	C	D	TOTAL
Sexo					
	18	25	15	12	70
Hombre	25.18	20.14	12.59	12.09	
	32	15	10	12	69
Mujer	24.82	19.86	12.41	11.91	
TOTAL	50	40	25	24	139

Nota. El resultado obtenido de 139 personas. Fuente: Universidad Nacional Autónoma de México. (s.f). Ejercicios chi cuadrado. Recuperado de http://asesorias.cuautitlan2.unam.mx/laboratoriovirtualdeestadistica/carpeta%203%20inferencia_estadistica/doc_%20inferencia/tema%204/08%20prueba%20de%20chicuada.pdf

3. Calcular la Frecuencia Esperada

$$F. E_1 \frac{70 + 50}{139} = 25.18$$

$$F. E_2 \frac{70 + 40}{139} = 20.14$$

$$F. E_3 \frac{70 + 25}{139} = 12.59$$

$$F. E_4 \frac{70 + 24}{139} = 12.09$$

$$F. E_5 \frac{69 + 50}{139} = 24.82$$

$$F. E_6 \frac{69 + 40}{139} = 19.86$$

$$F. E_7 \frac{69 + 25}{139} = 12.41$$

$$F. E_8 \frac{69 + 24}{139} = 11.9$$

4. Cálculo de los grados de libertad

$$\alpha=0.05$$

$$gl= (4-1) (2-1) = 3$$

$$x^2= 7.82$$

5. Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis Nula (H0): La marca del café que las personas consumen es independiente del sexo de una persona.

Hipótesis Alternativa (H_1): La marca de café que se consume depende del sexo de una persona

6. Representación gráfica de Chi cuadrado

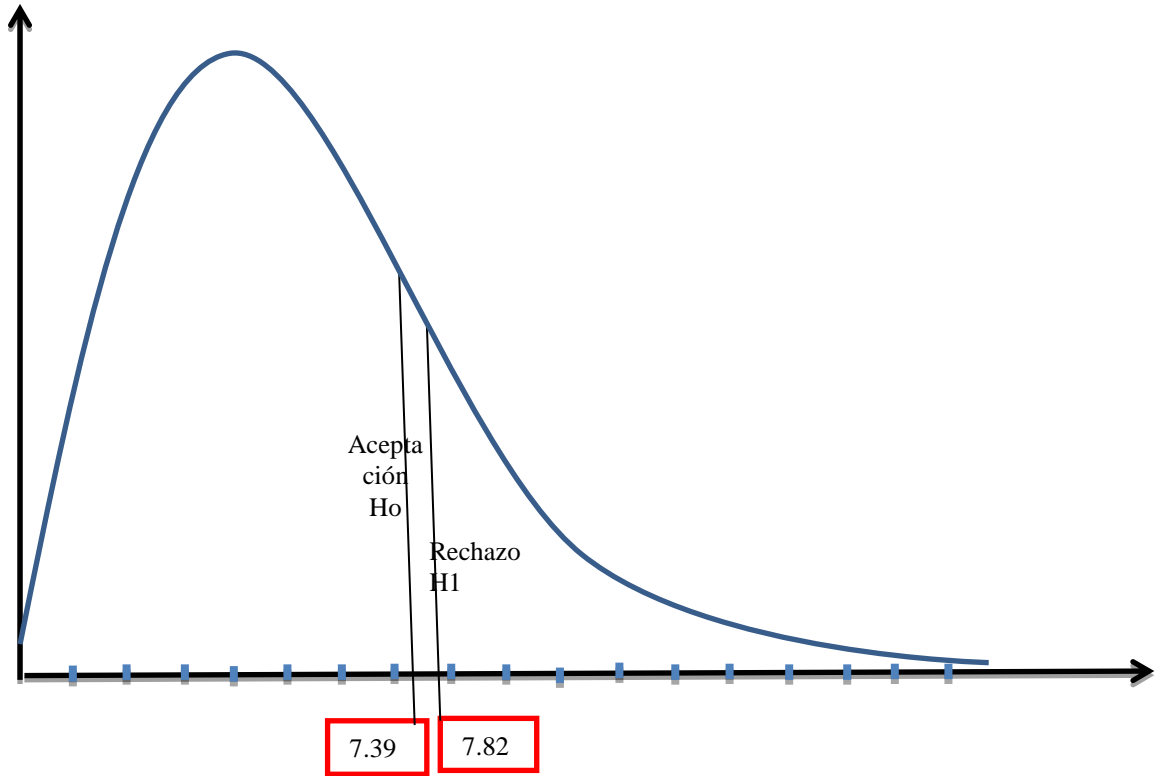


Figura 5. Gráfico Chi cuadrado de Influencia de género en las preferencias de marcas de café

Fuente: Universidad Nacional Autónoma de México (s.f). Facultad de estudios superiores Cuautitlán. Obtenido de http://asesorias.cuautitlan2.unam.mx/laboratoriovirtualdeestadistica/carpeta%203%20inferencia_estadistica/doc_%20inferencia/tema%204/08%20prueba%20de%20chicuada.pdf

7. Cálculo de chi-cuadrado

$$\begin{aligned} X^2 &= \frac{(18 - 25.18)^2}{25.18} + \frac{(25 - 20.14)^2}{20.14} + 0.46 + 0.0006 + 2.07 + 1.19 + 0.46 \\ &\quad + 0.0006 \\ &= 7.39 \frac{(18 - 25.18)^2}{25.18} + \frac{(25 - 20.14)^2}{20.14} + 0.46 + 0.0006 + 2.07 \\ &\quad + 1.19 + 0.46 + 0.0006 = 7.3912 \end{aligned}$$

8. Tomar una decisión y concluir

Se debe aceptar la Hipótesis Nula

Se puede concluir que con un nivel de confianza del 5% se determinó que la marca de café es independientemente del sexo de la persona, por lo que es necesario elaborar un solo tipo de anuncio.

1.3 Estrategias para incrementar el clima en el rendimiento del personal

Según Innovation Factory Institute (Innovation Factory Institute, 2014) “El clima laboral es uno de los factores que más influye tanto en la motivación como en la productividad de los miembros de la organización” (p. 1). Eso significa que la motivación implica el aumento del rendimiento laboral en los empleados al sentirse satisfechos con los beneficios otorgados por la empresa, reflejando así un clima laboral favorable. Otro aspecto fundamental que es importante considerar es la capacitación del trabajador, que según (Quintero, Africano, & Faría, 2008) “Es un proceso de formación implementando por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficiente posible” (p. 41).

Según Quintero, Africano, y Faría (2008) citado en Nash 1989:229 “Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de casos. El objetivo de esta proporciona información y un contenido específico al cargo o promueve la imitación de modelos” (p. 41). El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque casi todo el mundo siente que hay falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

CAPÍTULO II

2 MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Antecedentes

“LICORAM es una empresa privada ubicada al norte de la ciudad de Ibarra dedicada al diseño, producción, envasado y comercialización de bebidas, licores y productos a base de alcohol” (Quilca Torres, 2013).

Actualmente “LICORAM” oscila entre los 85 y 95 empleados a nivel nacional, tiene diferentes departamentos, entre los cuales se encuentra: Talento Humano, Comercialización ubicados en la ciudad de Quito y el Departamento de Producción ubicado en la ciudad de Ibarra, en el cual se analizará la temática y existen 32 empleados.

“LICORAM”, ha logrado destacarse como una empresa con alto prestigio en el sector de licores a nivel nacional, sin embargo aún existen falencias que están relacionadas con factores internos que involucran al Talento Humano, al factor psicosocial que tiene que ver con el clima laboral en la empresa, un tema importante que influye en el rendimiento del personal del área de producción que nace a partir de la falta de diagnóstico por parte del departamento de Talento Humano que no ha permitido conocer como el empleado se encuentra en su puesto de trabajo.

Hoy en día el clima laboral es un tema de gran importancia para todas las organizaciones ya que es el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores y depende de ellos para el buen funcionamiento de la empresa y el éxito de la misma. Universidad Autónoma de Tamaulipas (2010). Sin duda alguna el clima laboral es un instintivo de la supervivencia interna de una empresa u organización, lo que dado como resultado un alto grado de competitividad laboral.

Es preciso mencionar que el clima laboral en una empresa es primordial porque repercute directamente en el desempeño de los empleados, razón por la cual esta temática es de gran relevancia porque si bien la empresa “LICORAM” cuenta con evaluaciones de desempeño del personal dos veces al año, no ha realizado un análisis más allá de los factores internos que afectan a la empresa, que no involucran el índice de absentismo,

rotación del personal, variación del nivel de producción, sino más bien las condiciones sociales y psicológicas que el empleado vivencia en su puesto de trabajo que engloba el clima laboral que es indispensable para conseguir que el personal tenga un rendimiento eficaz y cumpla con las expectativas de la empresa, es así que es relevante concienciar la importancia que tiene esta temática en la gestión de la empresa “LICORAM” en la ciudad de Ibarra, departamento de producción y al mismo tiempo lograr un impacto, que valore el factor humano, permita la motivación a sus empleados el mismo que influirá a corto y largo plazo en el rendimiento de la producción, desatacándose como pionera en la industria de licores.

De acuerdo a estudios del clima Laboral realizados por la empresa Hay Group Insight¹ indican que “los trabajadores altamente comprometidos con su organización pueden mejorar el rendimiento empresarial hasta en un 30% y tienen más del doble de posibilidades de sobrepasar las expectativas de rendimiento que sus compañeros sin compromiso alguno” como se cita en (Marin, 2015, p.6).

Según estudios realizados en la Universidad Autónoma de Tamaulipas (García Govea., Magdalena , & Yenny Quiroga San Agustín , 2010) “El clima está relacionado con la motivación y afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores, pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores, logran el cumplimiento de objetivos de la organización y de esta manera alcanzan una mayor facilidad con la realización de metas comunes.”, lo que indica que el Clima Laboral, implica que los trabajadores estén motivados y es el deber de los altos Directivos asegurarse de darles incentivos laborales que no solo sean económicos, sino también impliquen ascensos y reconocimiento del desempeño del personal a quienes cumplan con los objetivos metas , expectativas de la empresa logrando el crecimiento de la organización que se verá reflejado en la generación de más plazas de trabajo, contribuyendo así al desarrollo social y económico tanto del sector como de la empresa, siendo así que los miembros de la empresa “LICORAM y por ende sus familias son los beneficiarios directos de este proyecto ya que si hay un

¹Hay Group Insight (s.f.) explico, “Desde 1975 Hay Group Insight ha consolidado servicios de diagnóstico con base en investigaciones globales, por lo cual es reconocida hoy en día como líder mundial de encuestas de opinión” (p.1).

crecimiento económico en la empresa aumentara los ingresos del personal y por ende permitirá el sustento de sus familias con una buena calidad de vida.

Se puede decir que la mejor metáfora para definir el clima laboral es relacionarlo con el sentimiento o estado de ánimo; esta es una buena manera de describirlo porque como no podemos conocer la felicidad de las personas que nos rodean, tampoco podemos decretar o simplemente bajar “la línea” de que nuestros colaboradores (a partir de determinado momento) estén felices, motivados al logro y comprometidos con la organización.

Por lo tanto, la investigación enseña que el Clima Laboral es producto de las percepciones y estas percepciones están reflejadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros y estas influyen directamente en la producción de la empresa.

Uno de los factores más importante dentro de una organización es contar con un buen clima laboral; que cada trabajador se sienta a gusto en su puesto de trabajo y sobre todo este motivado, identificado con su empresa u organización y pueda lograr los objetivos y metas trazadas.

Una de estas metas es una buena y excelente producción en la empresa, que conllevara a que la empresa obtenga méritos en su gestión. El Cliente quiere productos de calidad y esto se logra solo a través de un clima laboral bien estructurado en las empresas, siendo ello una estrategia empresarial.

Para lograr esto “LICORAM” de la ciudad de Ibarra tiene el compromiso de mejorar e enriquecer el clima laboral de la empresa, que repercuta en todo el ámbito laboral y que el trabajador sienta el cambio, a través de la excelencia en la atención hacia los mismos, la comodidad que se les brinde en el ambiente de trabajo y el reconocimiento dentro de la empresa; beneficiando el desarrollo de la empresa.

2.2 Objetivos

5.2.1 Diagnosticar la situación actual del clima laboral del área de producción de la empresa “LICORAM”, ubicada en la ciudad Ibarra.

5.2.2 Medir el nivel de influencia del clima laboral en el rendimiento del personal en el área de producción de la empresa “LICORAM” de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

2.3 Variables

- Clima Laboral
- Rendimiento del personal

2.4 Indicadores

- Grado de aprecio y consideración que la empresa tiene al empleado por el trabajo bien realizado, valorando sus opiniones y sugerencias.
- Nivel de satisfacción que siente el empleado al recibir incentivos materiales y no materiales.
- Grado en que los miembros de la empresa perciben que el conocimiento y formación en el trabajo es una oportunidad de desarrollo personal y profesional.
- Grado en que los miembros de la empresa se sienten motivados, preparados para los cambios y participes para generar nuevas ideas que faciliten el desarrollo del trabajo.
- Grado de eficiencia en el servicio que brinda los servidores a los clientes internos y externos de la empresa, como en el conocimiento de sus intereses y necesidades.
- Grado de oportunidad que tienen los servidores de la empresa para ser partícipes de las actividades laborales y generar el desarrollo profesional.
- Nivel de Comunicación existente entre los miembros de la empresa, el conocimiento y la información pertinente que perciben para la consecución efectiva de sus labores.
- Grado de eficiencia de los servidores al disponer de los recursos materiales y humanos para cumplir con los objetivos planificados por la empresa.

- Grado en que los miembros de la empresa perciben los recursos necesarios, las condiciones adecuadas de trabajo que permita el desenvolvimiento eficiente en sus actividades laborales.
- Grado en que los miembros de trabajo reciben el apoyo, consideración de la empresa en asuntos familiares en la jornada laboral.
- Grado en que los miembros de la empresa perciben la colaboración, el apoyo entre sí trabajando en equipo, el compañerismo respecto a las responsabilidades ejercidas en el lugar de trabajo.
- Grado de influencia que tienen los servidores para dirigir un grupo de trabajo hacia la consecución de los objetivos, el respeto entre sí mismos para la toma de las decisiones y sugerencias.
- Grado en que los miembros de la empresa se sienten participes, identificados con la misión, visión, valores que permita el logro de mejores resultados para el alcance de los objetivos.
- Grado en que los miembros de la empresa manifiestan la transparencia, la rigurosidad en normas, reglamentos, leyes respecto a la responsabilidad en sus labores y la aplicación de ética profesional.
- Grado en que los miembros se informan y obtienen buenos resultados que permite el cumplimiento de los objetivos con un rendimiento eficiente en sus labores.
- Grado en que los miembros tienen el alcance, el conocimiento y el cumplimiento de los procesos y normativas establecidas por la empresa.
- Grado en que los trabajadores persiguen los objetivos dentro de la empresa.
- Grado en que los trabajadores utilizan las estrategias de la empresa para alcanzar los objetivos personales.
- Grado en que los trabajadores son recíprocos con la empresa.
- Grado en que los operarios tienen la capacidad para tomar sus propias decisiones en el trabajo.
- Grado en que los trabajadores están comprometidos con la empresa.
- Grado en que los trabajadores participan en los retos que se presentan en la empresa.
- Grado en los trabajadores tienen espíritu de equipo en la empresa.
- Grado en que los operarios comunican su ingenio y creatividad en la empresa.

- Grado en que los operarios tienen oposición en los cambios en la empresa.
- Grado en que los directivos perciben el rendimiento de los trabajadores.
- Grado en que los directivos perciben la influencia del clima con el rendimiento del personal.

2.5 Matriz Diagnóstica

Tabla 9:
Matriz Diagnóstica

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA	CUESTIONES	FUENTE DE INFORMACIÓN
Diagnosticar la situación actual de del clima laboral del área de producción de la empresa "LICORAM", ubicada en la ciudad Ibarra.	Clima Laboral	El Clima Laboral es un conjunto de aspectos objetivos y subjetivos de un individuo que permiten conocer como los empleados se encuentran en su puesto de trabajo.	Reconocimientos	Grado de aprecio y consideración que la empresa tiene al empleado por el trabajo bien realizado, valorando sus opiniones y sugerencias.	Encuesta	<p>a) En la Empresa "Licoram" existe reconocimiento cuando alcanzo los resultados establecidos</p> <hr/> <p>b) En la Empresa "Licoram" se reconoce a quien lo merece</p> <hr/> <p>c) En la Empresa "Licoram" me hacen sentir que mis opiniones y sugerencias son importantes para el logro de objetivos</p> <hr/> <p>d) Mi desempeño es importante para garantizar experiencia y reconocimiento como Operario/Directivo de la Empresa "Licoram"</p>	Empleados y Directivos
			Recompensas	Nivel de satisfacción que siente el empleado al recibir incentivos materiales y no	Encuesta	a) Me siento satisfecho con el salario recibido de acuerdo al trabajo realizado en la empresa Licoram	Empleados y Directivos

		materiales				
Capacitación y Desarrollo	y	Grado en que los miembros de la empresa perciben que el conocimiento y formación en el trabajo es una oportunidad de desarrollo personal y profesional.	Encuesta	<p>a) Considero que la capacitación que recibo es suficiente para mejorar mi desempeño.</p> <p>b) La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.</p> <p>c) La capacitación que recibo mejora mi desempeño en las funciones que realizo.</p> <p>d) La empresa Licoram me da apertura para cursos, programas y actividades de desarrollo personal fuera del área profesional.</p>	Empleados Directivos	y
Innovación y Cambio	y	Grado en que los miembros de la empresa se sienten motivados, preparados para los cambios y participes para generar nuevas ideas que faciliten el desarrollo del trabajo.	Encuesta	<p>a) Quién dirige mis actividades me alienta a ser creativo en el desarrollo de las responsabilidades asignadas</p> <p>b) Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas</p> <p>c) Considero que en mi ámbito de acción se pueden innovar las formas de llevar a cabo las actividades</p> <p>d) Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar</p>	Empleados Directivos	y
Calidad y Orientación al cliente.	y al	Grado de eficiencia en el servicio que brinda los servidores a los clientes internos y externos de la empresa, como en el conocimiento	Encuesta	a) El trato que damos desde mi Consejo/Comisión/Área a los clientes internos (socios en calidad de dueños de la Empresa "Licoram", personal, Consejos, Comisiones) y/o externos (aliados estratégicos, financiadores, socios en calidad de usuarios de los servicios) es cordial y respetuos	Empleados Directivos	y

	de sus intereses y necesidades.		<p>b) Conozco las necesidades de los clientes internos y externos, a quienes afectarán mis decisiones</p> <p>c) La respuesta que damos desde mi Consejo/Comisión/Área a los clientes internos y externos es oportuno y eficiente</p> <p>d) En mi Consejo/Comisión/Área se aprovechan las sugerencias de los clientes internos y externos</p>		
Equidad Género.	Grado de oportunidad que tienen los servidores de la empresa para ser partícipes de las actividades laborales y generar el desarrollo profesional.	Encuesta	<p>a) En mi Empresa “Licoram” las oportunidades de progresar están al alcance de todas las personas</p> <p>b) En mi Consejo/Comisión/Área hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de participación</p> <p>c) En la Empresa “Licoram” se respetan las diferencias entre personas, ya sea por género, etnia, religión, tendencia política, entre otros</p>	Empleados y Directivos	
Comunicación	Nivel de Comunicación existente entre los miembros de la empresa, el conocimiento y la información pertinente que perciben para la consecución efectiva de sus labores.	Encuesta	<p>a) En la Empresa “Licoram” existe comunicación completa y oportuna entre los Consejos, Comisiones, Gerencia y personal operativo</p> <p>b) Estoy satisfecha/o con los medios de comunicación internos que utiliza mi institución</p> <p>c) La información que me proporciona la Empresa “Licoram” contribuye al logro de los objetivos de mi Consejo/Comisión/Gerencia</p>	Empleados y Directivos	

			d) Estoy informado acerca de la visión, misión, los valores y las políticas de la “Licoram”		
			e) Estoy informado acerca de las prioridades estratégicas de la Empresa “Licoram”		
Disponibilidad de recursos	Grado de eficiencia de los servidores al disponer de los recursos materiales y humanos para cumplir con los objetivos planificados por la empresa.	Encuesta	a) Tengo a tiempo los recursos necesarios para el desarrollo de mis actividades b) La Empresa “Licoram” me ha asignado un espacio físico adecuado para desarrollar mis actividades c) Los recursos humanos con quienes coordino son suficientes para el desarrollo de mis actividades	Empleados Directivos	y
Calidad de vida laboral	Grado en que los miembros de la empresa perciben los recursos necesarios, las condiciones adecuadas de trabajo que permita el desenvolvimiento eficiente en sus actividades laborales.	Encuesta	a) Mi área de trabajo cuenta con las condiciones ergonómicas adecuadas b) Las instalaciones y servicios (accesos, sanitarios, estacionamiento, servicios generales) en mi Empresa “Licoram” son aceptables c) Los recursos humanos con quienes coordino son suficientes para el desarrollo de mis actividades d) Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mis actividades	Empleados Directivos	y

			e) El trato entre colegas es cordial		
			f) Existe acoso (de cualquier índole) entre colegas		
Balance trabajo – familia	Grado en que los miembros de trabajo reciben el apoyo, consideración de la empresa en asuntos familiares en la jornada laboral.	Encuesta	a) Considera que la Organización permite un adecuado equilibrio trabajo – familia b) Cuando hay reuniones a nivel Operarios se respeta la fecha y el horario determinado para iniciar las actividades y para terminarlas c) Me apoyan en la Empresa “Licoram” cuando tengo una urgencia familiar, principalmente justificando las posibles faltas d) Mi familia conoce lo que yo hago en la Empresa “Licoram”	Empleados Directivos	y
Colaboración y trabajo en equipo	Grado en que los miembros de la empresa perciben la colaboración, el apoyo entre sí trabajando en equipo, el compañerismo respecto a las responsabilidades ejercidas en el lugar de trabajo	Encuesta	a) Siempre que necesito cuento con el apoyo de mis compañeros b) El apoyo de los operarios es una motivación para alcanzar los objetivos de su trabajo c) A nivel operarios/directivos, la responsabilidad referente al desarrollo de las actividades es compartida d) A nivel operarios/directivos, la responsabilidad referente a la toma de decisiones es compartida e) A nivel Operarios/Directivos, el trabajo en equipo mejora el logro de resultados	Empleados Directivos	y
Liderazgo y participación	Grado de influencia que tienen los servidores para dirigir un grupo	Encuesta	a) La estructura de la Empresa “Licoram” favorece la participación b) A nivel Operarios se distribuye equitativamente el	Empleados Directivos	y

	de trabajo hacia la consecución de los objetivos, el respeto entre sí mismos para la toma de las decisiones y sugerencias.		trabajo c) Se toman en cuenta mis sugerencias y comentarios d) Existe tolerancia en cuanto a las decisiones tomadas		
Identidad con la Institución	Grado en que los miembros de la empresa se sienten partícipes, identificados con la misión, visión, valores que permita el logro mejores resultados para el alcance de los objetivos.	Encuesta	a) Recomiendo a la Empresa "Licoram" como una Institución ideal para obtener servicios, trabajar o ser Operarios b) El ser Operarios de la Empresa "Licoram", me permite estar al servicio de la Sociedad c) Me siento orgullosa/o de ser parte de la Empresa "Licoram" d) Tengo conocimiento de los valores institucionales y los aplico a la hora de realizar mis labores. e) Tengo conocimiento de lo que es mi empresa y quiere llegar a ser en el mercado	Empleados Directivos	y
Austeridad y Ética Laboral	Grado en que los miembros de la empresa manifiestan la transparencia, la rigurosidad en normas, reglamentos,	Encuesta	a) Se difunden medidas para incentivar la aplicación de valores y prevenir la corrupción. b) Las instancias Directivas son responsables/éticas en el manejo de recursos c) Los miembros de la Gerencia hacen buen uso de los recursos	Empleados Directivos	y

	leyes respecto a la responsabilidad en sus labores y la aplicación de ética profesional		<p>d) Dentro de las actividades de la Empresa “Licoram”, si veo corrupción, la denuncio</p> <p>e) Conozco mis responsabilidades como Operarios, las cuales están dispuestas en la Ley, Estatutos y Reglamentos Internos de la Empresa “Licoram”</p> <p>f) Reconozco que el mal manejo de recursos afecta al entorno laboral al ambiente</p>	
Enfoque de resultados y productividad	Grado en que los miembros se informan y obtienen buenos resultados que permite el cumplimiento de los objetivos con un rendimiento eficiente en sus labores.	Encuesta	<p>a) A nivel Operarios logramos obtener mejores resultados sin incrementar los costos</p> <p>b) Conozco el resultado final del trabajo de mi Empresa “Licoram” (impactos)</p> <p>c) Me siento responsable de lograr buenos resultados a través de la ejecución de las responsabilidades asignadas</p> <p>d) Hago mi mejor esfuerzo para hacer las cosas bien a la primera</p>	Empleados Directivos y
Normatividad y Procesos	Grado en que los miembros tienen el alcance, el conocimiento y el cumplimiento de los procesos y	Encuesta	<p>a) Están a mi alcance los Reglamentos, Manuales, Procedimientos internos y la normatividad sobre Empresa “Licoram”s para consultarlos</p>	Empleados Directivos y

			normativas establecidas por la empresa		b) Realizo mis actividades de acuerdo a los procesos establecidos		
					c) Conozco la normatividad (interna y externa) aplicable a mi trabajo		
<p>Medir el nivel de influencia del clima laboral en el rendimiento del personal en el área de producción de la empresa “LICORAM” de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura</p>	<p>Rendimiento del personal</p>	<p>Se define como el desempeño que tienen los empleados de acuerdo a ciertos parámetros o metas que establece la empresa.</p>	<p>Objetivos de trabajadores</p>	<p>Grado en que los trabajadores persiguen los objetivos dentro de la empresa</p>	<p>Encuesta</p>	<p>¿Cuáles objetivos observa o considera usted que los trabajadores persiguen dentro de la empresa?</p>	<p>Directivos</p>
			<p>Estrategias</p>	<p>Grado en que los trabajadores utilizan las estrategias de la empresa para alcanzar los objetivos personales</p>	<p>Encuesta</p>	<p>¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su rendimiento diario para alcanzar sus objetivos personales?</p>	<p>Directivos</p>
			<p>Reciprocidad</p>	<p>Grado en que los trabajadores son recíprocos con la empresa.</p>	<p>Encuesta</p>	<p>¿Los trabajadores son recíprocos con la empresa, siendo aplicados en el trabajo y cuidando el patrimonio institucional?</p>	<p>Directivos</p>
			<p>Capacidad de toma de decisiones</p>	<p>Grado en que los operarios tienen la capacidad para tomar sus propias decisiones en el trabajo.</p>	<p>Encuesta</p>	<p>¿Considera que los operarios están en capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo?</p>	<p>Directivos</p>
			<p>Compromiso Organizacional</p>	<p>Grado en que los trabajadores están</p>	<p>Encuesta</p>	<p>¿Observa usted que los trabajadores tienen un fuerte</p>	<p>Directivos</p>

	comprometidos con la empresa.		compromiso organizacional?	
Participación Activamente	Grado en que los trabajadores participan en los retos que se presentan en la empresa.	Encuesta	¿Cuándo hay un reto para la organización todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?	Directivos
Espíritu de equipo	Grado en los trabajadores tienen espíritu de equipo en la empresa	Encuesta	¿Cómo calificaría el espíritu de equipo en esta organización?	Directivos
Comunicación	Grado en que los operarios comunican su ingenio y creatividad en la empresa.	Encuesta	¿Los operarios comunican su ingenio y creatividad a sus superiores?	Directivos
Oposición a los cambios	Grado en que los operarios tienen oposición en los cambios en la empresa.	Encuesta	¿Observa en los operarios oposición a los cambios?	Directivos
Rendimiento de trabajadores	Grado en que los directivos perciben el rendimiento de los trabajadores	Encuesta	¿Con relación a las preguntas y respuestas anteriores cómo calificaría el rendimiento de sus trabajadores?	Directivos

Influencia del clima laboral y el rendimiento del personal	Grado en que los directivos perciben la influencia del clima con el rendimiento del personal.	Encuesta	¿Cree usted que un mejoramiento en al clima laboral influiría de manera positiva en el rendimiento del personal?	Empleados Directivos	y
---	---	----------	--	-------------------------	---

2.6 Mecánica Operativa

2.6.1 Población

La población del estudio está conformada por los operarios y directivos de la planta de producción de la empresa “LICORAM”.

De acuerdo a datos proporcionados por la empresa LICORAM, se estableció que existen 27 trabajadores laborando en el año 2018.

2.6.2 Muestra

Para determinar la muestra no se empleó ninguna fórmula estadística para su segmentación, al ser una población pequeña, por lo que se utilizó el total de la población existente en la institución de 22 personas para realizar la encuesta de diagnóstico del clima laboral.

Por otro lado, para medir el nivel de influencia del clima laboral y el rendimiento del personal se utilizó una pregunta dirigida a 22 trabajadores y 5 directivos, además se aplicó una encuesta para evaluar el rendimiento del personal realizada a los directivos.

2.6.3 Metodología

La presente investigación se apoyó en datos cuantitativos que pretende solucionar la problemática.

A continuación, se darán a conocer los métodos utilizados:

Método Inductivo

El método inductivo ayudó analizar científicamente hechos particulares que son puntos clave para tener una perspectiva general del tema, lo cual sirve como referente para la investigación. El marco teórico se usó para fundamentar la propuesta del modelo de la influencia del clima laboral en el rendimiento del personal del área de producción.

Método Deductivo

El método deductivo en el proyecto de investigación del clima laboral en el área de producción, se realizó a partir de los hechos generales, teorías y el diagnóstico, que fueron particularizados en modelos y estrategias como alternativas de mejoramiento en la planta de producción de la empresa “LICORAM”.

Método analítico – sintético

Los datos obtenidos de fuentes documentales, tales como libros, revistas y artículos científicos son sintéticos en forma de redacción, al igual que la información de campo que es analizada para comprender la temática, utilizando juicios de valor y exposición personal. Asimismo, se utilizan gráficos y tablas que tratan de sintetizar la información recolectada y a la vez fundamentar teóricamente.

La técnica que se utilizó en el transcurso de la realización del proyecto de investigación se la conoce como:

Encuesta

Se procederá a formular una serie de preguntas con varias alternativas, siendo así que estas preguntas serán de opción múltiple con el objetivo de que el personal pueda contestar con facilidad. Cabe recalcar que el tipo de encuesta es personal, es decir, se procederá a entregar la encuesta al personal y este es quién lo llenará, además de ser una encuesta anónima de tal manera que el personal no se limite a contestar las preguntas y se tenga respuestas con veracidad que permitan dar resultados confiables dando a conocer el clima laboral en la empresa “LICORAM”. La encuesta será realizada a todo el personal de área de producción.

El instrumento empleado en el desarrollo del proyecto de investigación se muestra a continuación:

Cuestionario

Se utilizó un formato para las encuestas realizadas a los empleados y directivos de la empresa “LICORAM” que consistió en una serie de preguntas cerradas con el propósito de obtener información que ayude a determinar el clima laboral en la planta de producción y cuál es la influencia con el rendimiento del personal con el fin de conocer su relación y emitir un análisis con una posible solución al problema suscitado en la empresa.

Procesamiento de Información del Cuestionario del Clima Laboral

Para la formulación, aplicación y sistematización de la encuesta se consideran las siguientes acciones – guía:

– La encuesta considera los siguientes temas generales:

1. RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS
2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
3. INNOVACION Y CAMBIO
4. CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE
5. EQUIDAD DE GENERO
6. COMUNICACIÓN
7. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS
8. CALIDAD DE VIDA LABORAL
9. BALANCE TRABAJO - FAMILIA
10. COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO
11. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN
12. IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN
13. AUSTERIDAD Y ÉTICA LABORAL
14. ENFOQUE A RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD
15. NORMATIVIDAD Y PROCESOS

– Cada uno de los temas contiene entre 2 y 6 preguntas que serán evaluadas considerando las siguientes ponderaciones:

Tabla 10:

Matriz de ponderaciones según las calificaciones de la escala tipo Likert

CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN (%)
Totalmente en Desacuerdo	1	20%
En desacuerdo	2	40%
Ni en Acuerdo, ni en Desacuerdo	3	60%

De Acuerdo	4	80%
Totalmente en Acuerdo	5	100%

- Cada tema constó de varios ítems. Se pide calificar cada ítem marcando con una “x” en el parámetro de su preferencia, de acuerdo a la siguiente escala numérica:

Tabla 11:
Escala numérica de calificación tipo Likert

1	2	3	4	5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI EN ACUERDO, NI DESACUERDO	DE EN ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

- Para evaluar cada uno de los temas se obtiene el promedio de todos los valores asignados por las personas encuestadas a cada una de las preguntas; se define el 65% como valor límite tolerable de satisfacción (referencial). Para realizar el análisis agregado de promedios de todas las variables investigadas se realiza un gráfico tipo semáforo, en el que se utilizan las siguientes valoraciones:

Tabla 12:
Valoraciones de gráfico tipo semáforo

COLOR	CATEGORIZACIÓN	NIVELES DE ACEPTACIÓN	
		LÍMITE SUPERIOR	LÍMITE INFERIOR
VERDE	“aceptable”		igual o mayor a 80%
AMARILLO	“alerta”	Menor a 80%	igual o mayor a 65%
ROJO	“inaceptable”	Menor a 65%	

CONSIDERACIONES

- Es importante mencionar que los niveles de aceptación mencionados fueron utilizados de acuerdo a los porcentajes de evaluaciones de desempeño del personal designados por la empresa LICORAM, donde se toma como límite aceptable en las evaluaciones el 80% y como límite inferior al 65%.
- El análisis de los resultados obtenidos es netamente estadístico. Esta información servirá como referencia para el planteamiento de acciones para solventar cualquier tipo de oportunidad de mejora que se presentare.
- Los resultados, sobre los cuales se realiza el análisis, son aquellos que corresponden a las personas que contestaron la pregunta indicando su percepción. No se incluye a quiénes no contestaron la pregunta.
- En cada uno de los temas considerados en la encuesta se observan, el aspecto con mayor aceptación y el de menor aceptación; así como la ponderación general del tema; se realiza un análisis particular de cada uno de los temas, en especial de aquellos que presentan la menor aceptación.

2.7 Análisis de la información obtenida

2.7.1 Análisis de la evaluación del clima laboral

2.7.1.1 INDIQUE ÁREA, UNIDAD O DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA

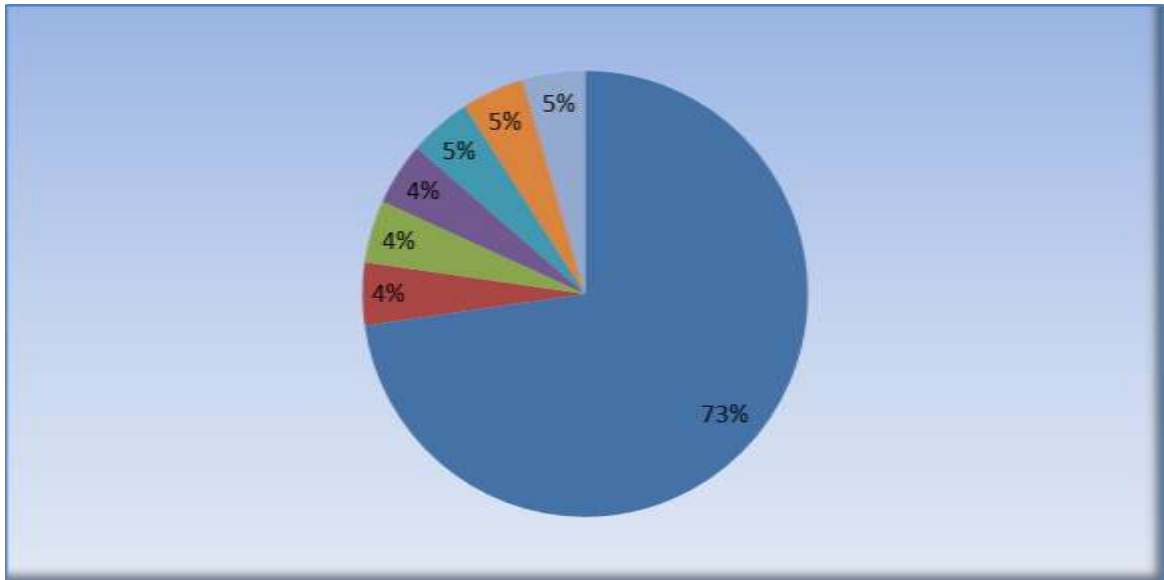


Figura 6. Distribución por área, unidad o departamento

El 73% de las personas que forman parte de la empresa “LICORAM” son operarios de planta, debido a la necesidad que tiene la empresa en la planta de producción y 27% de personas integran los directivos, jefes, supervisores y auxiliares que son los que se encargan de dirigir y controlar a los operarios en sus actividades laborales y en caso del auxiliar de compras ayudar a realizar las tareas, funciones al jefe de compras.

2.7.1.2 GÉNERO

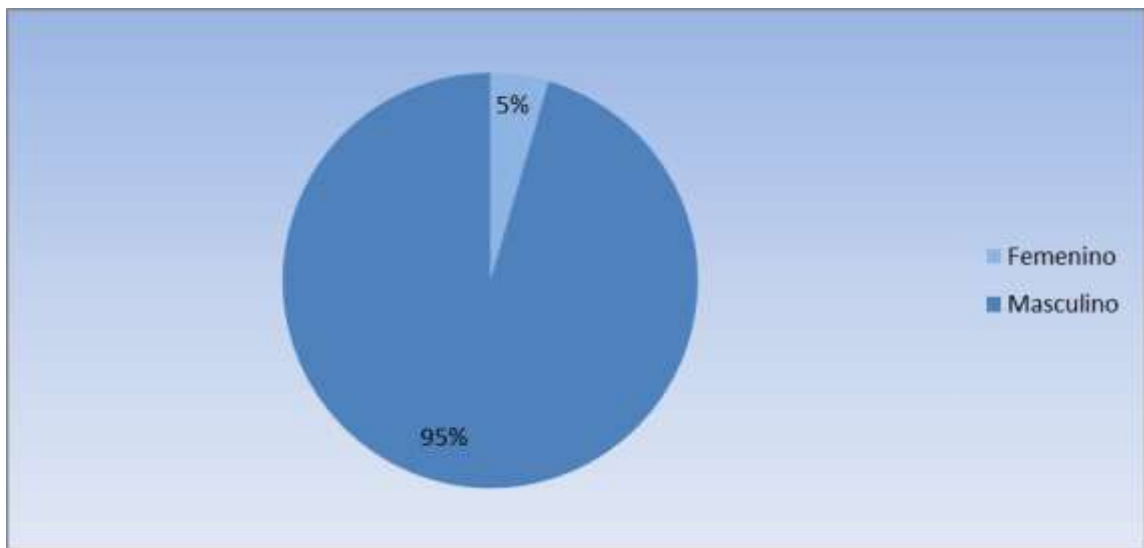


Figura 7. Distribución por género

El 95% de las personas que forman parte de la empresa “LICORAM” son hombres. Esta composición es totalmente espontánea. La Empresa “LICORAM” no ha establecido políticas respecto a que se incorpore en la institución un mayor número de mujeres debido a que el trabajo en la planta de producción requiere de esfuerzo físico, por lo que la empresa prefiere contratar hombres.

2.7.1.3 EDAD

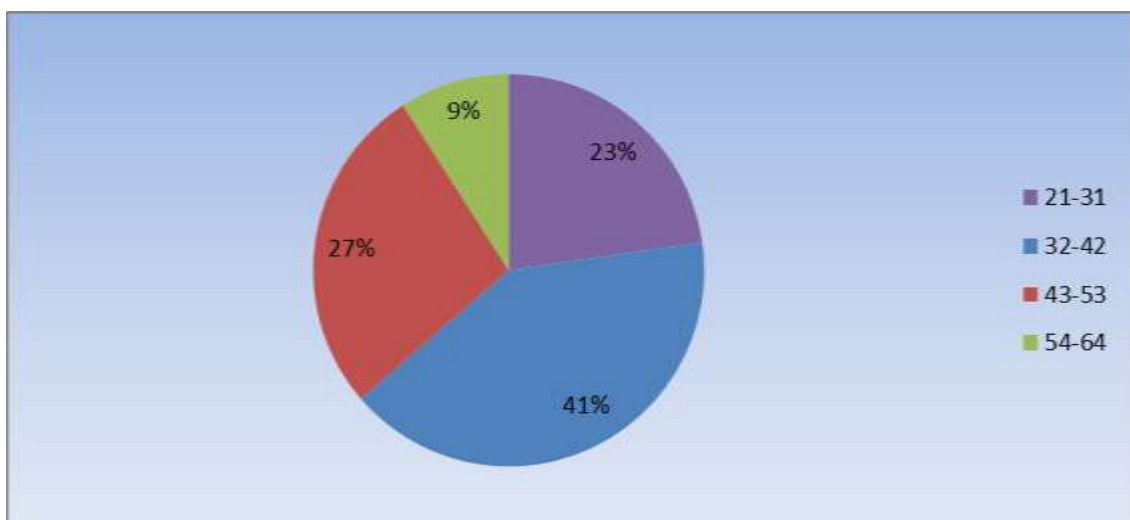


Figura 8. Distribución por edad

El 41% de personas que trabajan en la empresa “LICORAM” se encuentran entre el rango de edad de 32 a 42 años, el 27% está en el rango de edad de 43 a 53 años, el 23% está entre las edades de 21 a 31 años y con un 9% está en el rango de 54 a 64 años.

2.7.1.4 ANTIGÜEDAD

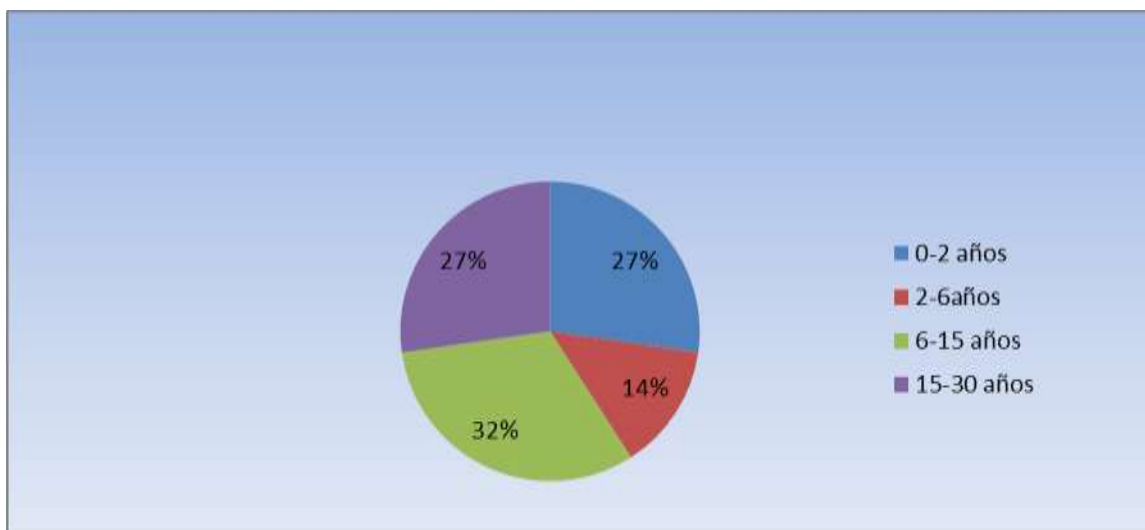


Figura 9. Distribución por antigüedad

El 59% de empleados tienen un tiempo de servicio de antigüedad a partir de los 6 años en adelante, lo que significa que existe fidelización por parte de los colaboradores de la empresa “LICORAM” al haber dedicado su vida profesional en la misma institución.

2.7.1.5 SALARIO

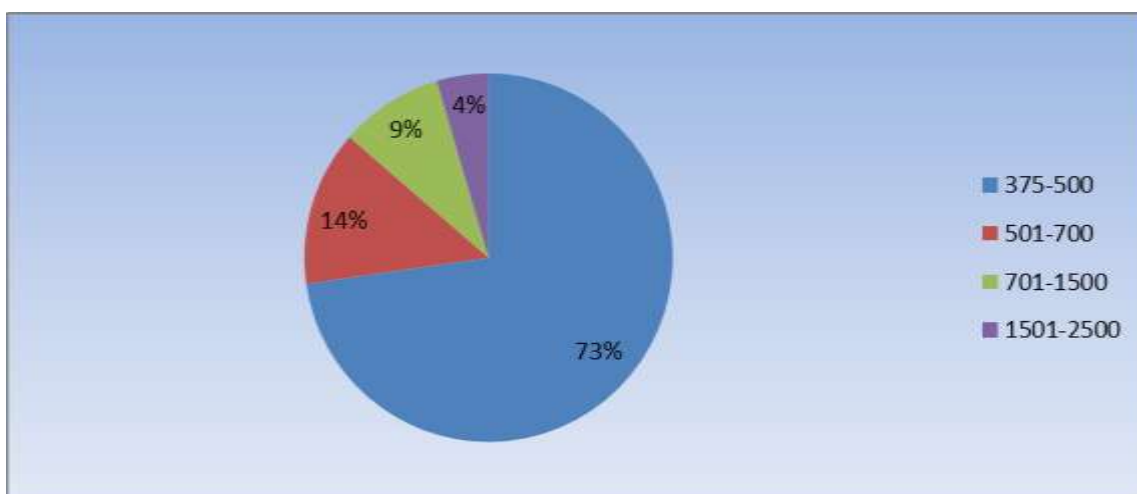


Figura 10. Distribución por salario

El 73% personas que trabajan en la empresa “LICORAM” son operarios de la planta de producción que ganan un salario entre 375 a 500 dólares, los supervisores y auxiliares representan el 14% que ganan entre 501 a 700 dólares, los jefes que representan el 19% ganan entre 701 a 1500 dólares y solamente el gerente de producción gana entre 1501 a 2500 dólares.

2.7.1.6 CARGAS FAMILIARES

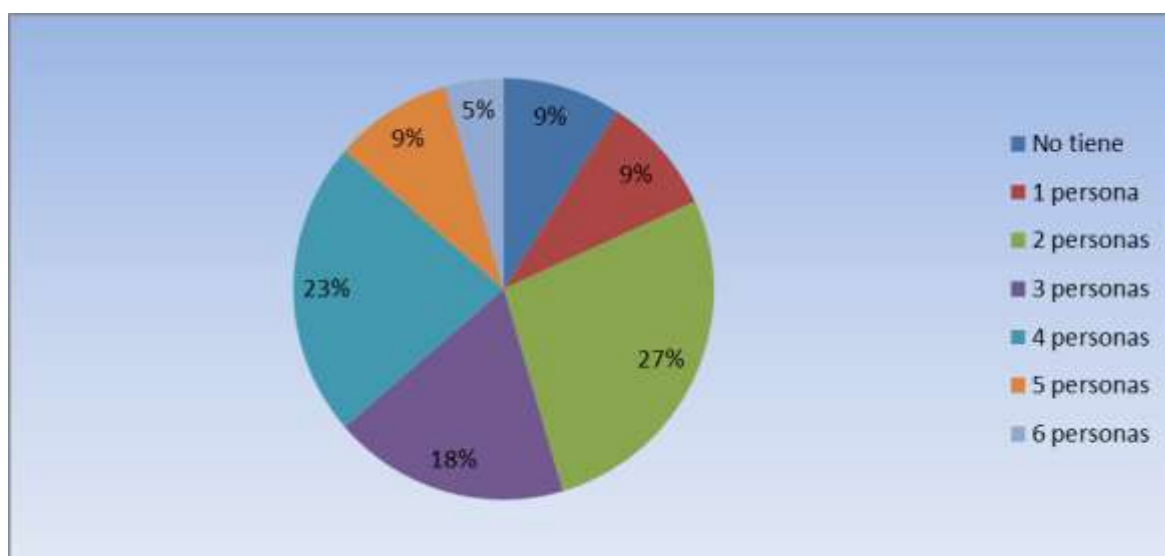


Figura 11. Cargas Familiares

El 27% de las personas que conforman la empresa “LICORAM” tienen carga familiar de dos personas que dependen de sus salarios, 23% tienen carga familiar de 4 personas, un 9% tiene dependencia de 5 personas, con el mismo porcentaje existen empleados que tan solo tienen a cargo a una persona en su hogar y un pequeño porcentaje que representa el 5% tiene a cargo 6 personas, razón por la cual se estableció un promedio de las cargas familiares para un mejor análisis, donde se determinó que los operarios tienen un promedio de 3 personas a su cargo con un salario que se encuentra en el rango de 375-500 dólares, a diferencia de los auxiliares, supervisores, jefes y gerente que ganan desde 500 hasta 2500 y tienen a su cargo 4 personas, lo que significa que el salario del operario no es suficiente para mantener su hogar.

2.7.1.7 RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS

Tabla 13:
Recompensas y Reconocimientos

RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS	SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN
a) En la empresa "Licoram" existe reconocimiento cuando alcanzo los resultados establecidos	2,72	54%
b) En la empresa "Licoram" se reconoce a quien lo merece	2,68	54%
c) En la Empresa "Licoram" me hacen sentir que mis opiniones y sugerencias son importantes para el logro de objetivos	3,12	62%
d) Mi desempeño es importante para garantizar experiencia y reconocimiento como Operario/Directivo de la Empresa "Licoram"	3,32	66%
e) Me siento satisfecho con el salario recibido de acuerdo al trabajo realizado en la empresa "Licoram"	2,36	47%
PROMEDIO		57%

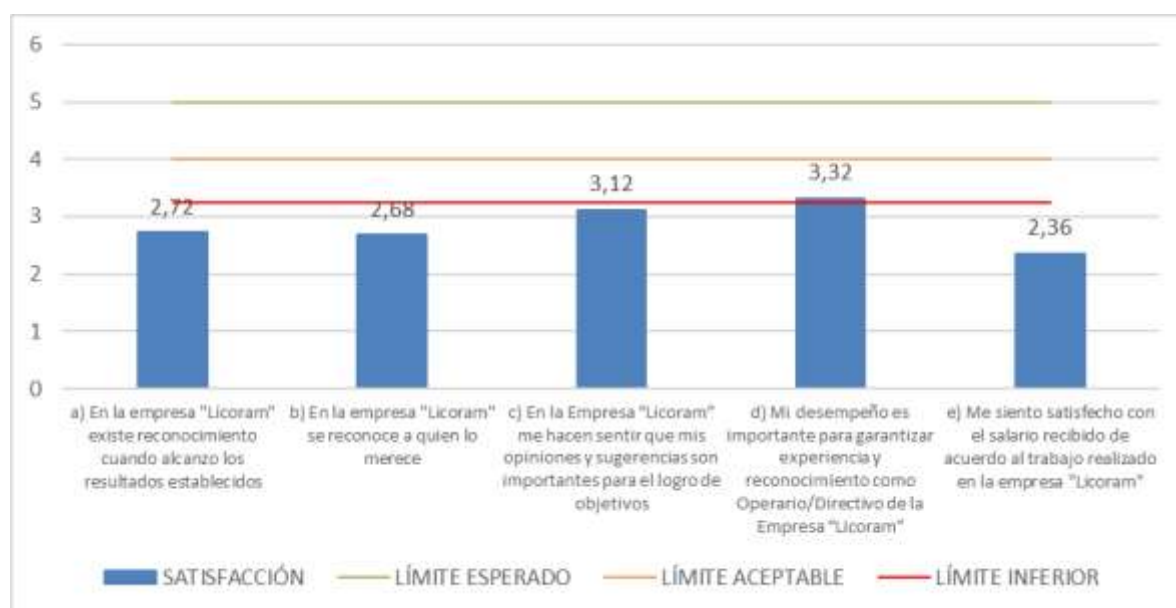


Figura 12. Recompensas y Reconocimientos

Los empleados de la empresa "LICORAM" manifiestan que respecto hacia si "Existe reconocimiento cuando alcanzo los resultados establecidos" se encuentra en una categoría inaceptable para la empresa, puesto que representa un 54% que está por debajo del límite aceptable que es del 80% y del límite de alerta que debe ser igual o mayor al 65%; al igual que "En la Empresa "LICORAM" se reconoce a quien lo merece" se determina el mismo porcentaje, mientras se muestra un 62% cuando se aplica "En la Empresa "LICORAM" me hacen sentir que mis opiniones y sugerencias son

importantes para el logro de objetivos” que también se ubica en una categoría inaceptable, y referente a si **“Mi desempeño es importante para garantizar experiencia y reconocimiento como Operario/Directivo de la Empresa “LICORAM”** ” con un 66%, indicando que está en una categoría de alerta, por lo cual se debe tomar las precauciones necesarios al localizarse muy cerca del límite inaceptable y acerca de si los empleados se **“Sienten satisfecho con el salario recibido de acuerdo al trabajo realizado en la empresa "LICORAM" ”** se tiene un porcentaje de 47% , esto es el resultado de la falta de incentivos laboral por lo que se encuentra en una categoría inaceptable que debe ser abordada inmediatamente, al igual que los demás ítems de esta categoría.

El promedio de los empleados respecto a la recompensa y el reconocimiento que reciben es del 57%, mostrándose en una categoría inaceptable para la empresa.

2.7.1.8 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Tabla 14:
Capacitación y Desarrollo

	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN
a)	Considero que la capacitación que recibo es suficiente para mejorar mi desempeño como Operario	3,44	69%
b)	La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo	3,32	66%
c)	La capacitación que recibo mejora mi desempeño en las funciones que realizo	3,20	64%
d)	La empresa "Licoram" me da apertura para cursos, programas y actividades de desarrollo personal fuera del área profesional.	2,84	57%
	PROMEDIO		64%

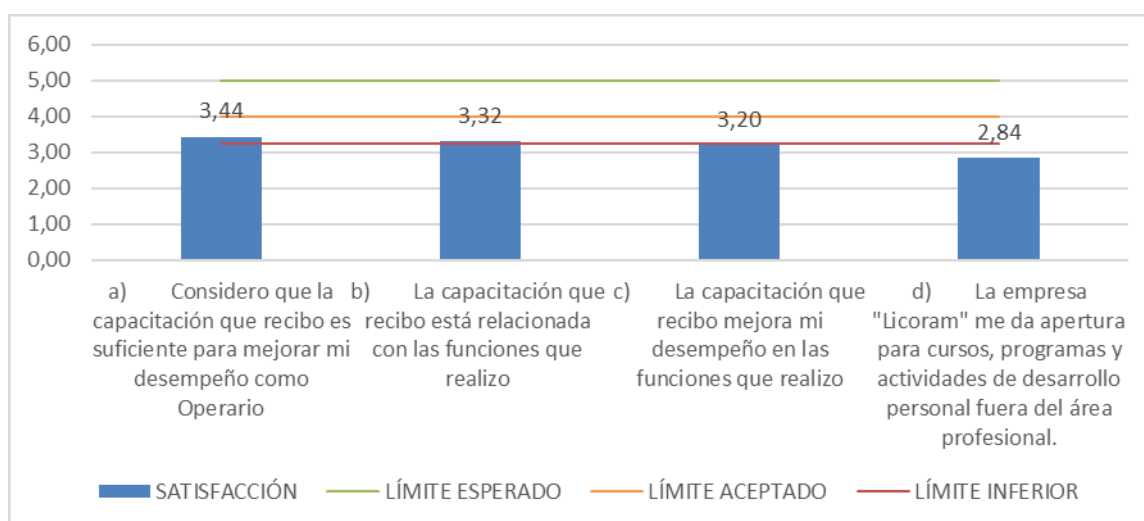


Figura 13. Capacitación y Desarrollo

Los empleados de la empresa “LICORAM” manifiestan que **“La capacitación que recibo mejora mi desempeño en las funciones que realizo”**, se encuentra en una categoría de alerta que representa un 69%, al igual que consideran que **“La capacitación que recibe es suficiente para mejorar su desempeño como Operarios”**, mostrándose en la misma categoría con un 66%, mientras que se muestra en una categoría inaceptable **“La capacitación que recibo mejora mi desempeño en las funciones que realizo”** y **“La empresa "LICORAM" me da apertura para cursos, programas y actividades de desarrollo personal fuera del área profesional”** con un 64% y 57% respectivamente, mismas que deben ser abordadas inmediatamente.

El promedio de los empleados sobre la Capacitación y Desarrollo es del 64% mostrándose en una categoría inaceptable para la empresa.

2.7.1.9 INNOVACIÓN Y CAMBIO

Tabla 15:
Innovación y Cambio

INNOVACIÓN Y CAMBIO	SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN
a) Quien dirige mis actividades me alienta a ser creativo en el desarrollo de las responsabilidades asignadas	3,40	68%
b) Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas	3,40	68%
c) Considero que en mi ámbito de acción se pueden innovar las formas de llevar a cabo las actividades	3,56	71%
d) Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar	3,64	73%
PROMEDIO		70%

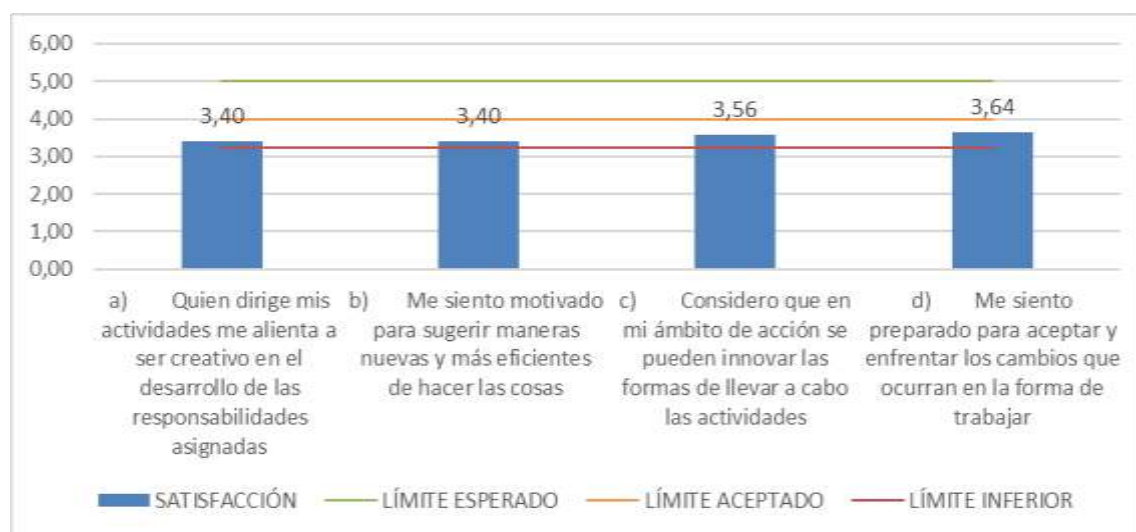


Figura 14. Innovación y Cambio

Los empleados de la empresa “LICORAM” tienen un porcentaje de 68% acerca de **“Quien dirige mis actividades me alienta a ser creativo en el desarrollo de las responsabilidades asignadas”**, mostrándose en una categoría de alerta al estar por debajo del límite aceptable que es del 80% , al igual que se manifestó sobre si **“Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas”** con el mismo porcentaje; mientras que se registra un 71% respecto a **“Quién dirige mis actividades me alienta a ser creativo en el desarrollo de las responsabilidades asignadas”** y un 73% en cuanto a si **“ Me siento preparado para aceptar y enfrentar los**

cambios que ocurran en la forma de trabajar, los cuales también se encuentran en alerta, por lo que es necesario implementar estrategias y proponer cambios con respecto al sistema que maneja la empresa para que el empleado se sienta motivado para crear y desarrollar cosas nuevas en beneficio y mejora para la empresa.

El promedio de los empleados sobre la Innovación y Cambio es del 70%, mostrándose en una categoría de alerta para la empresa.

2.7.1.10 CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Tabla 16:

Calidad y Orientación al Cliente

CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE	SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN
a) El trato que damos desde mi Área a los clientes internos (socios en calidad de dueños de la Empresa “Licoram”, personal) y/o externos (aliados estratégicos, financiadores, socios en calidad de usuarios de los servicios) es cordial y respetuoso	4,04	81%
b) Conozco las necesidades de los clientes internos y externos, a quienes afectarán mis decisiones	3,40	68%
c) La respuesta que damos desde mi Área a los clientes internos y externos es oportuno y eficiente	3,72	74%
d) En mi Área se aprovechan las sugerencias de los clientes internos y externos	3,44	69%
PROMEDIO		73%

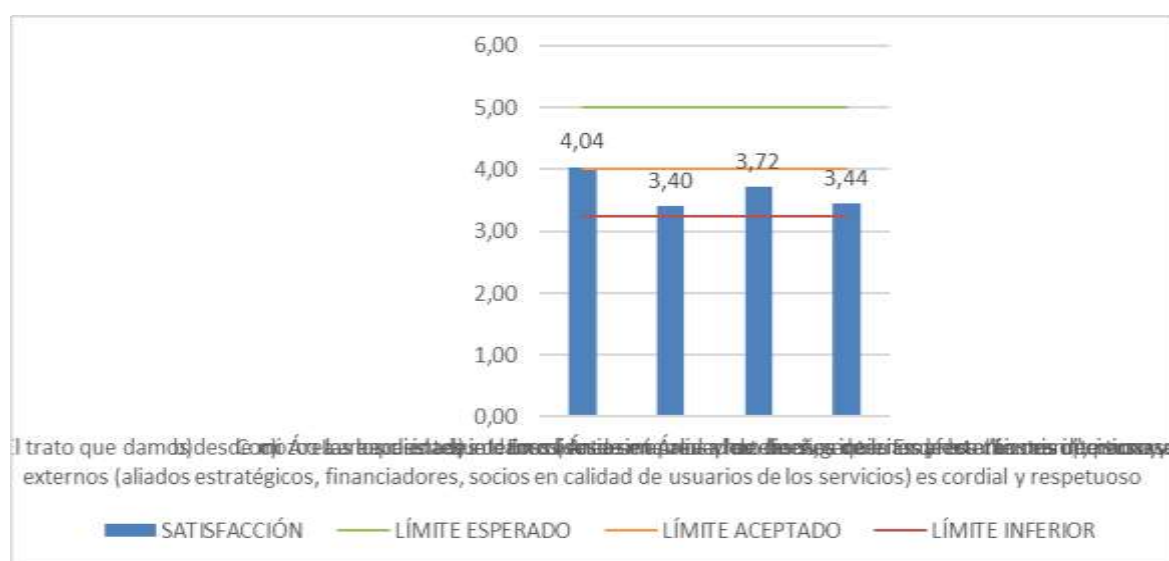


Figura 15. Calidad y orientación al cliente

En lo que se refiere **“El trato que damos desde mi Consejo/Comisión/Área a los clientes internos y/o externos es cordial y respetuoso”** se considera en una categoría aceptable con un 81%,; mientras que con un 68% de alerta, indican **“conozco las necesidades de los clientes internos y externos, a quiénes afectarán mis decisiones”**, tal como se dice en **“La respuesta que damos desde mi Área a los clientes internos y externos es oportuno y eficiente”** representando un 74% que está en una categoría de alerta, al igual que el 69% respecto hacia **“En mi Área se aprovechan las sugerencias de los clientes internos y externos”**, los cuales son necesarios ser tomados en cuenta porque el cliente es de vital importancia para la empresa, razón por la cual los empleados deben conocer sus necesidades y estar atentos ante cualquier inconformidad buscando la satisfacción del cliente.

El promedio de los empleados sobre Calidad y Orientación al Cliente es del 73%, mostrándose en una categoría de alerta para la empresa.

2.7.1.11 EQUIDAD Y GÉNERO

Tabla 17:

Equidad y Género

EQUIDAD Y GÉNERO	SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN
a) En mi Empresa “Licoram” las oportunidades de progresar están al alcance de todas las personas	3,24	65%
b) En mi Área hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de participación	3,12	62%
c) En la Empresa “Licoram” se respetan las diferencias entre personas, ya sea por género, etnia, religión, tendencia política, entre otros	3,72	74%
PROMEDIO		67%

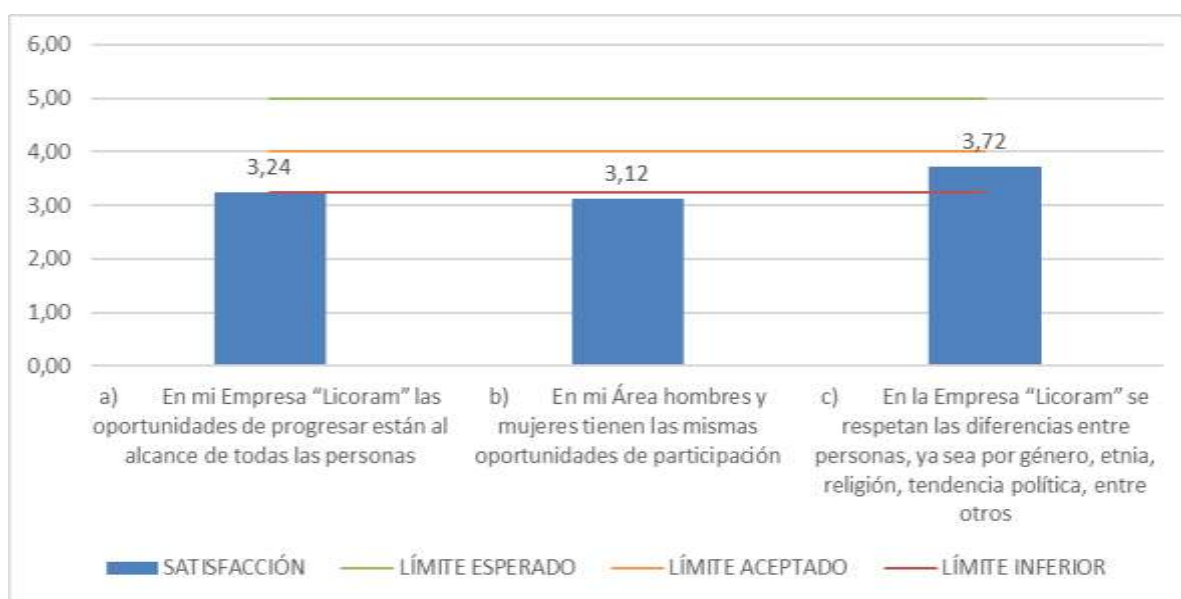


Figura 16. Equidad y Género

Los empleados manifiestan con un 65% de aceptación que **“En la Empresa “Licoram” las oportunidades de progresar están al alcance de todas las personas”** encontrándose en la categoría de alerta, mientras que **“En la Empresa “LICORAM” las oportunidades de participar en los Consejos están al alcance de todas las personas”**, indica una categoría inaceptable con un 62%, puesto que está bajo el límite inferior aceptado y referente a si **“En la Empresa “LICORAM” se respetan las diferencias entre personas, ya sea por género, etnia, religión, tendencia política, entre otros”**, está afirmación tiene el 74% , ubicándose en una categoría de alerta, lo cual es el resultado de las diferencias de las personas en género en lo que se refiere al perfil del operario en la planta de producción porque prefieren contratar hombres al ser un trabajo que requiere de esfuerzo físico.

El promedio de los empleados sobre Equidad y Género es del 67%, mostrándose en una categoría de alerta para la empresa.

2.7.1.12 COMUNICACIÓN

Tabla 18:
Comunicación

COMUNICACIÓN	SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN
a) En la Empresa “Licoram” existe comunicación completa y oportuna entre los Gerencia y personal operativo	3,32	66%
b) Estoy satisfecha/o con los medios de comunicación internos que utiliza mi institución	3,56	71%
c) La información que me proporciona la Empresa “Licoram” contribuye al logro de los objetivos de la Gerencia	3,52	70%
d) Estoy informado acerca de las prioridades estratégicas de la Empresa “Licoram”	3,72	74%
PROMEDIO		71%

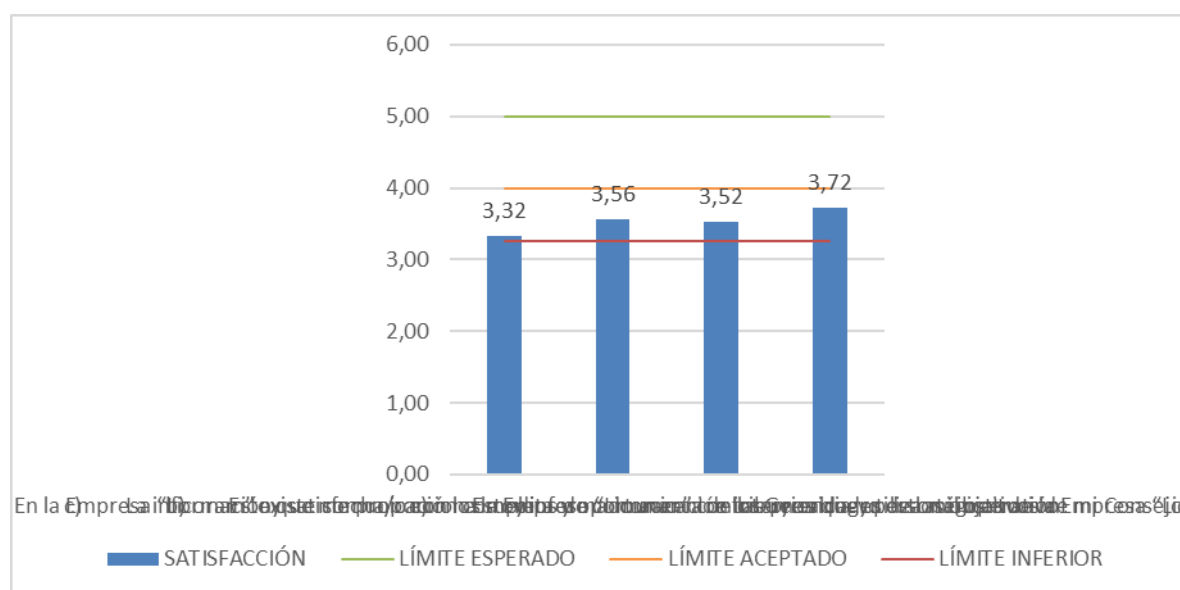


Figura 17. Comunicación

Los empleados consideran en un porcentaje del 66% que **“En la Empresa “LICORAM” existe comunicación completa y oportuna entre los Consejos, Comisiones, Gerencia y personal operativo”** localizándose en la categoría de alerta; mientras que, con un 71%, indican **“Estoy satisfecha/o con los medios de comunicación internos que utiliza mi institución”** aproximándose al límite aceptable del 80%, al igual que **“La información que me proporciona la Empresa “LICORAM” contribuye al logro de los objetivos de la Gerencia”** se considera en la misma categoría que las anteriores con un 70%, y 74% al

respecto cuando “estoy informado/a acerca de la visión, misión, los valores y las políticas de la Empresa “LICORAM””, dando a notar que la en gran parte el personal no está satisfecho con los medios de comunicación y hay una falta de conocimiento de lo que la empresa quiere lograr, cuáles son sus valores y normas que deben cumplir para lograr los objetivos planteados, por lo que es importante tomar en cuenta esta variable “comunicación” para realizar correctamente los procesos internos de la misma.

El promedio de los empleados sobre la Comunicación es del 0,71%, mostrándose en una categoría de alerta para la empresa.

2.7.1.13 DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS

Tabla 19:

Disponibilidad de Recursos

DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS	SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN
a) Tengo a tiempo los recursos necesarios para el desarrollo de mis actividades	3,64	73%
b) La Empresa “Licoram” me ha asignado un espacio físico adecuado para desarrollar mis actividades	3,64	73%
c) Los recursos humanos con quienes coordino son suficientes para el desarrollo de mis actividades	2,45	49%
PROMEDIO		65%



Figura 18. Disponibilidad de Recursos

Se registra el 73% de alerta respecto a la siguiente afirmación “Tengo a tiempo los recursos necesarios para el desarrollo de mis actividades”, el mismo porcentaje se

muestra acerca de **“La Empresa “LICORAM” me ha asignado un espacio físico adecuado para desarrollar mis actividades”**, lo que significa que hay que estar atentos a estos ítems a pesar de presentar un porcentaje alto que demuestra que el personal es eficiente y puntual en las tareas designadas al contar con recursos necesarios, tomando en cuenta que **“Los recursos humanos con quien coordinó no se consideran suficientes”** al tener un porcentaje que representa menos de la mitad de las personas encuestadas que es del 49% , siendo una categoría inaceptable por lo cual se debe tomar acciones inmediatas ante esta afirmación.

El promedio de los empleados sobre la Disponibilidad de Recursos es del 65%, mostrándose en una categoría de alerta para la empresa.

2.7.1.14 CALIDAD DE VIDA

Tabla 20:

Calidad de Vida

CALIDAD DE VIDA	SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN
a) Mi área de trabajo cuenta con las condiciones ergonómicas adecuadas	3,56	71%
b) Las instalaciones y servicios (accesos, sanitarios, estacionamiento, servicios generales) en mi Empresa “Licoram” son aceptables	3,88	78%
c) Los recursos humanos con quienes coordino son suficientes para el desarrollo de mis actividades	3,28	66%
d) Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mis actividades	3,96	79%
e) El trato entre colegas es cordial	3,60	72%
f) Existe acoso (de cualquier índole) entre colegas	1,96	39%
PROMEDIO		67%

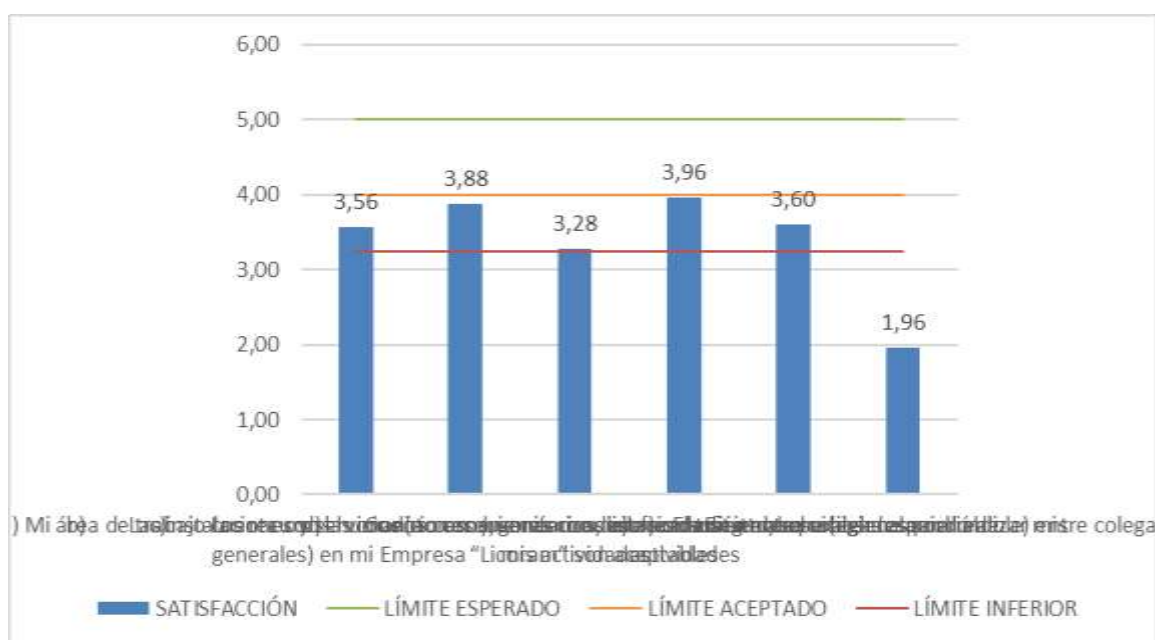


Figura 19. Calidad de Vida

El 71% del personal muestran que **“Mi área de trabajo cuenta con las condiciones ergonómicas adecuadas”** encontrándose en un estado de alerta, así mismo respecto a **“Las instalaciones y servicios (accesos, sanitarios, estacionamiento, servicios generales) en mi Empresa “LICORAM” son aceptables”** arrojó el 78%, como también se determina un 79% en lo referente **“Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mis actividades”**, indicando en su gran mayoría buenas condiciones ergonómicas donde los empleados están a gusto en el ambiente que trabajan, y por ende la empresa se preocupa por su calidad de vida, además se indica un 66% que **“Los recursos humanos con quienes coordino son suficientes para el desarrollo de mis actividades”**, y con una categoría inaceptable sobre si **“Existe acoso (de cualquier índole) entre colegas” con un 39%**, lo cual es importante tomar acciones que ayuden a eliminar esta afirmación.

El promedio de los empleados sobre la Calidad de Vida es del 67%, mostrándose en una categoría de alerta para la empresa.

2.7.1.15 BALANCE DE TRABAJO-FAMILIA

Tabla 21:

Balance Trabajo – Familia

BALANCE TRABAJO-FAMILIA	SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN
-------------------------	--------------	--------------

a) Considera que la Organización permite un adecuado equilibrio trabajo – familia	3,16	63%
b) Cuando hay reuniones a nivel Operarios/Directivos se respeta la fecha y el horario determinado para iniciar las actividades y para terminarlas	3,08	62%
c) Me apoyan en la Empresa “Licoram” cuando tengo una urgencia familiar, principalmente justificando las posibles faltas	3,72	74%
d) Mi familia conoce lo que yo hago en la Empresa “Licoram”	4,00	80%
PROMEDIO		70%

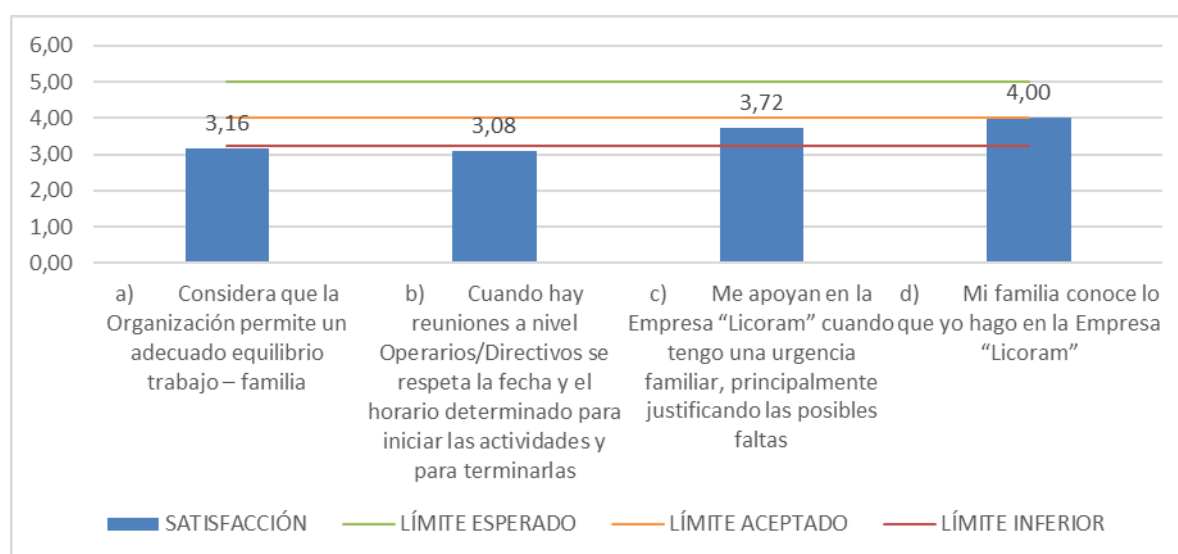


Figura 20. Balance Trabajo-Familia

“Considera que la Organización permite un adecuado equilibrio trabajo – familia”, esta afirmación tiene el 63% de aceptación, mientras que los operarios y directivos manifiestan que “Cuando hay reuniones a nivel Operarios se respeta la fecha y el horario determinado para iniciar las actividades y para terminarlas” con un 62% de aceptación, lo que significa que están en una categoría de alerta, al igual que en lo que se refiere al “Me apoyan en la Empresa “LICORAM” cuando tengo una urgencia familiar, principalmente justificando las posibles faltas” con un 74%; mientras que se considera como categoría aceptable “Mi familia conoce lo que yo hago en la Empresa “LICORAM”” con un 80%, lo que indica que la familia conoce el puesto que ocupa el trabajador y se apoyan entre sí, lo que es una gran motivación para el empleado.

El promedio de los empleados sobre la Calidad de Vida es del 70%, mostrándose en una categoría de alerta para la empresa.

2.7.1.16 COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 22:

Colaboración y Trabajo en Equipo

COLOBORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN
a) Siempre que necesito cuento con el apoyo de mis compañeros	3,20	64%
b) El apoyo de los operarios es una motivación para alcanzar los objetivos de su trabajo	3,52	70%
c) A nivel operarios, la responsabilidad referente al desarrollo de las actividades es compartida.	3,16	63%
d) A nivel operarios, la responsabilidad referente a la toma de decisiones es compartida	3,12	62%
e) A nivel Operarios, el trabajo en equipo mejora el logro de resultados	3,76	75%
PROMEDIO		67%

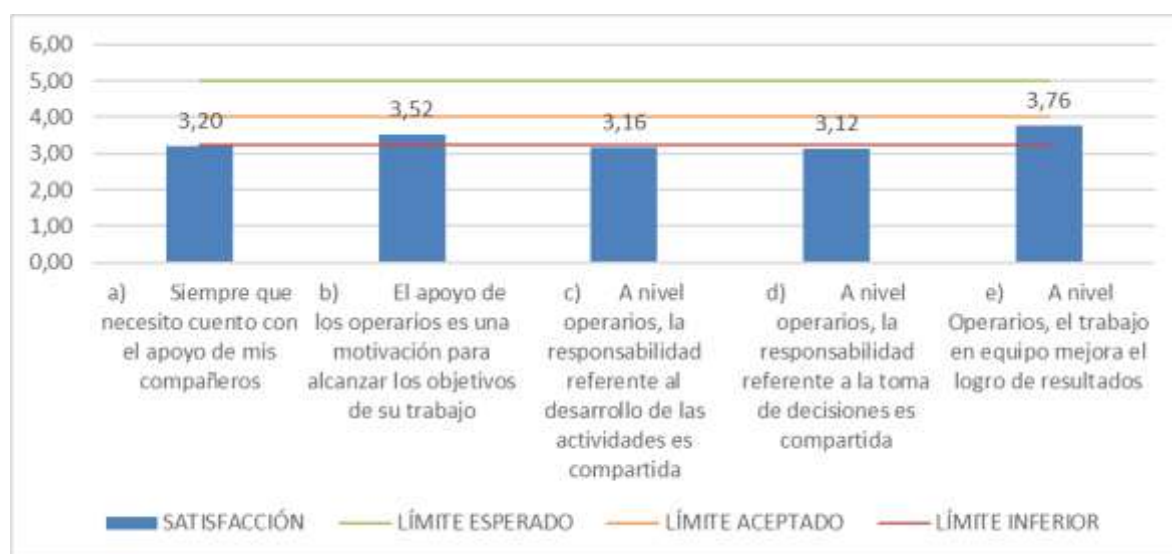


Figura 21. Colaboración y Trabajo en Equipo

Se registra el 64% de aceptación respecto a la siguiente afirmación **“El apoyo de los operarios es una motivación para alcanzar los objetivos de su trabajo”** que se encuentra en la categoría de inaceptable para la empresa **“LICORAM”**, al igual que **“A nivel operarios, la responsabilidad referente al desarrollo de las actividades es compartida”** y **“A nivel operarios, la responsabilidad referente a la toma de decisiones es compartida”** con un porcentaje de 0,63% y 0,62% respectivamente, lo que indica que se debe tomar acciones inmediatas que ayuden a mejorar el compañerismo y colaboración además se indica que acerca de **“El apoyo de los operarios es una**

motivación para alcanzar los objetivos de su trabajo” con un 0,70% que está por debajo del límite aceptable que es del 0,80%, lo que significa que está en categoría de alerta, así mismo en **“A nivel Operarios, el trabajo en equipo mejora el logro de resultados”**, muestra un 0,75% localizando en un estado de alerta, lo que significa que hay falta de compromiso del personal con la empresa en colaborar y trabajar en equipo que puede afectar en los resultados y objetivos de la empresa.

La aceptación promedio de los empleados de la empresa “LICORAM” sobre la variable Colaboración Y Trabajo en Equipo es del 0,67% que se encuentra en un estado de alerta.

2.7.1.17 LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN

Tabla 23:

Liderazgo y participación

LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN	SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN
a) La estructura de la Empresa “Licoram” favorece la participación	3,56	71%
b) A nivel Operarios se distribuye equitativamente el trabajo	3,32	66%
c) Se toman en cuenta mis sugerencias y comentarios	3,16	63%
d) Existe tolerancia en cuanto a las decisiones tomadas	3,32	66%
e) Se permite la participación de todos quienes formamos las Instancias Directivas.	2,96	59%
PROMEDIO		65%

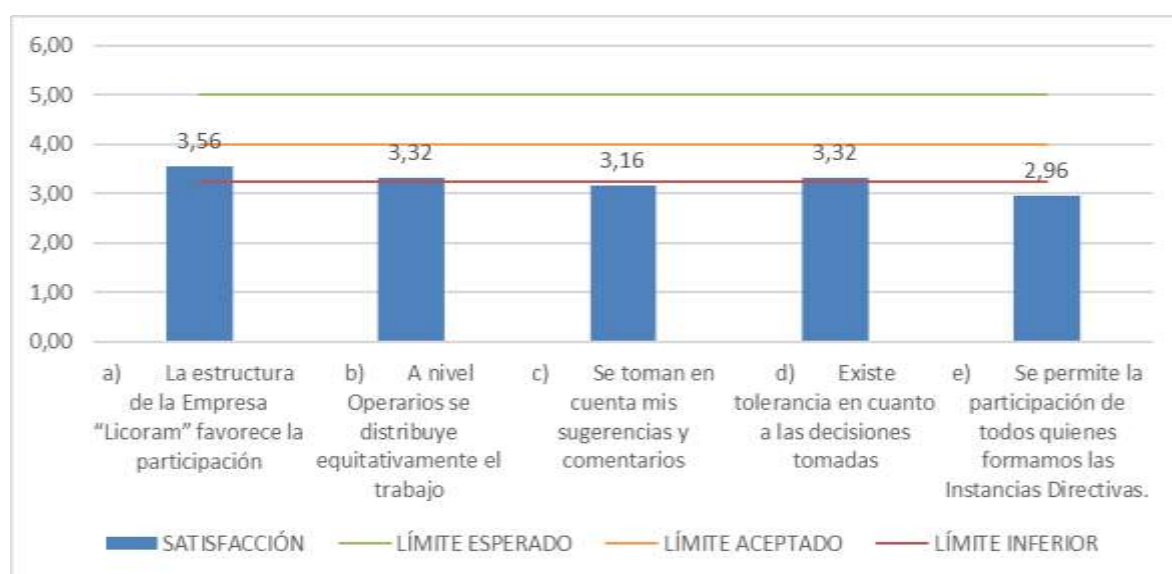


Figura 22. Liderazgo y participación

Los empleados de la empresa “LICORAM” tiene la siguiente percepción: **“La estructura de la Empresa “LICORAM” favorece la participación”** con un 71% de aceptación, lo que ayuda a conocer cuál es la papel que desempeña cada empleado, de tal manera que sea más fácil la participación del personal en la organización, a pesar de estar en un estado de alerta ; al igual que los empleados manifiestan que **“A nivel Operarios se distribuye equitativamente el trabajo”** con un 66% y con el mismo porcentaje sobre si **“Existe tolerancia en cuanto a las decisiones tomadas”**; mientras que, con un 63% de aceptación, indican **“Se toman en cuenta mis sugerencias y comentarios”** y con un 59% **“Se permite la participación de todos quienes formamos las Instancias Directivas”**, estos dos últimos porcentajes se localizan en una categoría inaceptable para la empresa, lo cual se debe tomar acciones inmediatas sobre lo que se refiere a la participación de todos los miembros que integran la empresa.

La aceptación promedio de los empleados de la empresa “LICORAM” en lo que se refiere a Liderazgo y Participación es del 67% que se encuentra en un estado de alerta.

2.7.1.18 IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN

Tabla 24:

Identidad con la Institución

	IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN	SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN
a)	Recomiendo a la Empresa “Licoram” como una Institución ideal para obtener servicios, trabajar o ser Operarios	3,24	65%
b)	El ser Operarios de la Empresa “Licoram”, me permite estar al servicio de la Sociedad	3,12	62%
c)	Me siento orgullosa/o de ser parte de la Empresa “Licoram”	3,92	78%
	PROMEDIO		69%

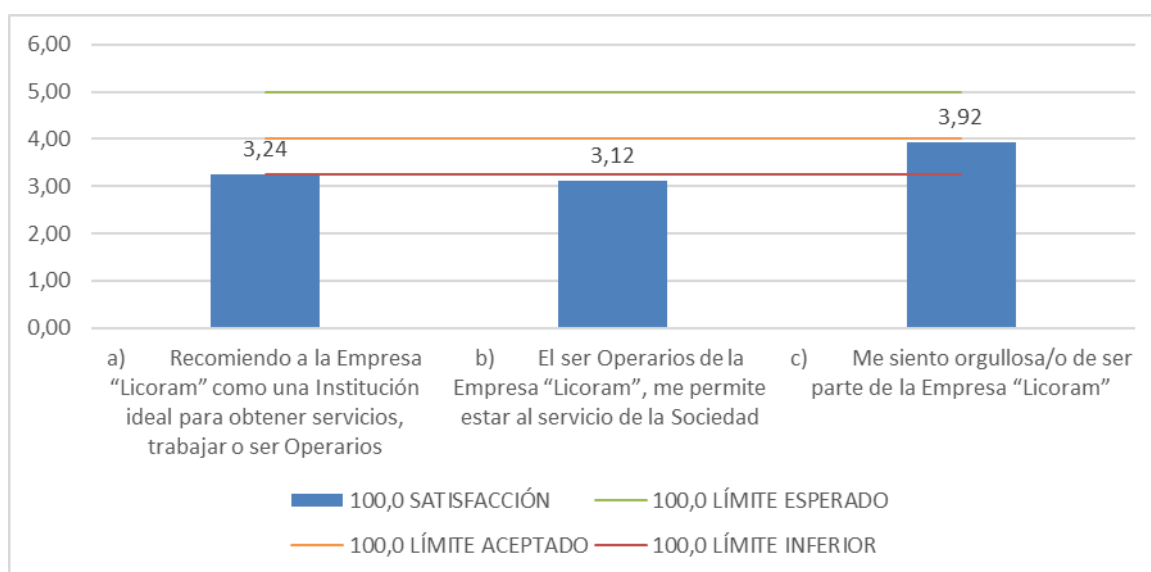


Figura 23. Identidad con la Institución

Sobre esta variable se destaca la opinión de los empleados respecto a la siguiente afirmación: **“Recomiendo a la Empresa “LICORAM” como una Institución ideal para obtener servicios, trabajar o ser Operarios”** con un porcentaje de 65% indicando que se encuentra en una categoría de alerta, al igual que se afirma acerca de si **“Me siento orgullosa/o de ser parte de la Empresa “LICORAM”** con un 78% de aceptación encontrándose en un estado de alerta, lo que demuestra que hay una falta de compromiso con el trabajo que podría afectar a la imagen de la empresa; y con un porcentaje destacado: 62% de aceptación **“El ser Operarios de la Empresa “LICORAM” me permite estar al servicio de la Sociedad”**, se encuentra en una categoría inaceptable para la empresa.

La aceptación promedio de los empleados de la empresa “LICORAM” en lo que se refiere a Identidad con la Institución es del 69% que se encuentra en un estado de alerta.

2.7.1.19 AUSTERIDAD Y ÉTICA LABORAL

Tabla 25:
Austeridad y Ética Laboral

AUSTERIDAD Y ÉTICA LABORAL	SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN
a) Se difunden medidas para incentivar la aplicación de valores y prevenir la corrupción.	3,52	70%
b) Las instancias Directivas son responsables/éticas en el manejo de recursos	3,56	71%

c) Los miembros de la Gerencia hacen buen uso de los recursos	3,44	69%
d) Dentro de las actividades de la Empresa “Licoram”, si veo corrupción, la denuncio	2,92	58%
e) Conozco mis responsabilidades como Operarios, las cuales están dispuestas en la Ley, Estatutos y Reglamentos Internos de la Empresa “Licoram”	3,88	78%
f) Reconozco que el mal manejo de recursos afecta al entorno laboral y al ambiente	3,64	73%
PROMEDIO		70%

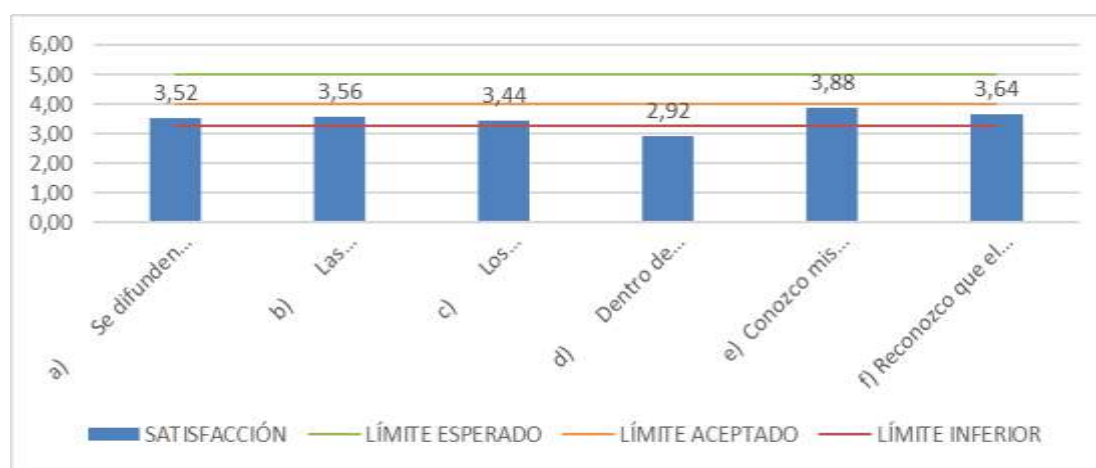


Figura 24. Austeridad y Ética Laboral

Se registra el 70% de aceptación respecto a las siguiente afirmación: **“Se difunden medidas para incentivar la aplicación de valores y prevenir la corrupción”**, lo que indica que hay falta de ética laboral en la empresa, por lo que se encuentra en una categoría de alerta, puesto que está bajo el límite esperado del 80%, al igual que **“Las instancias Directivas son responsables/éticas en el manejo de recursos”** con un 71%, corroborando que los altos directivos son los encargados de que la ética laboral sea cumplida en lo referente a los recursos que posee la empresa, no se ha logrado que **“Los miembros de la Gerencia hagan buen uso de los recursos”** en su totalidad dando un resultado de alerta que representa el 69% al igual que se manifiestan que **“Conozco mis responsabilidades como Operarios, las cuales están dispuestas en la Ley, Estatutos y Reglamentos Internos de la Empresa “LICORAM” ”** con un 78% y con 73% como se muestra en **“Reconozco que el mal manejo de recursos afecta al entorno laboral y al ambiente”**, lo que significa que hay una falta de conocimiento de sus deberes y a la vez no se ha conseguido que concienticen absolutamente sobre la importancia de manejar bien los recursos de la institución, así mismo se identificó con un 58% **“Dentro de las actividades**

de la Empresa “LICORAM”, si veo corrupción, la denuncio”, está en una categoría inaceptable al estar por debajo de límite esperado y del límite de alerta.

La aceptación promedio de los empleados de la empresa “LICORAM” en lo que se refiere a la Austeridad y Ética Laboral es del 70% que se encuentra en un estado de alerta.

2.7.1.20 ENFOQUE A RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD

Tabla 26:

Enfoque a resultados y productividad

ENFOQUE A RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD	SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN
a) A nivel Operarios logramos obtener mejores resultados sin incrementar los costos	3,56	71%
b) Conozco el resultado final del trabajo de mi Empresa “Licoram” (impactos)	3,52	70%
c) Me siento responsable de lograr buenos resultados a través de la ejecución de las responsabilidades asignadas	3,80	76%
d) Hago mi mejor esfuerzo para hacer las cosas bien a la primera	3,84	77%
PROMEDIO		74%

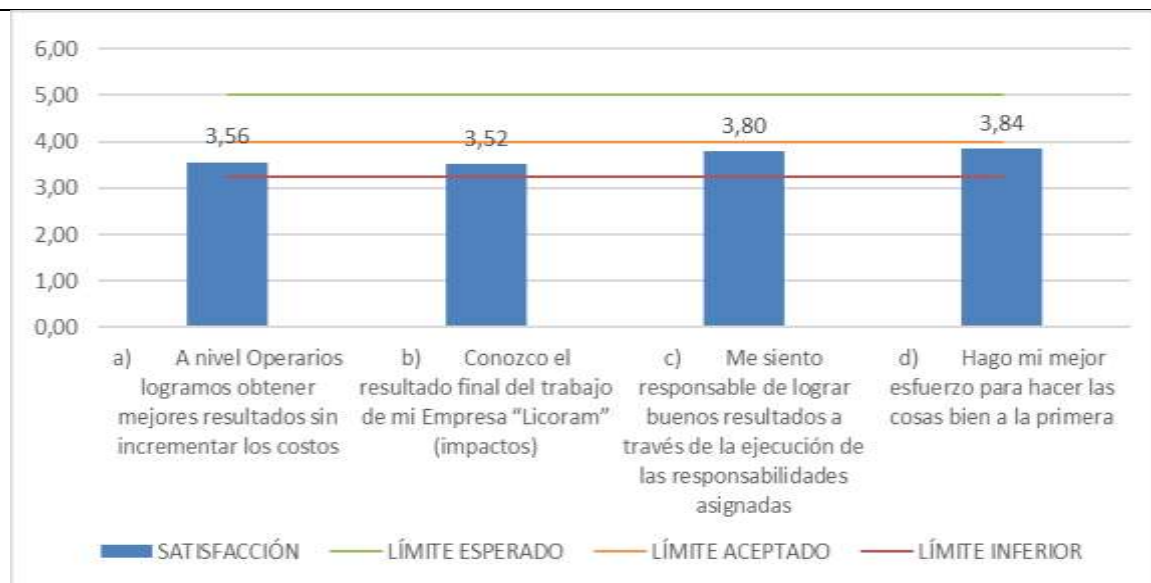


Figura 25. Enfoque a resultados y productividad

“A nivel Operarios logramos obtener mejores resultados sin incrementar los costos”, lo que representa un porcentaje del 71% , al igual que los empleados conocen el resultados de su trabajo con un 70% y acerca de si “Me siento responsable de lograr buenos resultados a través de la ejecución de las responsabilidades asignadas” con un 76%, este porcentaje demuestra que hay una falta de compromiso para ejecutar las

responsabilidades establecidas logrando resultados eficaces y sobre hacer “El mejor esfuerzo para hacer las cosas bien a la primera” con un 77%, lo que significa que hay falta de eficiencia para realizar las actividades en un menor tiempo y bien desde el principio.

La aceptación promedio de los empleados de la empresa “LICORAM” en lo que se refiere a la Enfoque a Resultados y Productividad es del 74% que se encuentra en un estado de alerta.

2.7.1.21 NORMATIVIDAD Y PROCESOS

Tabla 27:

Normatividad y Procesos

NORMATIVIDAD Y PROCESOS	SATISFACCIÓN	CALIFICACIÓN
a) Están a mi alcance los Reglamentos, Manuales, Procedimientos internos y la normatividad sobre Empresa “Licoram” para consultarlos	3,64	73%
b) Realizo mis actividades de acuerdo a los procesos establecidos	4,00	80%
c) Conozco la normatividad (interna y externa) aplicable a mi trabajo	3,80	76%
PROMEDIO		76%

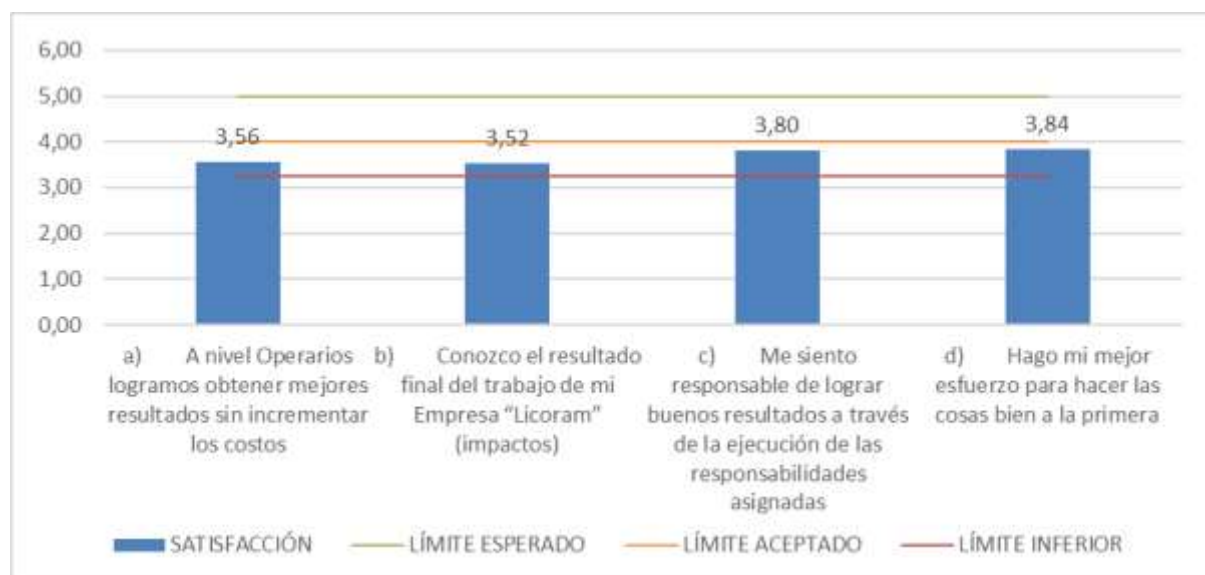


Figura 26. Normatividad y Procesos

Los empleados de la empresa “LICORAM” manifiestan que “Están a mi alcance los Reglamentos, Manuales, Procedimientos internos y la normatividad sobre Empresa “LICORAM” para consultarlos” con un 73%, acerca de si “Realizo actividades

de acuerdo a los procesos establecidos” **con un 80%**, lo que indica que está en una categoría aceptable para la empresa y con 76% acerca de si “Conozco la normatividad (interna y externa) aplicable a mi trabajo”, lo cual es desfavorable porque esto puede indicar que los empleados ignoran sus derechos en función a su trabajo y no hacen respetar sus obligaciones.

La aceptación promedio de los empleados de la empresa “LICORAM” en lo que se refiere a la Normatividad y Procesos es del 74% que se encuentra en un estado de alerta.

2.7.2 Análisis de la evaluación del rendimiento de los trabajadores a directivos

2.7.2.1 CARGO

Tabla 28:

Cargo

CARGO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
a) Gerente	1	20
b) Jefe de Control de Calidad	1	20
c) Jefe de compras	1	20
d) Jefe de mantenimiento	1	20
e) Jefe de despacho	1	20
TOTAL	5	100

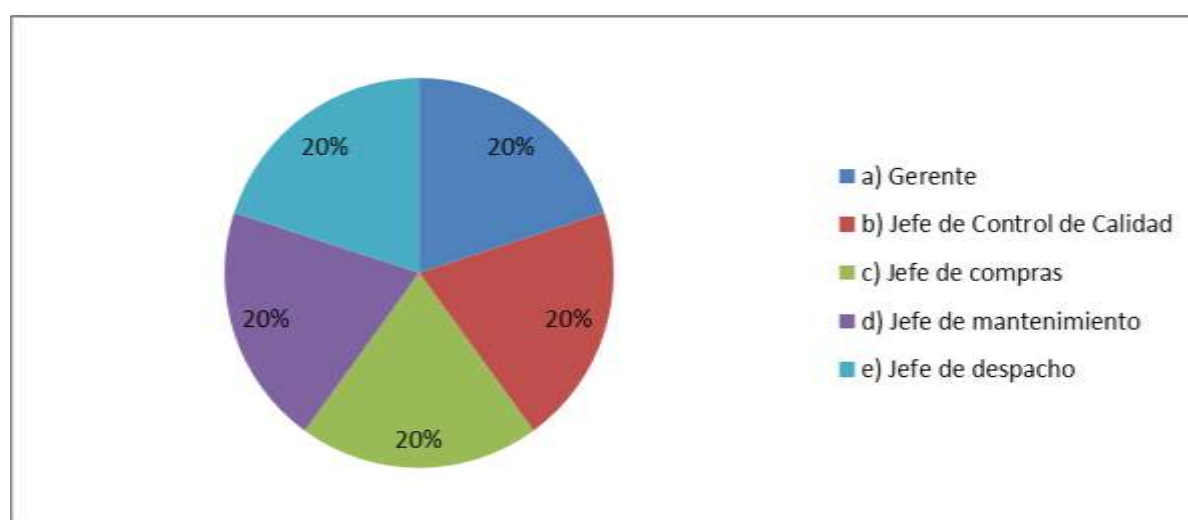


Figura 27. Cargo

La alta dirección de la empresa “LICORAM” está conformada por el gerente de producción que representa el 20% con el mismo porcentaje el jefe de control de calidad, el jefe de compras, el jefe de mantenimiento y despacho, quiénes son referencia para la encuesta del rendimiento de los trabajadores.

2.7.2.2 NIVEL EDUCATIVO

Tabla 29:
Nivel Educativo

NIVEL EDUCATIVO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Secundaria	1	20
Superior	3	60
Postgrado	1	20
TOTAL	5	100

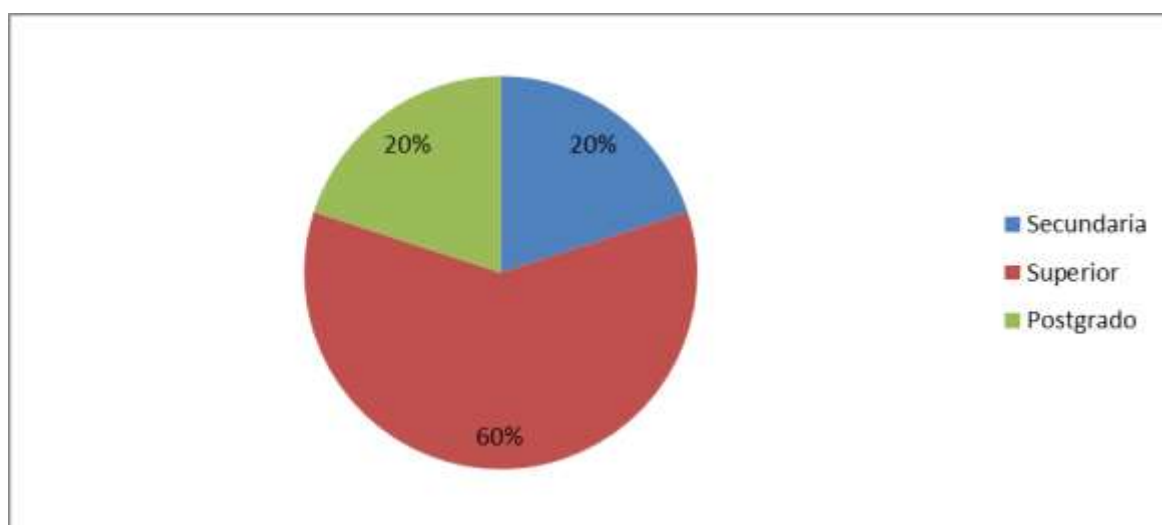


Figura 28. Nivel Educativo

Los directivos de la empresa “LICORAM” tienen un nivel educativo superior que representa el 60% indicando que se encuentra en un estado inaceptable para la empresa al tener en un porcentaje menor al límite aceptable del 80%, sin embargo el nivel educativo es bueno porque se ha demostrado que los directivos están altamente calificados por que la mayoría de ellos tienen estudios superiores y postrados , además de ocupar este cargo directivo por la experiencia laboral a pesar de haber cursado estudios secundarios.

2.7.2.3 OBJETIVOS

Tabla 30:
Objetivos

OBJETIVO DE TRABAJADORES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Reconocimiento económico	3	60
Aprendizaje técnico	0	0
Reconocimiento de logros	0	0
Todas las anteriores	2	40
Ninguna de las anteriores	0	0
TOTAL	5	100

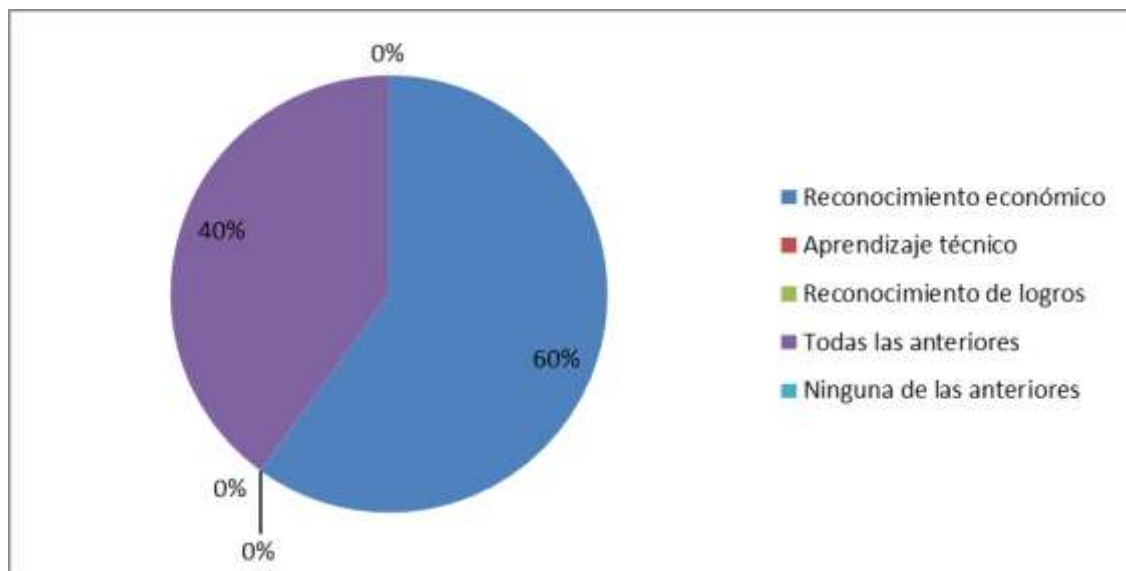


Figura 29. Objetivos del trabajador

Los directivos mencionan que han observado que los objetivos que más persiguen los trabajadores es el reconocimiento económico con un 60%, un porcentaje que se considera inaceptable para la empresa al encontrarse en un porcentaje menor al límite aceptable del 80%, por lo que es importante tomar acciones inmediatas para incentivar económicamente al personal de la empresa “LICORAM”.

2.7.2.4 ESTRATEGIAS

Tabla 31:
Estrategias

ESTRATEGIAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Reciprocidad con la empresa	1	20
Compromiso organizacional	3	60
Participación dentro de la organización	1	20
TOTAL	5	100

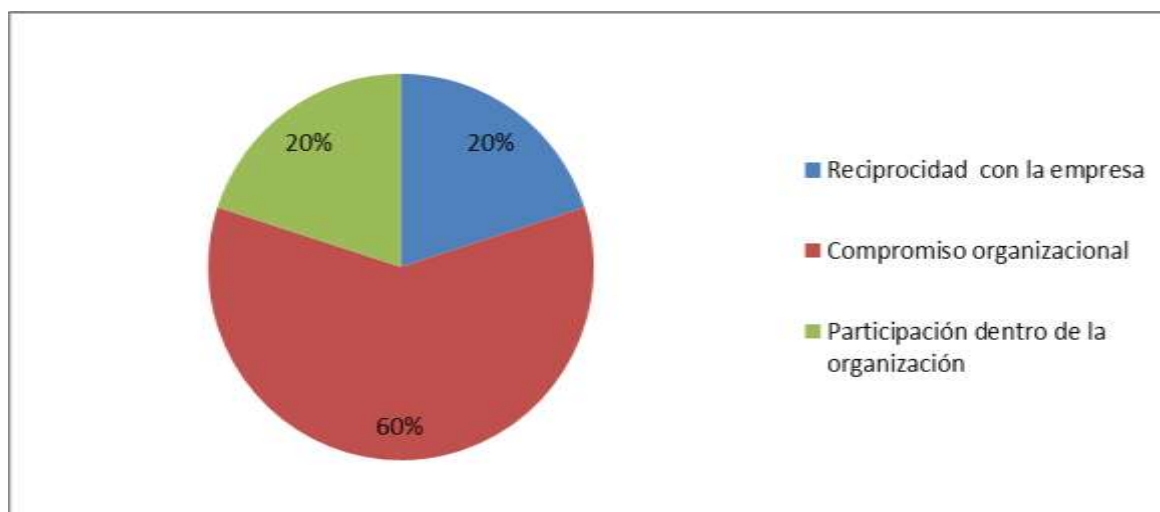


Figura 30. Estrategias

El 60% de los directivos afirman que las estrategias que más se observa en los trabajadores en su rendimiento diario es el compromiso organizacional, mientras que un 20% de los directivos demuestra que existe reciprocidad por parte de los colaboradores y el otro 20% manifiestan que tienen participación en la empresa, lo que significa que hay falta de compromiso por parte de los directivos al encontrarse en un límite inferior al aceptable que es del 80%.

2.7.2.5 RECIPROCIDAD

Tabla 32:
Reciprocidad

RECIPROCIDAD	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Siempre	2	40
Casi siempre	2	40
A veces	1	20
Nunca	0	0
TOTAL	5	100

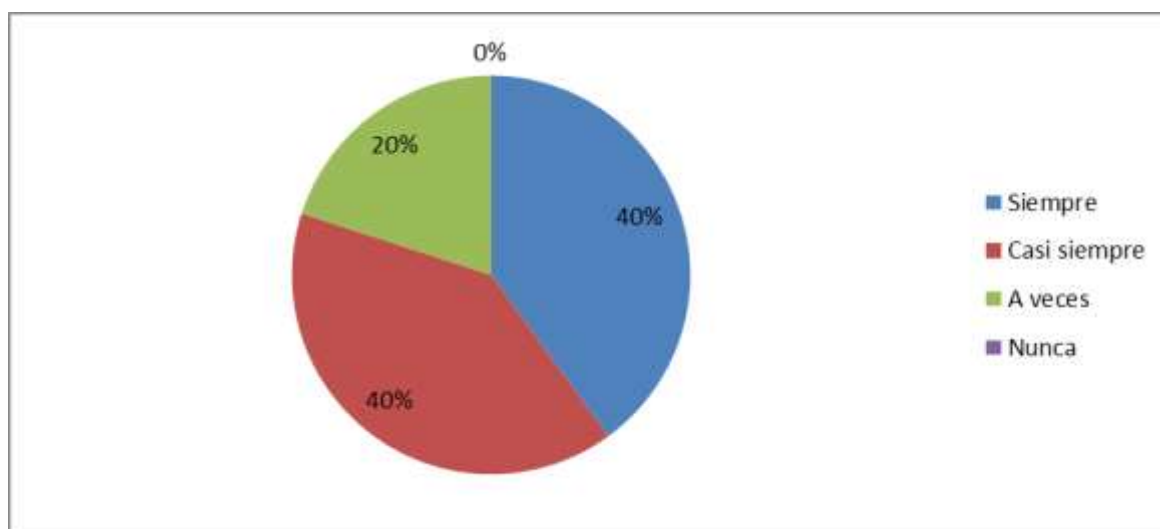


Figura 31. Reciprocidad

Un 40% de directivos expresan que los trabajadores siempre son recíprocos con la empresa demostrando responsabilidad en el trabajo y cuidando el patrimonio de la misma, mientras que el otro 40% indican que casi siempre son recíprocos y un 20% manifiesta que a veces son recíprocos, lo que significa que hay una discrepancia entre los directivos por lo cual es necesario que ellos impulsen estrategias motivacionales dando un sentido de pertenencia a los trabajadores con la empresa, tomando en cuenta que los porcentajes se encuentran bajo el límite aceptable de la empresa “LICORAM” que es del 80”.

2.7.2.6 CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES

Tabla 33:
Capacidad de toma de decisiones

CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Si	3	60
No	1	20
Tal vez	1	20
TOTAL	5	100

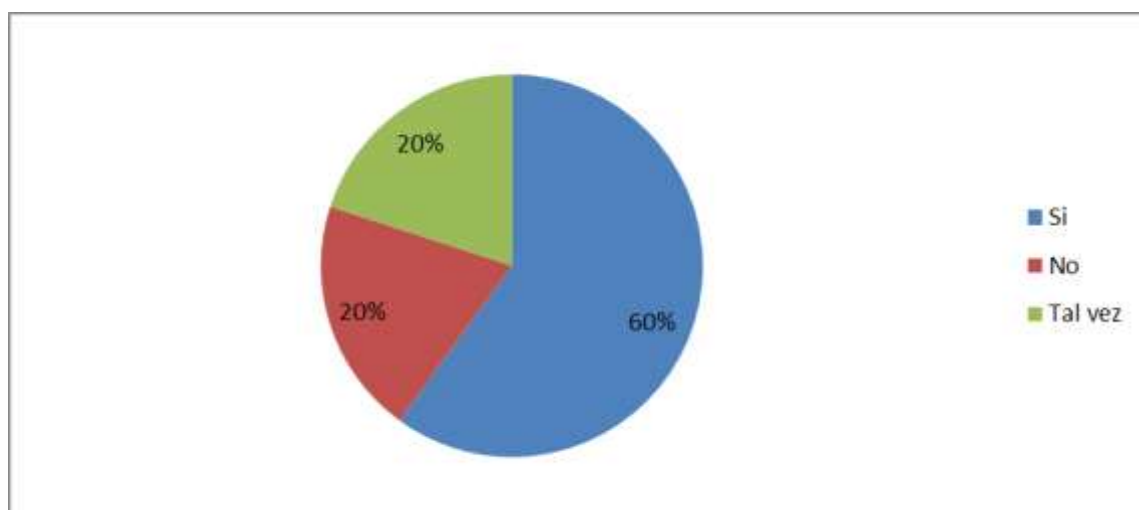


Figura 32. Capacidad de toma de decisiones

El 60% de los directivos consideran que los trabajadores tienen la capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo, sin embargo hay una discrepancia entre los directivos mientras que uno de ellos con un 20% afirma que “no” y otros con el mismo porcentaje creen que “tal vez” los operarios tienen la capacidad de tomar de decisiones, por lo que se encuentra en un estado inaceptable al tener porcentajes bajo el límite aceptable del 80% para la empresa “LICORAM”, razón por la cual es necesario que la empresa confié en sus empleados dándoles la capacidad de tomar sus propias decisiones.

2.7.2.7 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Tabla 34:
Compromiso Organizacional

COMPROMISO ORGANIZACIONAL	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Todos	0	0
Su mayoría	4	80
Su minoría	1	20
TOTAL	5	100

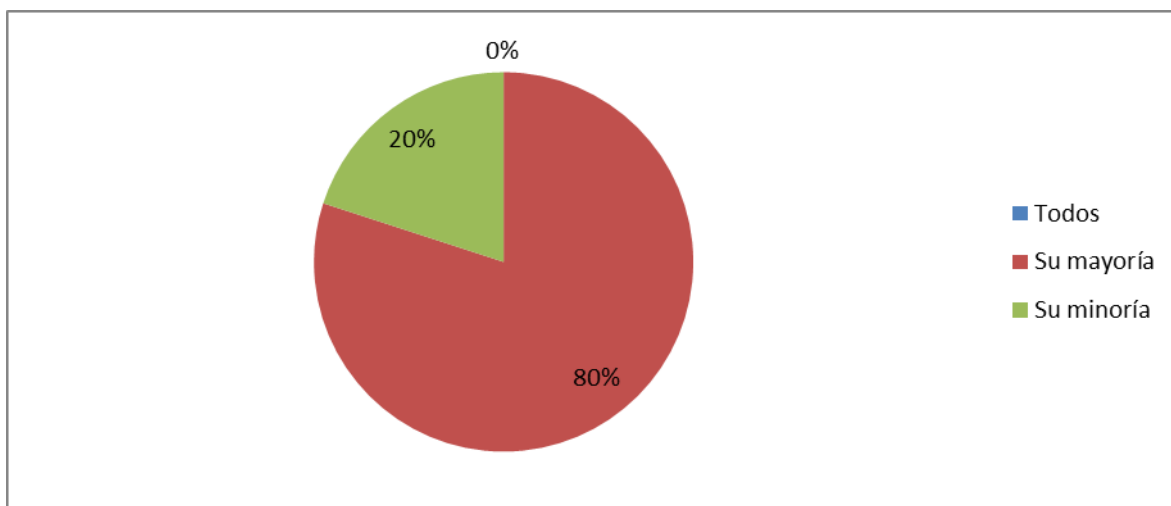


Figura 33. Compromiso Organizacional

El 80% de los directivos observan que los trabajadores tienen un fuerte compromiso organizacional, lo que significa que se encuentra en la categoría aceptable para la empresa “LICORAM” demostrando que los trabajadores tienen un fuerte compromiso con su trabajo y por ende con las metas y objetivos propuestos, mientras que el 20% que equivale a un directivo manifiesta que en su minoría ha observado el compromiso de los operarios con la empresa.

2.7.2.8 PARTICIPACIÓN ACTIVAMENTE

Tabla 35:
Participación Activamente

PARTICIPACIÓN ACTIVAMENTE	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Todos	3	60
Su mayoría	2	40
Su minoría	0	0
TOTAL	5	100

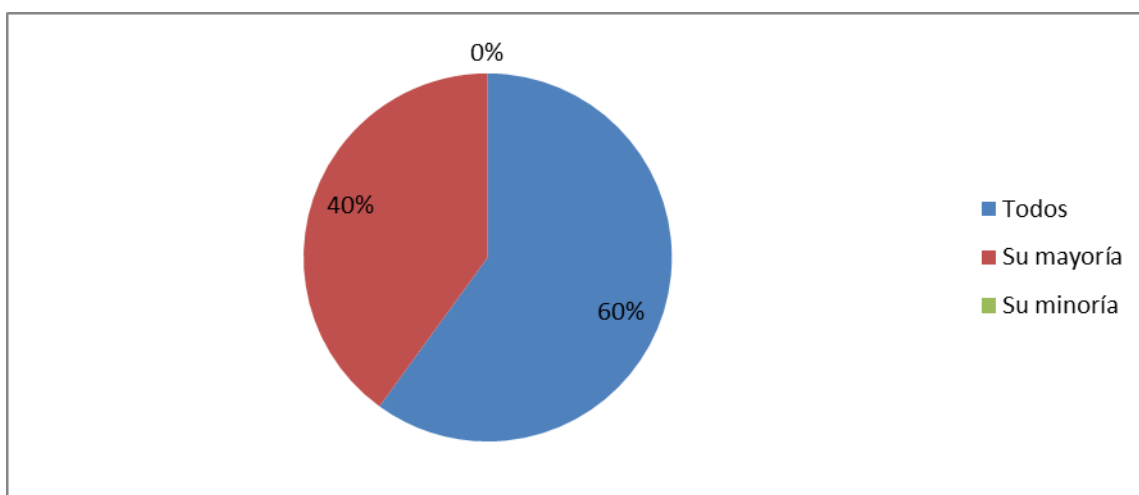


Figura 34. Participación Activamente

El 60% de los directivos de la empresa “LICORAM” aseguran que cuando hay algún reto todos los trabajadores intervienen en su cumplimiento, mientras que el 40% afirman que su mayoría, lo que significa que hay discrepancia sobre esta variable y no se asegura que existe una participación activamente de los trabajadores mayoritariamente al encontrarse en un límite inferior al aceptable de la empresa que es del 80%, razón por la cual se debe mejorar la participación de los trabajadores.

2.7.2.9 ESPÍRITU DE EQUIPO

Tabla 36:
Espíritu de Equipo

ESPÍRITU EN EQUIPO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Muy bueno	4	80
Bueno	1	20
Regular	0	0
Malo	0	0
TOTAL	5	100

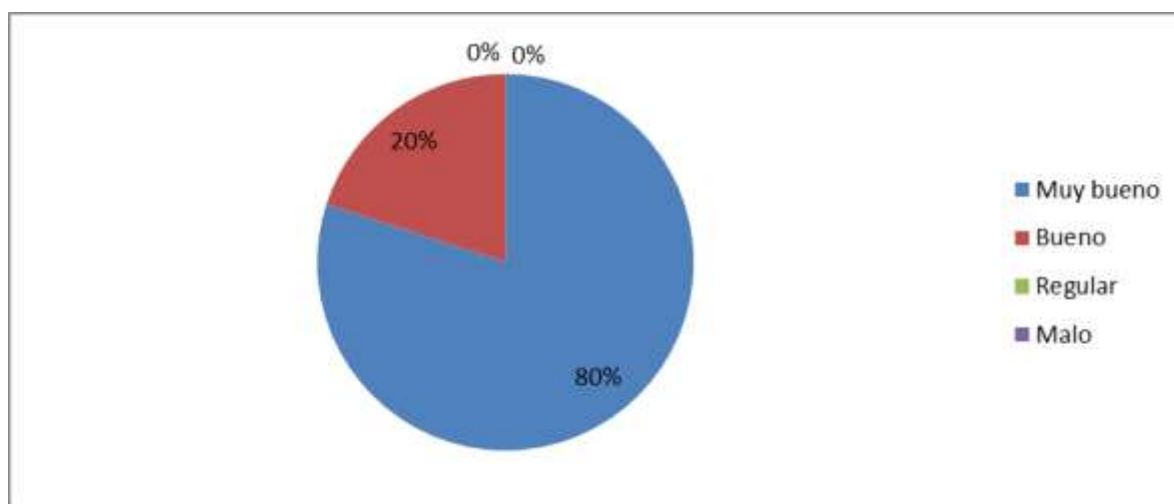


Figura 35. Espíritu de equipo

En lo referente al espíritu de equipo en la organización en la empresa “LICORAM”, la mayoría de los directivos, es decir, el 80% aseguran que es muy bueno, porcentaje que es aceptable para la empresa, por lo es esencial aprovechar el espíritu de equipo que tienen los trabajadores para realizar un mejor trabajo y así cumplir con los objetivos que propone la empresa.

2.7.2.10 COMUNICACIÓN

Tabla 37:
Comunicación

COMUNICACIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Siempre	1	20
Casi siempre	3	60
Algunas veces	1	20
Nunca	0	0
TOTAL	5	100

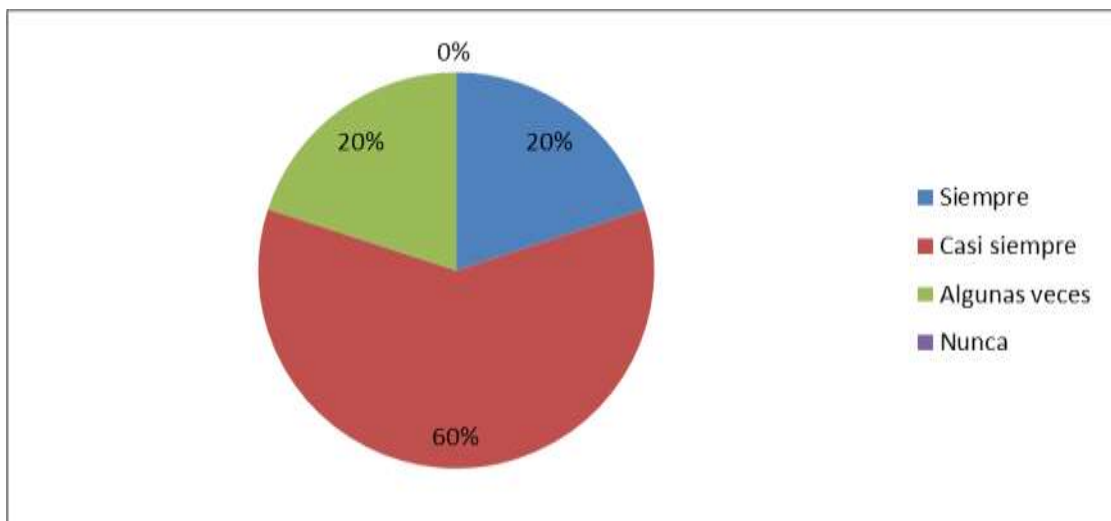


Figura 36. Comunicación

El 60% de los directivos aseguran que casi siempre los trabajadores tienen una buena comunicación en lo que respecta al ingenio y la creatividad a los superiores, sin embargo, este porcentaje no se considera aceptable para la empresa “LICORAM” al encontrarse bajo el límite aceptable del 80%, lo que significa que es importante mejorar la comunicación entre trabajadores y directivos.

2.7.2.11 OPOSICIÓN A LOS CAMBIOS

Tabla 38:

Oposición a los cambios

OPOSICIÓN A LOS CAMBIOS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Su mayoría	1	20
Su minoría	4	80
TOTAL	5	100

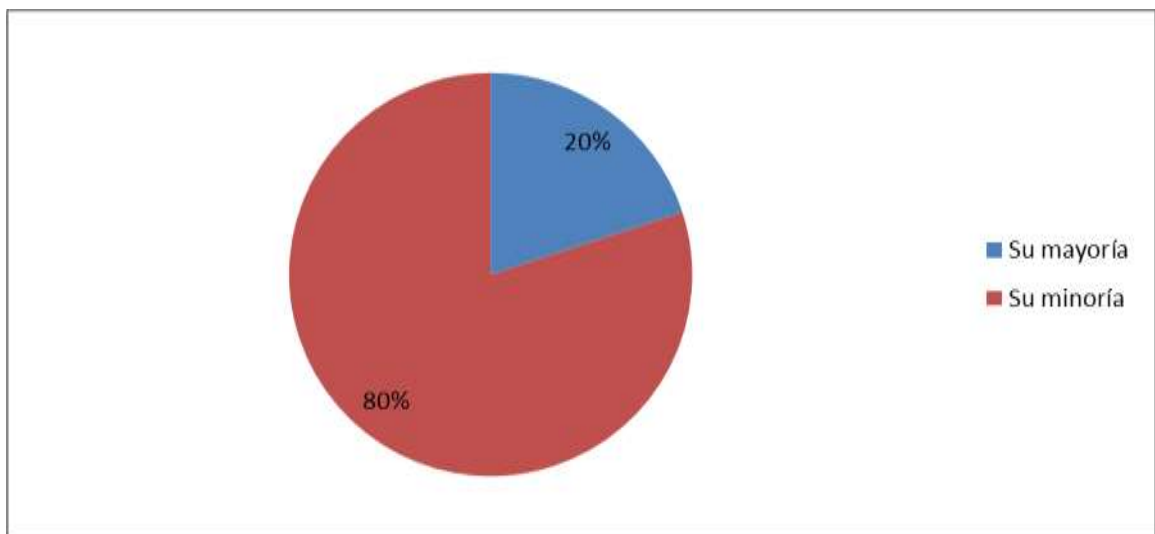


Figura 37. Oposición a los cambios

El 80% de los directivos han observado que en su minoría los operarios no tienen oposición a los cambios y solamente uno de ellos que representa al 20% piensa que la mayoría se opone a los cambios, esto demuestra que los trabajadores se adaptan fácilmente a los cambios manifestándose como una oportunidad para la empresa “LICORAM”.

2.7.2.12 RENDIMIENTO DE TRABAJADORES

Tabla 39:

Rendimiento de Trabajadores

RENDIMIENTO DE TRABAJADORES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Excelente- alto	2	40
Bueno-medio	3	60
Malo-bajo	0	0
TOTAL	5	100

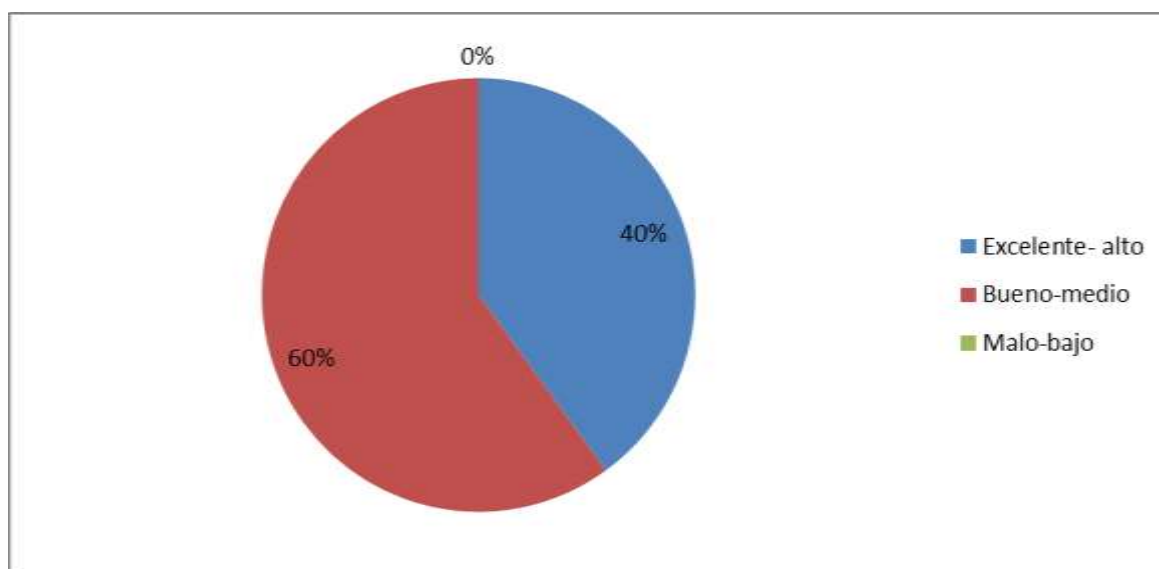


Figura 38. Rendimiento de Trabajadores

El 60% de los directivos califican al rendimiento de trabajadores como bueno-medio, localizándose en una categoría inaceptable para la empresa “LICORAM” al estar por debajo del límite aceptable del 80%, dando a notar que los directivos deben preocuparse por mejorar el rendimiento de los trabajadores para encontrarse en una escala de excelente alto.

2.7.3 Análisis de la influencia del clima laboral en el rendimiento del personal

Es importante mencionar que para analizar la influencia del clima laboral en el rendimiento del personal se realizó una pregunta “¿Cree usted que un mejoramiento en al clima laboral influiría de manera positiva en el rendimiento del personal?” tanto a los trabajadores como

a directivos para determinar si existe una relación existe, esta pregunta se realizó a una muestra de 22 trabajadores.

2.7.3.1 Influencia del clima en el rendimiento del personal realizada a trabajadores

Tabla 40:

Influencia del clima en el rendimiento del personal dirigida a trabajadores

INFLUENCIA DEL CLIMA EN EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Si	22	100
No	0	0
TOTAL	22	100

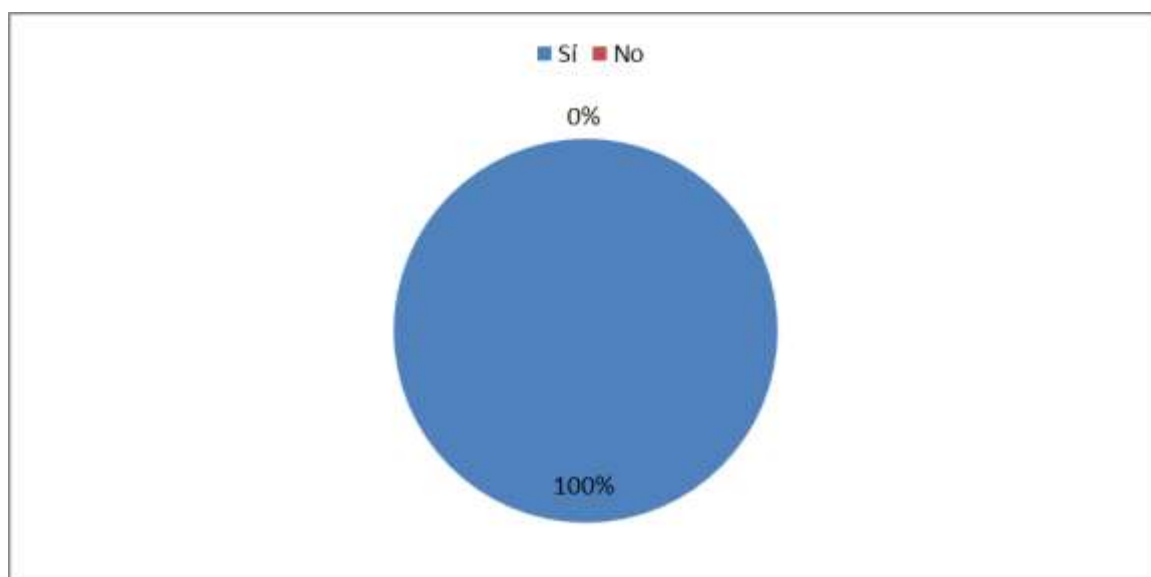


Figura 39. Influencia del clima laboral en el rendimiento del personal dirigida a trabajadores

El 91% de trabajadores coinciden en que un mejoramiento del clima laboral influirá de manera positiva en el rendimiento del personal, lo que significa que hay relación existe entre las dos variables y sería importante proponer una herramienta que ayude a mejorar el clima laboral y el rendimiento de los trabajadores en la empresa “LICORAM”.

2.7.3.2 Influencia del clima en el rendimiento del personal dirigida a directivos

Tabla 41:

Influencia del clima en el rendimiento del personal dirigida a directivos

INFLUENCIA DEL CLIMA EN EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Si	4	80
No	1	20
TOTAL	5	100

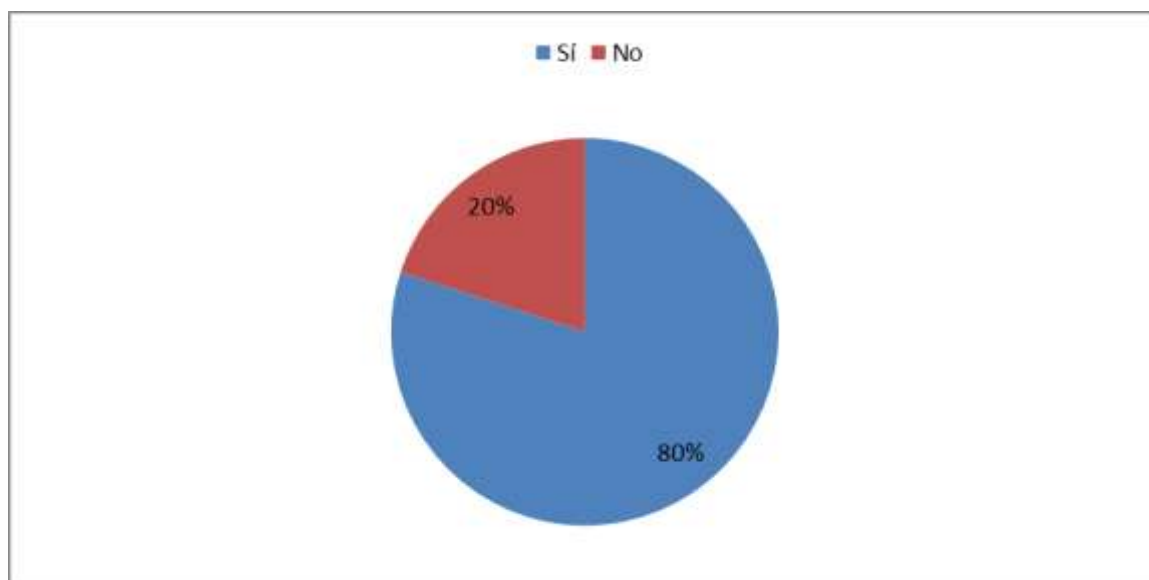


Figura 40. Influencia del clima en el rendimiento del personal dirigida a directivos

El 80% de los trabajadores coinciden que un mejoramiento del clima laboral influirá de manera positiva en el rendimiento del personal, lo que significa que hay relación entre las dos variables y sería importante proponer una herramienta que ayude a mejorar el clima laboral y el rendimiento de los trabajadores en la empresa “LICORAM”.

Es importante mencionar que para analizar la influencia del clima laboral en el rendimiento del personal se realizó una pregunta “¿Cree usted que un mejoramiento en el clima laboral influiría de manera positiva en el rendimiento del personal?” a los trabajadores para determinar si existe una relación entre ellas, esta pregunta se realizó a una muestra de 22 trabajadores.

2.7.3.3 Verificación de la hipótesis de la influencia existente entre el clima laboral y el rendimiento del personal

De acuerdo al proyecto de investigación se plantea una hipótesis que ayudará a conocer la influencia existente entre las dos variables: el clima laboral y el rendimiento del personal. La hipótesis se basa en sí: “El mejoramiento del clima laboral incrementa el rendimiento de los trabajadores de la empresa “Licoram”

Después de haber realizado las encuestas a los trabajadores y los directivos de la empresa “Licoram” y analizar específicamente la pregunta que se refiere a lo siguiente: ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima laboral influirá de manera positiva en el rendimiento de los trabajadores?, se confirmó a favor con un 99% y 100% respectivamente.

La creación de estrategias ayudará a mejorar el clima laboral de la empresa fortaleciendo algunos factores como: La motivación del personal a través de reconocimientos cuando alcanzan los objetivos establecidos o por medio de incentivos económicos, Mejorar la capacitaciones en lo que se refiere a las funciones del personal, la retroalimentación de las mismas e incentivar en el desarrollo de cursos, programas y actividades de desarrollo personal para los trabajadores, Impulsar hacia la innovación a través de ideas creativas, sugerencias de los empleados y preparación para los cambios en el desarrollo de las actividades, Mejorar la calidad y orientación al cliente en lo que respecta a la eficiencia de su pedido y a la vez tomar en cuenta las necesidades de los clientes y aprovechar las sugerencias de los mismos, Impulsar las oportunidades de progresar, Participar en los Consejos y a la vez respetar las diferencias entre personas en los que se refiere al género, Mejorar los canales de comunicación, Mejorar la disponibilidad de recursos necesarios para los trabajadores, Mejorar la calidad del personal, Impulsar a los directivos sobre la importancia de mejorar el balance trabajo-familia, Mejorar la colaboración y trabajo en equipo de los trabajadores, Mejorar el liderazgo y la participación de los empleados, Mejorar la identidad con la institución por parte del empleado, Incentivar la aplicación de valores previniendo la corrupción e impulsar a los trabajadores a manejar éticamente los recursos de la empresa, Mejorar el conocimiento de normatividad y procedimientos en el trabajo, Mejorar la capacidad de toma de decisiones en los empleados a través de la confianza en mayores

responsabilidades, Mejorar la participación activamente de los empleados para el cumplimiento de cualquier reto que se presente en el trabajo, Mejorar los canales de comunicación con el fin de que los empleados conozcan las actividades que se realizan en la empresa y a la vez se evite la oposición a los cambios de algún miembro de la empresa “Licoram”.

Las mejoras que se ejecutarán en la empresa a través de la aplicación de estrategias permitirán proponer cambios manteniendo resultados favorables en lo que respecta al clima laboral, el cual es un factor clave para mejorar el rendimiento de los trabajadores en la empresa “Licoram”.

Con los argumentos antes mencionados se evidencia la hipótesis planteada “El mejoramiento del clima organizacional, incrementa el rendimiento del personal de la empresa “Licoram”, lo que ayudará a motivar a realizar un mejor trabajo en sus puestos de trabajo.

Para entender de mejor manera se realiza un modelo estadístico basado en un análisis matemático con el estadígrafo Chi cuadrado (χ^2) a la última pregunta de la encuesta del clima laboral y el rendimiento del personal con el fin de verificar el punto de vista tanto de los trabajadores como de los directivos.

2.7.3.4 Análisis de la prueba del chi cuadrado

1. Planteamiento de la hipótesis

a) Modelo Lógico

H1; El mejoramiento del clima laboral si incrementa el rendimiento del personal de la empresa Licoram. (Parámetro independiente)

H0; El mejoramiento del clima laboral no incrementa el rendimiento del personal de la empresa Licoram. (Parámetro no independiente)

b) Modelo Matemático

$H_0; O = E$

H1; O ≠ E

c) Modelo estadístico

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

x^2 = Chi cuadrado

O= Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

2. Regla de decisión

Chi cuadrado se origina de una distribución muestra llamada X^2 o conocida como valor crítico, para lo cual se debe conocer los grados de libertad (gl) y el nivel de significancia que es del 5% con el fin de conocer si X^2 es significativo o no.

gl= (número de columnas -1) (número de filas -1)

gl = (2-1) (2-1) = 1

Por lo tanto, si los grados de libertad es 1 y el nivel de significancia es del 5% y el de confianza es del 95%, X^2 es igual a 3,84 según indica la tabla de distribución.

La regla indica que se acepta la hipótesis alternativa, si X^2 calculado es igual o mayor que el valor crítico X^2 , caso contrario se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

Tabla 42:
Distribución de valor crítico X^2

Grados de libertad	Probabilidad										
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82

3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59
No significativo						Significativo					

Nota. Valores críticos de la distribución X^2 . Fuente: Soto, C (2011). Estadística y Tecnología de la Información y Comunicación en cuidados. Recuperado Mayo 15, 2011, de <https://cristina92sm.wordpress.com/2011/05/15/ejercicio-del-seminario-nueve-chi-cuadrado/>

3. Cálculo de x^2

Después de haber realizado la tabulación de las encuestas de la pregunta “¿Cree usted que un mejoramiento en el clima laboral influiría de manera positiva en el rendimiento del personal?” a los directivos y operarios se procede a calcular el chi o ji cuadrado “ X^2 ”, para lo cual se debe hacer cálculos con las frecuencias observadas.

FRECUENCIA OBSERVADA

Tabla 43:
Frecuencia Observada

POBLACIÓN	ALTERATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
Trabajadores	22	0	22
Ejecutivos	4	1	5
TOTAL	26	1	27

Para conocer la frecuencia esperada se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$Fe = \frac{(\text{Total o marginal de reglón})(\text{Total o marginal de columna})}{N}$$

Dónde:

N= Número total de las frecuencias observadas

Total o marginal de reglón= total de la primera fila de los trabajadores

Total o marginal de columna= total de la primera columna de los trabajadores y ejecutivos

Por lo tanto, la frecuencia esperada de los trabajadores y directivos de acuerdo a las alternativas determinadas en las encuestas es la siguiente:

$$Fe \text{ trabajadores (Alternativa Si)} = \frac{22 * 26}{27} = 21.19$$

$$Fe \text{ trabajadores (Alternativa No)} = \frac{22 * 1}{27} = 0.81$$

$$Fe \text{ directivos (Alternativa Si)} = \frac{5 * 26}{27} = 4.81$$

$$Fe \text{ directivos (Alternativa No)} = \frac{5 * 1}{27} = 0.19$$

FRECUENCIA ESPERADA

Tabla 44:

Frecuencia Esperada

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
TRABAJADORES	21,19	0,81
EJECUTIVOS	4,81	0,19

Posteriormente luego de haber terminado los cálculos de las frecuencias esperadas, se emplea la siguiente fórmula para calcular el chi cuadrado:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

Σ = sumatoria

O= frecuencia observada

E= Frecuencia esperada de cada celda

PROCEDIMIENTO PARA CALCULAR EL CHI CUADRADO

Para calcular el chi cuadrado se obtiene la diferencia de las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas, el resultado de la diferencia se eleva al cuadrado y se procede a dividir para la frecuencia esperada tanto de los trabajadores como de los directivos y por último se suman los resultados finales y se consigue el chi cuadrado denominado " x^2 "

Tabla 45:

Procedimiento del chi cuadrado

	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
TRABAJADORES/SI	22	21,19	0.81	0.66	0.03
TRABAJADORES/SI	0	0,81	-0.81	0.66	0.81
DIRECTIVOS/ SI	4	4,81	-0.81	0.66	0.13
DIRECTIVOS/ NO	1	0,19	0.81	0.66	3.47
X²=					4.44

El valor X₂ para los valores observados es de 4.44

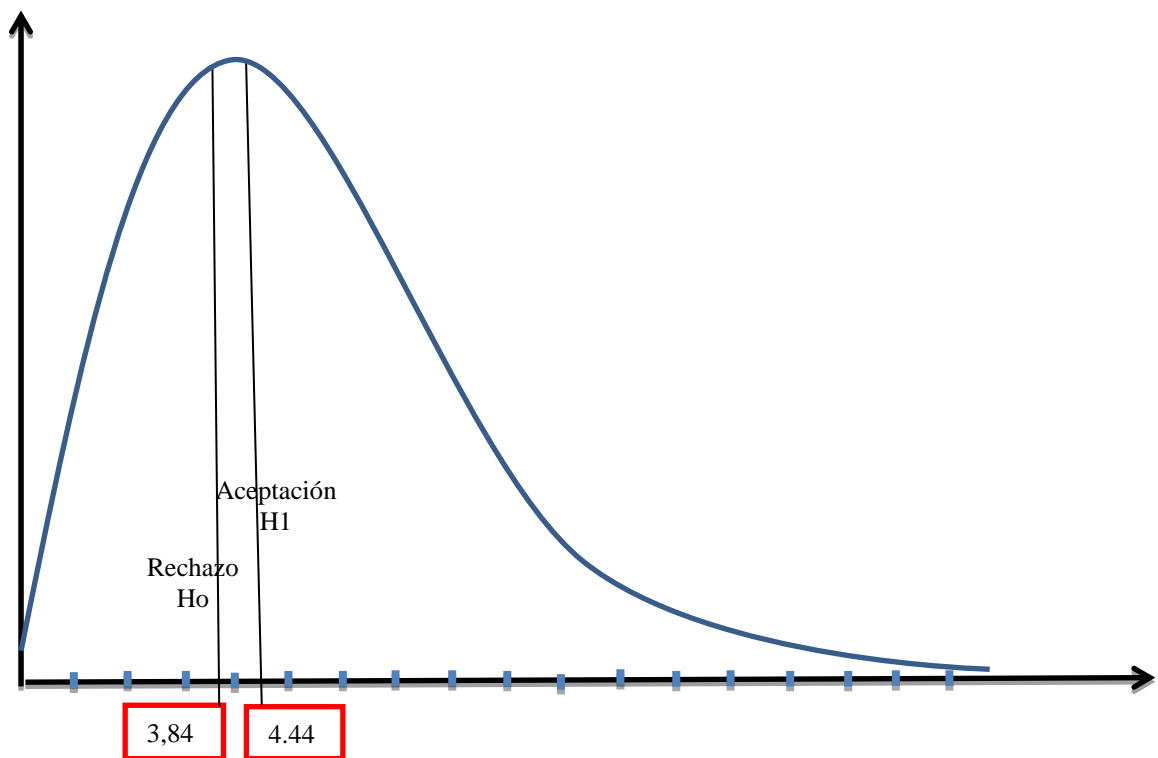


Figura 41. Gráfico Chi cuadrado de Influencia del clima laboral en el rendimiento del personal

DECISIÓN

De acuerdo a la información obtenida mediante las encuestas referente a la pregunta “¿Cree usted que un mejoramiento del clima laboral influiría de manera positiva en el rendimiento del personal?” realizada tanto a los trabajadores como directivos se determinó que el valor al cuadrado X^2 calculado que es de 4.44 es mayor que el valor crítico X^2 determinado por la tabla de distribución X^2 que es de 3,84, lo que significa que cumple con la regla de decisión que dice que si “ X^2 calculado es igual o mayor que el valor crítico X^2 se acepta la hipótesis alternativa”, lo que indica que se rechaza la hipótesis nula “ H_0 : El mejoramiento del clima laboral no incrementa el rendimiento del personal de la empresa “LICORAM” y se acepta la hipótesis alternativa “El mejoramiento del clima laboral si incrementa el rendimiento del personal de la empresa “LICORAM” ” llevando a concluir que el clima laboral es dependientemente del rendimiento del personal , lo que significa que existe relación entre las variables mencionadas.

Es importante recalcar que para realizar este modelo estadístico se utilizó un margen de error del 5%.

La propuesta que se desarrollará a continuación se basará en crear estrategias que servirán para mejorar el clima laboral con la ayuda del diagnóstico de la encuesta realizada al personal, las cuales serán de gran utilidad para mejorar el rendimiento de los mismos trabajadores.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

3.1 Introducción

Dentro de la empresa “LICORAM” se han observado algunas variables del clima laboral y el rendimiento del personal a través de una encuesta que permitió determinar la relación estrecha que hay entre estas dos variables, para lo cual se estableció estrategias referentes a las temáticas que presentan menor aceptación por parte de los empleados.

En su mayoría los problemas que se han detectado en la empresa como menor grado de satisfacción son de las variables reconocimientos y recompensas respecto a la satisfacción del salario de acuerdo al trabajo realizado, la Capacitación y Desarrollo en lo que se refiere a cursos, programas y actividades de desarrollo personal fuera del área profesional y capacitaciones para mejorar el desempeño de sus funciones.

Otras de las variables que se deben tomar en cuenta y se encuentran en la categoría de alerta según la metodología implantada a través de las encuestas son la Innovación y Cambio, la Calidad de Vida, la Equidad y Género, la Comunicación, la Disponibilidad de Recursos, la Colaboración Y Trabajo en Equipo, el Liderazgo y Participación, la Identidad con la Institución, la Austeridad y Ética Laboral, el enfoque a Resultados y Productividad y la Normatividad y Procesos, por ello es necesario haber realizado el análisis requerido para posteriormente formular las estrategias más adecuadas, las cuales serán de gran utilidad para la empresa.

Actualmente en el mundo gran parte de los problemas de la insatisfacción laboral y el bajo rendimiento del personal se relacionan con factores del clima laboral que involucran deficiencias en la comunicación y su forma de relacionarse con las demás, no poseen una comunicación asertiva que permita que el personal sea escuchado, comprendido o tenga la capacidad para reclamar, la falta de motivación, el liderazgo y la participación, la colaboración y el trabajo en equipo y la calidad de vida y otras variables analizadas en el diagnóstico de la situación actual del clima laboral y la medición de la influencia del clima laboral en el rendimiento del personal basada en la misma encuesta del

diagnóstico también son producto de la insatisfacción del trabajador. Estas son algunas de las variables que impiden que exista un buen ambiente laboral en la empresa.

Por ello es importante mencionar que un clima laboral adecuado genera sinergias que permite al personal enfrentar desafíos día a día en su trabajo. En 1992, Churchill citado en Fuentes (2012) explico, “El mundo depende de individuos eminentes, nunca ha sido sustituido por máquinas” (p. 73).

La presente propuesta tiene como meta mejorar la satisfacción laboral del personal (empleado y directivo) a través de estrategias que permitan mejorar el ambiente laboral y el rendimiento de los trabajadores.

3.2 Justificación

Los resultados obtenidos de la investigación a través de la encuesta ayudaron a conocer la situación actual del clima laboral de la empresa, según la calificación establecida de acuerdo a las evaluaciones de desempeño realizadas en años anteriores por la empresa, lo cual se consideró para la actual encuesta del clima laboral, donde sus respuestas en su mayoría se encuentran en un nivel alerta, lo que significa que la empresa debe poner mayor atención porque los empleados no están totalmente de acuerdo con las variables analizadas, por lo cual es necesario que la gerencia se preocupe por la satisfacción del personal que incidirá en un rendimiento efectivo para el éxito de la organización.

La presente propuesta pretende fortalecer aquellas áreas que se encuentran en un nivel inaceptable y de alerta para la empresa con el fin de mejorar el clima laboral y así contribuir a un equipo de trabajo eficiente y motivado con bases sólidas que permitan una comunicación efectiva para el logro de los objetivos y asimismo generar buenas relaciones interpersonales de trabajo como una forma de incentivo para mejorar la productividad al sentirse apoyados y tener una colaboración de sus compañeros.

Expertos especializados en talento humano manifiestan que, para lograr el crecimiento en una organización es necesario crear un buen clima laboral, razón por la cual es de gran importancia que el lugar de trabajo sea agradable y motivante para todos los empleados. Si se tiene un ambiente laboral bueno, significará que se tiene un equipo de

trabajo comprometido, más productivo y por lo tanto se tendrá clientes satisfechos y felices.

La motivación tiene una relación estrecha con la satisfacción del personal, por lo que es importante que la empresa proporcione incentivos laborales que no solo sean económicos sino también involucren reconocimientos al mejor desempeño en sus actividades que se reflejan mediante los ascensos, que será un factor clave para que el trabajador este motivado y por ende influya en el rendimiento laboral.

Por lo anteriormente mencionado, en la presente investigación se propone estrategias referentes a la Recompensas y Reconocimientos, Capacitación y Desarrollo, Innovación y Cambio, la Calidad de Vida, la Equidad y Género, la Comunicación, la Disponibilidad de Recursos, la Colaboración Y Trabajo en Equipo, el Liderazgo y Participación, la Identidad con la Institución, la Austeridad y Ética Laboral, el enfoque a Resultados y Productividad y la Normatividad y Procesos, lo cual repercutirá en la satisfacción del talento humano.

3.3 Objetivo General

Diseñar estrategias para mejorar el clima laboral en el área de producción para la empresa “LICORAM” de la ciudad de Ibarra.

3.4 Variables analizar

1. RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS
2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
3. INNOVACION Y CAMBIO
4. CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE
5. EQUIDAD DE GENERO
6. COMUNICACIÓN
7. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS
8. CALIDAD DE VIDA LABORAL
9. BALANCE TRABAJO - FAMILIA
10. COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO
11. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN
12. IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN

13. AUSTERIDAD Y ÉTICA LABORAL

14. ENFOQUE A RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD

15. NORMATIVIDAD Y PROCESOS

3.5 ESTRATEGIAS DE RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS

3.5.1 Objetivo

Durante el año 2018 lograr la motivación de los trabajadores a través de un mejor sistema de reconocimientos y recompensas en la empresa “LICORAM”.

3.5.2 Estrategias

1. Reconocer el buen trabajo realizado de forma verbal a todos los empleados con gratitud al final del día.

2. Reconocer al empleado del mes a través de una cartelera por haber alcanzado el mejor rendimiento y recompensar con incentivos monetarios.

3.5.3 Desarrollo

Solución planteada 1: Se recomienda que la empresa designe a un directivo para informar públicamente el agradecimiento a los operarios y directivos por el trabajo realizado al final de la jornada con el fin de que se sientan motivados, regresando con mayor entusiasmo a su trabajo.

Solución planteada 2: Para poder asignar al empleado del mes se propone realizar una evaluación mensual del rendimiento, que se podrá determinar de acuerdo a la eficiencia en las tareas y con una calificación representada en un porcentaje del 95%, ubicada en la categoría excelente- alto, considerando que se valorará la puntualidad en el trabajo. Además, se tomará en cuenta la entrega de un certificado de reconocimiento, con mención a su rendimiento laboral y se mencionará en la cartelera un mensaje motivacional con el nombre de empleado. Conjuntamente se deberá proporcionar un incentivo monetario que obtendrá de las multas que se cobre a los empleados por motivos de impuntualidad.

3.6 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

3.6.1 Objetivo

Durante el año 2018 mejorar las condiciones de trabajo y salud a través de capacitaciones y programas orientados al desarrollo personal y profesional de la empresa “LICORAM”.

3.6.2 Estrategias

1. Solicitar a las entidades públicas capacitaciones de acuerdo a las necesidades reales de la empresa “LICORAM”.
2. Solicitar cursos y capacitaciones mediante entidades públicas para crear emprendimientos que favorezcan al desarrollo personal de los trabajadores.

3.6.3 Desarrollo

Solución planteada 1: Se sugiere solicitar capacitaciones a las entidades públicas como el ARSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia) mediante un oficio al Coordinador de la Zona 1 de acuerdo a las necesidades reales de la empresa “LICORAM”.

Solución planteada 2: Solicitar cursos y capacitaciones al Ministerio de Industria y Productividad con el fin de crear emprendimientos que puedan mejorar la calidad de vida y la economía de los trabajadores.

3.7 INNOVACIÓN Y CAMBIO

3.7.1 Objetivo

Durante el año 2018 motivar a los empleados al aporte de nuevas ideas para el desarrollo eficiente de las actividades desempeñadas en la empresa “LICORAM”.

3.7.2 Estrategias

1. Capacitar al personal sobre la importancia de la innovación y cambio para el crecimiento de la empresa y como beneficio para los trabajadores.

2. Realizar reuniones mensuales para permitir a los trabajadores expongan sus ideas ayudando a mejorar los procesos que lleva la empresa “LICORAM”.

3.7.3 Desarrollo

Solución planteada 1: Una forma útil de motivar a los trabajadores es hacer que estos tomen conciencia de la importancia que es la innovación empresarial, por lo cual es importante realizar una exposición donde se hable de esta temática como beneficio para los trabajadores puesto que si la empresa logra tener una innovación ya sea en su tecnología, productos, servicios o canales de venta o medios de comunicación, se logrará una mayor eficiencia en los procesos

Solución planteada 2: Para mayor facilidad de organización de las ideas de los empleados se podrá realizar una matriz de estrategia de innovación, donde cada uno podrá señalar que tipo de innovación es, si existe como se puede mejorarla o si no existe cuál es esa idea creativa que ayudará a solucionar el problema que existe en la empresa. Los directivos realizarán una tabla de resumen de las ideas manifestadas por los empleados y cada uno de los ellos las evaluará por orden de importancia dependiendo del número de ideas, se sumará los puntajes de las ideas manifestadas de los directivos y la que mayor puntaje tenga será la que se elegirá tomando en cuenta el presupuesto de la empresa.

La matriz de estrategia de innovación es la siguiente:

Tabla 46:

Matriz de estrategia de innovación

MATRIZ DE ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN						
Objetivo: Generar ideas motivadoras que ayuden al desarrollo y crecimiento de la empresa LICORAM	Instrucciones: Marque con una X si existe o no el tipo de innovación e indique como mejorarla o cuál es su idea creativa					
	TIPO INNOVACIÓN	DE	EXISTE	¿COMO MEJORARLA?	NO EXISTE	IDEA INNOVADORA
PRODUCCIÓN	Procesos/Estructura					
	Tecnología/Equipos					

	Materias Primas
OFERTA	Productos
	Servicios
	Marca/Diseño
ENTREGA	Canales de venta y distribución
	Medios de comunicación
	Logística
MERCADO	Segmentos/Geografías
	Alianzas estratégicas

3.8 CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE

3.8.1 Objetivo

Durante el año 2018 mejorar en un 50% la calidad y orientación del cliente en la empresa “LICORAM” en los tiempos determinados.

3.8.2 Estrategia

Adoptar una cultura organizacional donde se preocupe por satisfacer las necesidades del cliente interno y externo mediante planes de acción

3.8.3 Desarrollo

Solución planteada : Para adoptar una cultura organizacional donde se preocupe por satisfacer las necesidades del cliente se propone realizar evaluaciones mensuales de satisfacción al cliente mediante un modelo encuesta corta con información de calidad, distinguiéndose aspectos importantes como: la atención y servicio al cliente, la agilidad en la entrega del producto, la amabilidad en la entrega, la amabilidad del vendedor, la rapidez en el cobro, la composición del producto, el impacto del precio del producto, los mismos que tendrán cinco escalas (Insatisfecho: 1, Muy Insatisfecho: 2, Aceptable: 3, Satisfecho: 4, Muy Satisfecho 5) para su calificación. Esta encuesta debe realizarse al final del proceso de compra, es decir cuando el cliente haya recibido el producto, para lo cual es importante

que la persona que se encarga de entregar el pedido sea la que realiza la encuesta personal, en caso de que los pedidos sean enviados fuera del país, el área comercial deberá realizar llamadas mensuales a los clientes más frecuentes para conocer el agrado o la inconformidad de los aspectos mencionados en la encuesta.

En la página web de la empresa “LICORAM” se puede aplicar este modelo de encuesta añadiendo un buzón de sugerencias, quejas o felicitaciones para conocer las necesidades de clientes internos como externos y dar respuestas oportunas a los mismos.

3.9 EQUIDAD Y GÉNERO

3.9.1 Objetivo

Durante el año 2018 promover acciones que permitan la igualdad de oportunidades de participación y respeto tanto a hombres como mujeres en la empresa “LICORAM” en los tiempos determinados.

3.9.2 Estrategia

Realizar un plan de igualdad entre mujeres y hombres que permitan las mismas oportunidades de participación y trato, eliminando la discriminación por cualquier distinción.

3.9.3 Desarrollo

Solución planteada: Para realizar el plan de igualdad entre mujeres y hombres será necesario formar un comité de igualdad conformado por representantes de la empresa y representantes de los trabajadores y trabajadoras que se encarguen de diagnosticar la situación actual de oportunidades que viven los empleados como el desarrollo de una carrera profesional, condiciones de trabajo, remuneraciones, características del personal para tener un análisis crítico y presentar propuestas, entre las cuales se pueden encontrar actividades recreativas que incluyen campeonatos deportivos o caminatas fomentando la inclusión, mismos que se deben realizar una vez al mes como también aspectos sobre la remuneración de los empleados que está de acuerdo con el artículo 36 de la Constitución Política de la República del Ecuador garantizando igualdad en el trabajo e igualdad de remuneración a la mujer, además de igualdad de derechos y oportunidades, para lo cual es

importante que se aplique una política que permita acceder a las mujeres a desarrollar el trabajo en el proceso productivo en la planta de producción. Las actividades a realizar deben ser implantadas y por último se evaluará los resultados obtenidos.

3.10 COMUNICACIÓN

3.10.1 Objetivo

Durante el año 2018 mejorar la comunicación interna entre la Gerencia y el personal operativo de la empresa “LICORAM” en los tiempos determinados.

3.10.2 Estrategia

Realizar reuniones semanales a los empleados y directivos para ayudar a mejorar las actividades estableciendo una comunicación recíproca.

3.10.3 Desarrollo

Solución planteada: Para realizar reuniones semanales se debe convocar personalmente tanto a los operarios como los directivos para informar sobre las prioridades estratégicas de la empresa y a la vez los trabajadores podrán informar las actividades pendientes, las novedades en su trabajo y otras emergencias que se debe solucionar con prioridad como el pago a proveedores, daño de la maquinaria, falta de materia prima e incluso podrán dialogar sobre las relaciones que llevan con sus compañeros con la finalidad de aportar con elementos positivos que permitan el crecimiento y el mejor funcionamiento de la empresa.

3.11 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

3.11.1 Objetivo

Durante el año 2018 mejorar en un 60% la disponibilidad de recursos humanos y materiales para desarrollaran las actividades eficientemente.

3.11.2 Estrategias

1. Solicitar practicantes en la especialidad de ingenierías industriales, electromecánica, mecatrónica, y electrónica y redes de comunicación en la Universidad Técnica del Norte por lo menos 1 vez al año.
2. Llevar una planificación y control del inventario de la materia prima y del material necesario semanalmente.

3.11.3 Desarrollo

Solución planteada 1: Emitir oficios a los coordinadores de las prácticas pre-profesionales en la Universidad Técnica del Norte en las distintas especialidades, tales como la ingeniería industrial que aporten con el establecimiento de estándares y objetivos relacionados con la calidad analizando las especificaciones del producto, además de controlar los procesos de producción. Los practicantes en la especialidad de mecatrónica ayudarán a desarrollar y evaluar técnicamente la operación y el mantenimiento mecatrónica, en la carrera de la electromecánica el estudiante debe tener conocimiento en equipos y componentes mecánicos, térmicos, automatización para el control adecuado y de sistemas eléctricos. Por último, los estudiantes de la carrera de electrónica y de redes de comunicación podrán ayudar en la instalación de cableado en equipo de distribución de alimentación de energía, videos de vigilancia y sistema de sensores para alertas de emergencia y equipos.

Se debe emitir los oficios tomando en consideración que los practicantes en estas especialidades se encuentren cursando niveles superiores, lo que ayudará a tener un mayor conocimiento del área siendo un beneficio para la empresa, además es importante que se contrate por lo menos 5 practicantes al año.

Solución planteada 2: Para llevar una planificación y control del inventario se debe pronosticar la situación de las existencias tomando en cuenta la demanda actual y futura con el fin de tener a tiempo los materiales suficientes para la producción, para lo cual se realizará un control de inventario disponible a través de un registro para cerciorarse de las existencias reales e inmediatamente realizar las órdenes de compra.

3.12 CALIDAD DE VIDA

3.12.1 Objetivo

Dentro del año 2018 mejorar en la medida posible la calidad de vida de los empleados de la empresa “LICORAM”.

3.12.2 Estrategias

1. Realizar evaluaciones mensuales de los equipos de protección personal que tienen los empleados en la planta de producción para prevenir riesgos laborales.

2. Monitorear a los empleados en el uso de equipos de protección personal en el momento de ejercer sus labores en la planta de producción a través de cámara de vigilancia.

3. Realizar charlas y talleres hacia la convivencia y el respeto para mejorar el trato entre colegas.

3.12.3 Desarrollo

Solución planteada 1: El comité paritario de seguridad y salud en el trabajo será el encargado de realizar las evaluaciones mensuales de los equipos de protección personal, donde se calificará el estado en que se encuentra el equipo de seguridad y si cumple con todos los requisitos del manual de seguridad y salud en el trabajo establecido por la empresa para posteriormente dar mantenimiento o comprar un nuevo equipamiento con la finalidad de prevenir riesgos laborales.

Solución planteada 2: El comité paritario de seguridad y salud en el trabajo debe ser el encargado de asignar a un representante de los trabajadores y un representante de los empleadores alternando la responsabilidad cada semana para realizar un monitoreo diario al personal en el uso de los equipos de protección a través de las cámaras de vigilancia en cualquier horario que disponga la persona responsable, considerando que se establecerá una multa a la persona que incumpla con lo manifestado.

Solución planteada 3: Las charlas estarán enfocadas a prevenir el mobbing, se hablará sobre el acoso psicológico que se produce al poner apodos a los compañeros de

trabajo o burlarse de los mismos, donde se expondrá las consecuencias que puede causar en el empleado como la ansiedad, desconcentración en sus actividades laborales, estrés, depresión, entre otras. El responsable de las charlas será el jefe de talento humano, quien también será el encargado de realizar talleres hacia la convivencia y respeto que consistirán en hacer actividades para conocer si ha existido situaciones de acoso psicológico o físico como los insultos agresión física, amenazas, rumores y chismes, rechazo, acoso sexual, y saber cómo actuar y controlarse ante determinadas situaciones.

Tabla 47:
Matriz de detección del mobbing

SITUACIONES	Yo lo he hecho alguna vez	Yo lo he sufrido alguna vez	¿Por qué lo hacemos?	¿Dónde ocurre?	¿Cómo nos sentimos después de hacerlo?	¿Cómo nos sentimos al sufrirlo?
Rumores o chismes						
Apodos						
Insultos						
Agresión física						
Amenazas						
Rechazo						
Acoso sexual						

TALLER

¿QUÉ HACE UNA PERSONA ANTE UN SITUACIÓN DE MOBBING?

Hombre

Mujer

1. Llenar el cuadro de manera anónima

2. Tabular las respuestas de los empleados y analizar las diferencias entre los diferentes sexos haciendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué se observa en la respuesta de las mujeres?
- ¿Qué se observa en la respuesta de los hombres?
- ¿Existe diferencia entre hombres y mujeres? ¿Cuál es el comportamiento?

3. Después de haber analizado las respuestas, se valora el grado de acoso laboral que se ejerce a diario en el trabajo. Y se determinará qué grupo es el que mayor práctica.

4. CASO: El objetivo del caso que deberá realizar a continuación es el comportamiento “violento”, para lo cual debe pensar un caso en el que haya sido alterado y ha sido producto de que ha “explotado”. Escribir el hecho de acuerdo a las siguientes preguntas:

- ACONTECIMIENTO: ¿Qué fue lo que paso? ¿Cómo me sentí? ¿Qué es lo que dije? ¿Cómo reacciono la otra persona? ¿Cómo me sentí ante su reacción?
- ¿Cuáles fueron las consecuencias?
- ¿Qué era lo que quería conseguir? ¿Lo logre?
- ¿En qué momento empecé a perder la cordura?
- ¿Qué cambiaría de lo que hice? ¿Por qué cambiaría?

5. Adecuar tus experiencias al siguiente esquema y completar tus explicaciones.

Según Costa & López (1996) describe las fases de la curva de hostilidad que muestran cierto tipo de reacción cuando una persona se encuentra enfadada (p. 110).

- **Fase racional:** la mayoría de personas son sensatas y logran mantener un nivel emocional apropiado al momento de una discusión.

- **Fase de disparo o salida:** cuando una persona llega a acumular su enfado e irritación y explota, dejando fluir sus emociones y sentimientos sin pensar razonablemente, teniendo un comportamiento agresivo incluso llega a ser grosera, por lo cual se debe escuchar a la persona porque no funciona ningún intento de hacerla entrar en razón.
- **Fase de enlazamiento:** cuando estamos fuera de sí, sin embargo, no durará para siempre, por lo que si no hay provocaciones no hay energía para pelear y los problemas se irán calmando.
- **Fase de afrontamiento.** - es el momento cuando la persona puede intervenir y las situaciones pueden salirse de control o calmarse, por lo cual se recomienda que comprendas a la persona diciendo que entiendes sus sentimientos sin juzgarlo y contribuyas con algo para apaciguar las cosas.
- **Fase de enfriamiento:** si la persona siente que has reconocido su estado emocional, llega a calmarse.
- **Fase de resolución:** cuando la persona llega a su estado emocional adecuado, es decir, racional y es posible resolver el problema.

6. **Reflexión:** Después de haber conocido las fases de hostilidad podrás saber en qué momento perdiste el control y que puedes hacer para reducir este comportamiento.

3.13 BALANCE TRABAJO-FAMILIA

3.13.1 Objetivo

Durante el año 2018 Fortalecer la unión e integración de las familias de la empresa “LICORAM” en los tiempos determinados.

3.13.2 Estrategias

Realizar un programa de integración trabajo-familia a través de actividades recreativas organizadas por la empresa “LICORAM”.

3.13.3 Desarrollo

Solución planteada: El programa de integración trabajo-familia ayudará a incentivar al personal al saber que la empresa se preocupa por su familia, donde los padres y madres de familia podrán compartir un tiempo agradable con sus hijos realizando actividades recreativas.

Tabla 48:
Programa de integración familiar

PROGRAMA DE INTREGRACIÓN FAMILIAR							
Actividades	Descripción	Fecha	Lugar	Dirección	Responsable	Costo unitario	Costo Total
Realizar campeonatos deportivos.	Se organizará un partido de fútbol donde participarán los padres y niños, para lo cual se dividirán los participantes en dos equipos con el mismo número de integrantes en cada uno de los equipos. El equipo ganador será premiado. Después del partido se les dará un pequeño refrigerio que consistirá en un sánduche con un vaso de cola	02-06-18	La Bombonera Fútbol 7	Av. Fray Vacas Galindo y Av. Rodrigo de Miño, Parque Industrial	Jefe de Talento humano	Cancha de fútbol cuyo valor es de \$30 Sánduche de jamón y queso con cola cuyo valor es de \$1,25 Premio cuyo valor es de \$20	Cancha de fútbol cuyo valor es de \$30 Sánduche de jamón y queso con cola para 84 personas cuyo valor es de \$105 Premio cuyo valor es de \$20
Caminata a la loma de guayabillas.	Se realizará una caminata desde la empresa Licoram hasta el bosque protector Guayabillas con las familias de los empleados de la empresa. Padres e hijos participarán	20-10-18	(Parque de la loma de guayabillas	Cuenca del Río Tahuando	Jefe de Talento humano	Plato de hornado y un vaso de cola cuyo valor es de 2,50.	Plato de hornado y un vaso de cola para 84 personas cuyo valor es de \$210

en actividades recreativas donde se desarrollarán competencias y algunos juegos tradicionales, los mismos que se ejecutarán en el parque de la loma de guayabillas, además de que cada ganador recibirá un premio. Después de haber realizado las actividades recreativas se servirán un refrigerio.

Los premios estarán valorados en \$60 cada ganador será de \$10

Competencia de equilibrio	<p>El juego tradicional consiste en lo siguiente:</p> <p>Padre e hijo deben estar juntos para poder atar con una sogá el pie derecho del uno con el pie izquierdo del otro.</p>	20-10-18	Parque de la loma de guayabillas	Cuenca del Río Tahuando
	<p>La pareja deberá caminar lo más rápido posible para alcanzar la meta, para lo cual se colocará un objeto para saber hasta dónde deben llegar los participantes.</p>			
	<p>La pareja que llegue a la meta primero será el ganador.</p>			

El caballo ciego y su lazarillo	<p>El juego tradicional consiste en lo siguiente:</p> <p>El adulto que es el padre será el caballo y debe vendarse los ojos. El jinete que es el hijo deberá guiar al padre hasta la meta</p>	20-10-18	Parque de la loma de guayabillas	Cuenca del Río Tahuando
--	---	----------	----------------------------------	-------------------------

sosteniendo una pelota pequeña en una de sus manos.

Cuando la pareja haya llegado a su meta el niño deberá encestar la pelota dentro de una caja de cartón.

El juego se repetirá hasta que la pareja logra poner tres pelotas en la caja.

La pareja que acabe primero el juego será la ganadora.

Carrera de carretilla	El juego tradicional consiste en lo siguiente: El padre debe sujetar los pies del niño mientras el niño está apoyando las manos en el piso. El niño debe avanzar con sus manos hasta llegar a la meta. Se debe tomar en cuenta que si se cae la carretilla hay que continuar con el juego. La pareja que llegue primero a la meta ganará.	20-10-18	Parque de la loma de guayabillas	Cuenca del Río Tahuando
------------------------------	--	----------	----------------------------------	-------------------------

Carrera de relevos con escoba	Se realizan dos filas, en cada una habrá una pareja padre e hijo, los cuales llevarán una escoba para golpear a la pelota que transportarán de un lado al otro. La pareja que anote el gol primero ganará. Después deberán concursar las demás parejas.	20-10-18	Parque de la loma de guayabillas	Cuenca del Río Tahuando
--------------------------------------	---	----------	----------------------------------	-------------------------

Carrera de	El juego tradicional consiste	20-10-	Parque	Cuenca del
-------------------	-------------------------------	--------	--------	------------

caballitos	en lo siguiente: Para empezar la competencia el padre debe cargar a su hijo en su espalda hasta llegar a la meta. La pareja que primero llegue será el ganador.	18	de la Ríoloma de Tahuandoguaiyabillas
Juego de Caras y gestos	Se divide a los participantes en equipos con el mismo número de integrantes. Se designará una persona que será el árbitro de cada equipo. En pedazos pequeños de papel se coloca frases cortas generalmente sustantivos o también se puede incluir películas, series o shows de televisión. Cada equipo deberá hacer sus propios papeles y colocarlos en bolsas, de manera que los participantes no puedan ver los papeles. Todos los integrantes del equipo podrán hacer una señal o gesto con su cuerpo para indicar que es una frase, película o shows antes de iniciar el juego, además comunicarán el número de palabras a través de los dedos de las manos. Levantarán un dedo si es una palabra, dos si son dos palabras y así	20-10-18	Parque Cuenca del Río loma de Tahuandoguaiyabillas

sucesivamente.

Al momento de iniciar el juego los árbitros de cada equipo intercambiarán las bolsas y serán quienes indicarán los papeles a la persona que va actuar y los demás participantes del equipo estarán listos para dar señales. El árbitro tomará el tiempo al dar cada frase que será de 1 min y el equipo que adivine primero antes del tiempo establecido ganará un punto a favor.

Relajación familiar y competencia deportiva	Las familias de los empleados de la empresa podrán disfrutar de las piscinas de Chorlavi y hacer uso de las canchas de fútbol para realizar un campeonato deportivo, para lo cual se dividirán los participantes en dos equipos con el mismo número de integrantes en cada uno de los equipos. El equipo ganador será premiado.	10-11-18	Complejo Turístico "El Puente Viejo"	La Merced de Chorlaví - Calle 10 de Agosto 4-80	Jefe de Talento humano	Bus de Chorlavi \$30	Bus de Chorlavi para 84 personas cuyo valor es de \$25.20	Piscina por persona \$3.00	Piscina para 84 personas \$25
--	---	----------	--------------------------------------	---	------------------------	----------------------	---	----------------------------	-------------------------------

Excursión laguna de Quilotoa	Se realizará una excursión a la laguna de Quilotoa con las familias de los empleados de la empresa.	15-12-18	Laguna de Quilotoa	66 km. de la ciudad de Latacunga	Jefe de Talento Humano	Excursión por persona \$40	Excursión por 84 personas \$3360		
	El punto de encuentro será en la ciudad de Ibarra en las instalaciones de la empresa.								

La excursión incluirá transporte de ida y vuelta, transporte, desayuno, guía turístico y asistencia, visita al mirador Cañón del río Toachi y descenso al cráter de Quilotoa.

COSTO TOTAL

\$4482.20

3.14 COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

3.14.1 Objetivo

Durante el año 2018 mejorar la colaboración y el trabajo en equipo del personal de la empresa “LICORAM” en los tiempos determinados.

3.14.2 Estrategias

Crear una filosofía de trabajo donde se fomente el trabajo en equipo y la colaboración con los compañeros de trabajo a través de reuniones semanales.

3.14.3 Desarrollo

Para crear una filosofía de trabajo en equipo y la colaboración entre compañeros de trabajo será necesario que el gerente propicie su ayuda a los empleados para resolver cualquier problema compartiendo sus conocimientos para mejorar el trabajo, de tal manera que los empleados se ayudan mutuamente compartiendo sus habilidades para cumplir un objetivo en común, para lo cual el gerente deberá reunirse 3 horas semanales con los equipos de trabajo de las diferentes áreas para hablar sobre el negocio, analizar los problemas y fomentar la participación de los miembros especialmente con el apoyo de los operarios con su aporte de ideas para tomar una decisión conjuntamente que favorezca a la organización.

3.15 LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN

3.15.1 Objetivo

Durante el año 2018 mejorar el liderazgo y participación de los empleados de la empresa “LICORAM” en los tiempos determinados.

3.15.2 Estrategias

Adoptar una estructura horizontal donde los empleados puedan tomar sus propias decisiones operativas día a día a través de capacitaciones.

3.15.3 Desarrollo

Solución planteada: Para adoptar una estructura horizontal es necesario que el gerente de producción capacite a los empleados para tomar decisiones operativas sin la necesidad de un supervisor y solo en caso de problemas graves consultar con la dirección, lo que ayudará a que los empleados se sientan más motivados para hacer su trabajo al saber que la empresa confía en ellos y se toma en cuenta las sugerencias y comentarios al tener un contacto abierto con las demás empleados para participar activamente , por lo cual estarían dispuestos a colaborar con los compañeros de trabajo. Las capacitaciones se realizarán en las instalaciones de la empresa y en función a los problemas e imprevistos sucedidos en la empresa.

3.16 IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN

3.16.1 Objetivo

Durante el año 2018 mejorar la identidad de los empleados con la institución de la empresa “LICORAM”.

3.16.2 Estrategias

Desarrollar un plan de negocio utilizando las ideas de los empleados y propuestas como equipo de trabajo a través de reuniones semanales.

3.16.3 Desarrollo

Para crear un plan de negocio es necesario que los empleados propongan sus ideas y propuestas dejando que establezcan sus metas con el fin de que se vean involucrados y se sientan parte de la organización e identificados con ella, por lo cual es importante tomar en cuenta su participación y una vez que se hayan concluido con todas sus ideas se deberá escoger las mejor asegurándose de que la comprendan y este de acuerdo a las estrategias de la empresa. Se deberá realizar reuniones semanales de apropiadamente 2 horas para establecer dicho plan de negocio.

3.17 AUSTERIDAD Y ÉTICA LABORAL

3.17.1 Objetivo

Durante el año 2018 mejorar la austeridad y ética laboral en la empresa “LICORAM” en los tiempos determinados

3.17.2 Estrategias

1. Socializar la ley, estatutos y reglamentos internos a los empleados de la empresa “LICORAM” a través de reuniones semestrales

2. Crear un código de conducta para evitar que los empleados tomen un comportamiento de corrupción.

3.17.3 Desarrollo

Solución planteada 1: El jefe de talento humano será el encargado de socializar las leyes, los estatutos y reglamentos internos con el fin de que cumplan las responsabilidades de acuerdo a los procesos que se maneja en la empresa, razón por la cual se debe convocar a reuniones cada seis meses en las instalaciones de la empresa.

Solución planteada 2: Para crear un código de ética se empezará por justificar la importancia de presentar en la empresa este código, seguido de su misión, visión y valores corporativos, posteriormente se debe establecer una misión para los departamentos e identificar un valor representativo traducido en gestión que será una guía para prevenir cualquier acto de deshonestidad, y por último se deberá valorizar la misión en función de los titulares de la gestión redactando en base en el Qué. Cómo y Para qué, además se añadirá un artículo general sobre el soborno y la corrupción que deberán acatar todos los departamentos puesto que en cada uno de ellos se verá diferenciado un valor.

El artículo que se presentará en el código de conducta sobre el Soborno y corrupción consistirá en lo siguiente:

- Los empleados no podrán ofrecer ni prometer ningún favor personal inapropiado sea miembro o no de la empresa a cambio de efectivo.
- Los empleados no podrán cometer actos que sean objeto de alguna conducta sospechosa

- Los empleados deberán saber que si son partícipes de actos inapropiados no solo serán sancionados por la empresa sino también tendrán que enfrentar a los cargos penales que establece la ley.

3.18 ENFOQUE RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD

3.18.1 Objetivo

Durante el año 2018 mejorar el enfoque a resultados y productividad de la empresa “LICORAM”.

3.18.2 Estrategia

Socializar lo resultados finales del trabajo a los empleados de la empresa “LICORAM” a través reuniones semanales.

3.18.3 Desarrollo

Solución planteada 1: El gerente de producción socializará los resultados finales del trabajo de los operarios de acuerdo a la planificación de producción verificando si se han cumplido o no las metas establecidas para corregir los errores y mejorar los resultados, razón por la cual se convocará a reuniones semanales con los empleados de las instalaciones de la empresa “LICORAM”.

3.19 NORMATIVIDAD Y PROCESOS

3.19.1 Objetivo

Durante el año 2018 lograr el cumplimiento de las normas y procesos que establece la empresa “LICORAM”.

3.19.2 Estrategias

1. Socializar la normativa interna y externa a los empleados a través de reuniones semanales
2. Realizar evaluaciones mensuales sobre la normativa interna para conocer si los empleados realizan las actividades de acuerdo a los procesos establecidos de la empresa.

3.19.3 Desarrollo

Solución planteada 1: El gerente de la empresa debe ser el encargado de socializar la reglamentos y normativas interna que incluye el reglamento interno de seguridad e

higiene en el trabajo, manual de funciones, manual de procedimientos, además de las normativas externas como son las leyes que se establecen en el Código Laboral Ecuatoriano basadas en los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores, el reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo, el reglamento de seguro general de riesgos del trabajo, razón por la cual es importante realizar reuniones semanales para su difusión. Además, con la conjunta socialización se hará la entrega de los procesos internos que se crean necesarios a los empleados.

Solución planteada 2: Las evaluaciones mensuales sobre la normativa interna que se realizará a los empleados como a los directivos de la empresa tendrá una valoración y puntaje que ayudará a determinar el grado de conocimiento.

La valoración que se da a la evaluación de la normativa interna será el siguiente:

Tabla 49:

Valoración de evaluación de la normativa interna

Valoración	Puntaje
Favorable	3
Poco favorable	2
Desfavorable	1

Es importante considerar que no es una evolución de lo que el trabajador, sino de cómo cumple las funciones y demás responsabilidades asignadas.

EVALUACIÓN DE LA NORMATIVA INTERNA DE LA EMPRESA

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO

Apellidos y Nombres: _____

Puesto: _____

Unidad: _____

Fecha de evaluación: _____

1. PRODUCCIÓN

- Cumplimiento de las tareas asignadas dentro del plazo y condiciones esperadas (...)
- Cumplimiento de las funciones de acuerdo a las instrucciones, lineamientos, manuales, procedimientos determinados (...)
- Cumplimiento de las normas disciplinarias (...)
- Cumplimiento de los horarios de trabajo (...)
- Cumplimiento del reglamento de seguridad e higiene de trabajo (...)

RESULTADOS

1. PRODUCCIÓN

Valoración promedio: _____

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

DEL EVALUADOR

Nombre: Firma: _____

DEL EVALUADO

Nombre: _____

CONCLUSIONES

- El 95% de las personas que conforman la empresa “LICORAM” son hombres debido al esfuerzo físico que se requiere en la planta de producción; no se ha establecido políticas para incorporar un mayor número de mujeres demostrando desigualdad de género al no tener las mismas oportunidades de trabajo.
- El análisis del gráfico tipo semáforo realizado a través de la encuesta del clima laboral, determina que ninguna variable se encuentra en el límite aceptable dado por la empresa que es el 80%; por otro lado, revela en estado de alerta (entre el 65% y 80%) las variables de: innovación y cambio, calidad y orientación al cliente, equidad de género, comunicación, disponibilidad de recursos, calidad de vida laboral, balance trabajo – familia, colaboración y trabajo en equipo, liderazgo y participación, identidad con la institución, austeridad y ética laboral, enfoque a resultados y productividad, normatividad y procesos. Encontramos en el rango de inaceptable (menor al 65%) a las variables como recompensas y reconocimientos; y, capacitaciones y desarrollo.
- La variable recompensas y reconocimientos que reciben los empleados en la que menor porcentaje tiene el 57%, demostrando que los empleados no reciben motivación por parte de la empresa cuando alcanzan los resultados esperados y consideran que el salario en relación al trabajo realizado es insuficiente.
- Se determinó que la variable capacitación y desarrollo se encuentran en un límite inaceptable alcanzando el 64%, ya que consideran que los cursos, programas y actividades de desarrollo personal no se relacionan con las funciones que desempeñan, además de ser insuficientes.
- De acuerdo al modelo estadístico basado en la prueba del Chi cuadrado (χ^2) se determinó que el mejoramiento del clima laboral si incrementa el rendimiento del personal de la empresa “LICORAM”; con lo que queda comprobado la hipótesis alternativa.

- Las variables reconocimientos y recompensas; y, capacitaciones y desarrollo al encontrarse en un nivel inaceptable, (inferior al 65%), se consideraron como prioritarias en la propuesta de estrategias del clima laboral, las mismas que se basaron en:

Reconocer el buen trabajo realizado de forma verbal a todos los empleados con gratitud al final del día.

Reconocer al empleado del mes a través de una cartelera por haber alcanzado el mejor rendimiento y recompensar con incentivos monetarios.

Solicitar a las entidades públicas capacitaciones de acuerdo a las necesidades reales de la empresa “LICORAM”.”.

Solicitar cursos y capacitaciones mediante entidades públicas para crear emprendimientos que favorezcan al desarrollo personal de los trabajadores

RECOMENDACIONES

- La empresa “LICORAM” debería considerar dentro de sus políticas la contratación de personal sin distinción de género de manera que no sea motivo de discriminación, conforme al Artículo 11, numeral 2, de la Constitución de la República del Ecuador (2008) que señala:

Todas las personas son iguales y gozarán de los mismos derechos, deberes y oportunidades. Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socio-económica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación. (p.12)

- Para mejorar las variables del clima laboral que no llegaron al límite aceptable del 80%, porcentaje propuesto como política en las evaluaciones de desempeño de la empresa “LICORAM”, se podrá llegar a la meta esperada paulatinamente aplicando las estrategias recomendadas en la propuesta de la investigación.
- La empresa “LICORAM” debe dar incentivos sean o no económicos a los operarios cuando alcanzan los resultados esperados.
- La empresa “LICORAM” debe proporcionar un plan de capacitación iniciando con una identificación de las necesidades analizando las prioritarias. Para cumplir con este objetivo podría acudir a instituciones públicas que permitan la tecnificación del operario y optimicen tiempo y recursos haciendo un trabajo más eficiente.
-
- La empresa “LICORAM” debe procurar atender las variables referentes al clima laboral que se encuentran en un estado de inaceptabilidad y alertabilidad a través de una encuesta semestral del clima laboral, lo que ayudará a tomar las medidas

correctivas para que los empleados puedan mejorar las condiciones físicas, sociales y psicológicas e incrementar el rendimiento a una escala de excelente-alto.

- La empresa “LICORAM” debe preocuparse en mejorar las condiciones de trabajo del personal a través de estrategias realistas y alcanzables en función a sus recursos humanos y financieros con el fin de que estas sean aplicadas y cumplidas en los tiempos que se determine.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boada i Grau , J., Vallejo, R., & Agulló Tomás, E. (2004). Burnout and psychosomatic manifestations as consequences of organizational climate and labour motivation. *Psicothema*, 125-131.
- Bordas Martínez, M. (2016). *Gestión estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Dalton, M., Hoyle,, D., & Watts, M. (2006). *Relaciones Humanas*. México: Thomson.
- Pérez Porto , J., & Gardey, A. (03 de Octubre de 2009). Definición.DE. Obtenido de <https://definicion.de/industria/>
- Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y., & Cañedo Andalia, R. (2009). *Scielo. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 9. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Barreiro Fernández, J. (2003). *Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales*. España: NETBIBLIO,SL.
- Bermeo Villa, M., & Pintado Sánchez, J. (2012). *Herramientas para diferentes tipo de Organizaciones*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/2924/1/09162.pdf>
- Bolaños Bernal, S., Samayoa Rivas , K., & Villeda Quinteros , G. (Agosto de 2013). *Sistema de evaluación del clima organizacional para el fortalecimiento del desempeño laboral en las pequeñas empresas del subsector servicio industrial*. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/5376/1/Sistema%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del%20clima%20organizacional%20Karla%201.pdf>
- Borrayo, A. (1985). Modelos de niveles para evaluar el rendimiento del personal de una organización. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 19-34.

Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan042464.pdf>

- Chiang Vega, M. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Revista Internacional Contaduría y Administración*, 29-60.
- Chiang Vega, M., Martín, M. J., & Nuñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales S.L.
- Comunidad de Empresas. (29 de Septiembre de 2014). *ce Comunidad de Empresa*. Obtenido de *Herramientas para medir el clima laboral de tu negocio*: <http://ce.entel.cl/articulos/herramientas-medir-clima-laboral-negocio/>
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de 10 de 2008). Obtenido de http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf
- Contreras Chavarria, B., & Matheson Vargas, P. (1984). Una herramienta para medir el clima organizacional cuestionario de litwin y stringer. *Revista de Trabajo social*, 27-37.
- Corrales Villalobos, C., & Solís B, H. (1986). Los sistemas gerencias de Rensis Likert: experiencia en una empresa estatal costarricense. *Centroamericana de Administración Pública*, 55-69.
- Costa , M., & López, E. (1996). *Manual del educador social*. Madrid.
- Díaz, M. (2010). Obtenido de <http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>
- Freire, C. (16 de Octubre de 2015). *IES Sapere Aude*. Obtenido de <http://www.iessapereau.de.com/download/solucionproblemastema7.pdf>
- Fuentes Navarro, S. (Marzo de 2012). *Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

- García Pozo, Moro-Tejedor , & Medina-To. (2010). Evaluation and dimensions that define the climate and the satisfaction. *Revista de Calidad Asistencial*, 207-214.
- García Ramírez, M., & Ibarra Velazquez, L. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato. México: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Gutierrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: Mxc Graw Hill.
- Hay Group Insight. (s.f.). Obtenido de http://www.haygroup.com/downloads/ar/misc/brochure_insight_final.pdf
- Hernández Arroyo, E. (2006). *Manual de estadística / Handbook of Statistics*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, D. (2008). *Principio de Administración*. Medellín, Colombia: ITM.
- Innovation Factory Institute. (16 de Septiembre de 2014). Innovation Factory Institute. Obtenido de clima laboral y motivación, ¿son conceptos que van de la mano?: <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/clima-laboral-y-motivacion-son-conceptos-que-van-de-la-mano/>
- Jaén Díaz, M. (15 de 03 de 2010). Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de percepción de factores psicosociales. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>
- Jaramillo Rivas, M. (02 de Julio de 2006). Enfoque humanistico de la administración . Obtenido de <http://www.umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20III/Guia/Guia.pdf>
- Jaramillo, M. (25 de Abril de 2006). Universidad nacional experimental marítima del caribe. obtenido de enfoque humanistico de la administración: <http://www.umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20III/Guia/Guia.pdf>

- Korn Ferry HayGroup. (2015). Obtenido de Gestión de Clima Organizacional: <http://www.haygroup.com/ar/services/index.aspx?id=7634>
- Lacouture, G. (1996). El legado de kurt lewin. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 159-163.
- Leon Matta, L. M. (Enero de 2014). Universidad Rafael Landivar Facultad de Humanidades. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-Leon-Luz.pdf>
- Management Sciences for Health. (2002). The Manager: Management Strategies for Improving Health Services Creating Work Climate that Motivates Staff and Improves Performance. *Management Sciences for Health.*, 1-20. Obtenido de <https://www.msh.org/sites/msh.org/files/Creating-a-Work-Climate-that-Motivates-Staff-and-Improves-Performance.pdf>
- Marin, A. (02 de Marzo de 2015). Instituto Geográfico Militar Ecuador. Obtenido de PPlan de Acción para Mejoramiento del Clima de las los Servidores Públicos y las los trabajadores de IGM: http://www.igm.gob.ec/work/files/lotaip2015/febrero_2015/talentohumano_feb2015/clima%20laboral.pdf
- Maslow, A. H. (1987). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Días de Santos, S. A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&printsec=frontcover&dq=teoria+de+la+necesidades+maslow+jerarquia+de+las+necesidades+Escrito+por+Abraham+H.+Maslow&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjRxtK3m7rYAhUETt8KHUabANIQ6AEIJTAA#v=onepage&q=teoria%20de%20la%20nec>
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Obtenido de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/mc-gregor-direccic3b3n_x_y.pdf
- Méndez Álvarez, C. (2005). *Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*. *Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 100-121.

- MINSA. (Agosto de 2009). Ministerio de Salud del Perú. Obtenido de http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia_clima.pdf
- Muñoz Secoa, Coll Benejama, & Torrent Quetg. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Revista Atención Primaria*, 209-214.
- Naranjo Pérez, R., Mesa Espinosa, M., & Solera Salas, J. (2005). De la administración por objetivos al control estratégico. *Tecnología en marcha*, 57-65.
- Obiols, M. (19 de Junio de 2012). Institut de Formació Contínua-IL3. Obtenido de *Coaching: la clave para mejorar el rendimiento laboral*: <http://www.il3.ub.edu/blog/coaching-la-clave-para-mejorar-el-rendimiento-laboral/>
- Oludeyi, O. (06 de 11 de 2015). A review of literature on work environment and work commitment: implication for future research in citadels of learning. Obtenido de <http://www.jhrm.eu/wp-content/uploads/2015/03/JournalOfHumanResourceMng2015vol18issue2-pages-32-46.pdf>
- Orbegoso Galarza, A. (2010). Theoretical problems of organizational climate. *Revista Psicológica*, 347-362.
- Osuna Gómez, C. (09 de Noviembre de 2014). Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva . Obtenido de *Unidad de política de recursos humanos de la administración pública federal.m*: http://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/banco/docs_paises/mexico_gestion%20de%20recursos%20humanos_2014.pdf
- Palomo Vadillo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Panigua, C. (1979). *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

- Quilca Torres, D. (2013). Recuperado el 12 de Julio de 2017, de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/3520/1/04%20IND%20007%20TESIS.pdf>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y Desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista Negotium/ Ciencias Gerenciales*, 33-95.
- Rivera, J. (23 de 05 de 2011). Academia Logos. Obtenido de <https://es.slideshare.net/armando310388/prueba-chic cuadrado>
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Russi Rodríguez, S. P. (Marzo de 2016). Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14525/1/RussiRodr%C3%ADguezSoniaPatricia2016.pdf>
- Salazar Estrada, J. G., Machado Rodríguez, Y. B., Cañedo Andalia, R., & Guerrero Pupo, J. (2009). Climate and organizational culture: two essential components. *ACIMED*, 67-75. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Siqueira, C. (07 de Enero de 2016). UNIVERSIA. Obtenido de <http://noticias.universia.com.do/consejos-profesionales/noticia/2016/01/07/1135191/caracteristicas-buen-clima-laboral.html>
- Soberanes Rivas, L., & Abel Humberto, D. (2009). El Clima y el Compromiso Organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 120-127.
- Solarte, M. G. (2009). The Organizational Climate and its Diagnosis a Conceptual Approximation. *Revistas Univalle*, 43-61.
- Soto Moreno, C. (15 de Mayo de 2011). *Estadística y Tecnología de la Información y Comunicación en cuidados* . Obtenido de

<https://cristina92sm.wordpress.com/2011/05/15/ejercicio-del-seminario-nueve-chi-cuadrado/>

- Stuart, J., & Brown, B. (1981). The relationship of stress and coping ability to incidence of diseases and accidents. *Revista de investigación psicosomática*, 255-260.
- Toro Álvarez, F., & Sanín Posada, A. (14 de Enero de 2013). *Gestión del Clima Organizacional*. Obtenido de <http://www.cinzel.com.co/libros/1/libro.pdf>
- Torrecilla, O. (16 de Octubre de 2013). *Clima organizacional y su relación con la productividad*. obtenido de <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/climaorganizacional.pdf>
- UNAM. (2010). Obtenido de http://asesorias.cuautitlan2.unam.mx/laboratoriovirtualdeestadistica/carpeta%203%20inferencia_estadistica/doc_%20inferencia/tema%204/08%20prueba%20de%20chicuada.pdf
- Uribe Saldaña, N. (26 de Septiembre de 2012). *Secretaría de la defensa nacional obsrio. para la igualdad en el ejto. y f.a.m. obtenido de estrategias para mejorar el clima laboral*: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/10575/2_estrategias_para_mejorar_el_clima_laboral.pdf
- Valencia, M. (2016). *La Industria*. Bogota: Ediciones Autora.
- Williams Rodríguez, L. (Febrero de 2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia*. obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1 (Formato de encuesta del clima laboral)

CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA “LICORAM”, UBICADA EN LA CIUDAD IBARRA.

Se aplica la encuesta de la satisfacción del cliente interno dirigida a la Alta Dirección y los operarios con el fin de conocer/verificar la percepción de personal de la empresa sobre el clima organizacional. Concretamente, los resultados de la encuesta permitirán identificar áreas de oportunidad que generen un ambiente organizacional que:

- Mejore las habilidades de las personas que conforman la Alta Dirección y operarios
- Fortalezca la relación de la Alta Dirección con los operarios que conforman la Organización
- Agregue factores motivadores adicionales a las responsabilidades asumidas, generando un ambiente más gratificante; y
- Estimule el crecimiento de las personas que ocupan los cargos Operarios y su autorrealización

INSTRUCCIONES

- La encuesta se estructura con temas principales para medir el clima organizacional. Está dirigida a la Alta Dirección y Operarios de la Empresa “Licoram”. Cada tema cuenta con varios ítems. Se pide calificar cada ítem marcando con una “X” en el círculo de su preferencia, de acuerdo a la siguiente escala numérica:

1	2	3	4	5
TOTAL MENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTAL MENTE DE ACUERDO

- La encuesta tiene el carácter de anónima. Los resultados serán procesados por el personal externo para el efecto y el informe con los resultados consolidados será entregado para su revisión y análisis a la Gerencia como parte del diagnóstico para la medición del clima laboral.
- Se pide llenar la encuesta con total objetividad y sinceridad, con el fin de alcanzar el objetivo anteriormente señalado.
- Al terminar se pide a los encuestados revisar si todos los ítems han sido calificados

DESARROLLO DE LA ENCUESTA

I. RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS

a) En la Empresa "Licoram" existe reconocimiento cuando alcanzo los resultados establecidos					
b) En la Empresa "Licoram" se reconoce a quien lo merece					
c) En la Empresa "Licoram" me hacen sentir que mis opiniones y sugerencias son importantes para el logro de objetivos					
d) Mi desempeño es importante para garantizar experiencia y reconocimiento como Operario/Directivo de la Empresa "Licoram"					
e) Me siento satisfecho con el salario recibido de acuerdo al trabajo realizado en la empresa Licoram					

II. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

a) Considero que la capacitación que recibo es suficiente para mejorar mi desempeño como Operario/Directivo					
b) La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo					
c) La capacitación que recibo mejora mi desempeño en las funciones que realizo					
d) La empresa Licoram me da apertura para cursos, programas y actividades de desarrollo personal fuera del área profesional.					

III. INNOVACIÓN Y CAMBIO

a) Quien dirige mis actividades me alienta a ser creativo en el desarrollo de las responsabilidades asignadas					
b) Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas					
c) Considero que en mi ámbito de acción se pueden innovar las formas de llevar a cabo las actividades					
d) Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar					

IV. CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE

a) El trato que damos desde mi Área a los clientes internos (socios en calidad de dueños de la Empresa "Licoram", personal) y/o externos (aliados estratégicos, financiadores, socios en calidad de usuarios de los servicios) es cordial y respetuoso					
b) Conozco las necesidades de los clientes internos y externos, a quienes afectarán mis decisiones					
c) La respuesta que damos desde mi Área a los clientes internos y externos es oportuno y eficiente					

d) En mi Área se aprovechan las sugerencias de los clientes internos y externos					
---	--	--	--	--	--

V. EQUIDAD Y GÉNERO

a) En mi Empresa “Licoram” las oportunidades de progresar están al alcance de todas las personas					
b) En mi Área hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de participación					
c) En la Empresa “Licoram” se respetan las diferencias entre personas, ya sea por género, etnia, religión, tendencia política, entre otros					

VI. COMUNICACIÓN

a) En la Empresa “Licoram” existe comunicación completa y oportuna entre los Gerencia y personal operativo					
b) Estoy satisfecha/o con los medios de comunicación internos que utiliza mi institución					
c) La información que me proporciona la Empresa “Licoram” contribuye al logro de los objetivos de mi Consejo/Comisión/Gerencia					
d) Estoy informado acerca de la visión, misión, los valores y las políticas de la Empresa “Licoram”					
e) Estoy informado acerca de las prioridades estratégicas de la Empresa “Licoram”					

VII. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

a) Tengo a tiempo los recursos necesarios para el desarrollo de mis actividades					
b) La Empresa “Licoram” me ha asignado un espacio físico adecuado para desarrollar mis actividades					
c) Los recursos humanos con quienes coordino son suficientes para el desarrollo de mis actividades					

VIII. CALIDAD DE VIDA

a) Mi área de trabajo cuenta con las condiciones ergonómicas ² adecuadas					
b) Las instalaciones y servicios (accesos, sanitarios, estacionamiento, servicios generales) en mi Empresa “Licoram” son aceptables					
c) Los recursos humanos con quienes coordino son suficientes para el desarrollo de mis actividades					
d) Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mis actividades					

e) El trato entre colegas es cordial					
f) Existe acoso (de cualquier índole) entre colegas					

IX. BALANCE TRABAJO – FAMILIA

a) Considera que la Organización permite un adecuado equilibrio trabajo – familia					
b) Cuando hay reuniones a nivel Operarios/Directivos se respeta la fecha y el horario determinado para iniciar las actividades y para terminarlas					
c) Me apoyan en la Empresa “Licoram” cuando tengo una urgencia familiar, principalmente justificando las posibles faltas					
d) Mi familia conoce lo que yo hago en la Empresa “Licoram”					

X. COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

a) Siempre que necesito cuento con el apoyo de mis compañeros					
b)					
c) El apoyo de los operarios es una motivación para alcanzar los objetivos de su trabajo					
d) A nivel operarios/ Directivos, la responsabilidad referente al desarrollo de las actividades es compartida					
e) A nivel operarios/Directivos, la responsabilidad referente a la toma de decisiones es compartida					
f) A nivel Operarios/Directivos, el trabajo en equipo mejora el logro de resultados					

XI. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN

a) La estructura de la Empresa “Licoram” favorece la participación					
g) A nivel Operarios/ Directivos se distribuye equitativamente el trabajo					
h) Se toman en cuenta mis sugerencias y comentarios					
i) Existe tolerancia en cuanto a las decisiones tomadas					
j) Se permite la participación de todos quienes formamos las Instancias Directivas.					

XII. IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN

a) Recomiendo a la Empresa “Licoram” como una Institución ideal para obtener servicios, trabajar o ser Operarios					
b) El ser Operarios/Directivos de la Empresa “Licoram”, me permite estar al servicio de la Sociedad					

c) Me siento orgullosa/o de ser parte de la Empresa "Licoram"					
---	--	--	--	--	--

XIII. AUSTERIDAD Y ÉTICA LABORAL

a) Se difunden medidas para incentivar la aplicación de valores y prevenir la corrupción.					
b) Las instancias Directivas son responsables/éticas en el manejo de recursos					
c) Los miembros de la Gerencia hacen buen uso de los recursos					
d) Dentro de las actividades de la Empresa "Licoram", si veo corrupción, la denuncio					
e) Conozco mis responsabilidades como Operarios/Directivos, las cuales están dispuestas en la Ley, Estatutos y Reglamentos Internos de la Empresa "Licoram"					
f) Reconozco que el mal manejo de recursos afecta al entorno laboral y al ambiente					

XIV. ENFOQUE A RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD

a) A nivel Operarios/Directivos logramos obtener mejores resultados sin incrementar los costos					
b) Conozco el resultado final del trabajo de mi Empresa "Licoram" (impactos)					
c) Me siento responsable de lograr buenos resultados a través de la ejecución de las responsabilidades asignadas					
d) Hago mi mejor esfuerzo para hacer las cosas bien a la primera					

XV. NORMATIVIDAD Y PROCESOS

a) Están a mi alcance los Reglamentos, Manuales, Procedimientos internos y la normatividad sobre Empresa "Licoram"s para consultarlos					
e) Realizo mis actividades de acuerdo a los procesos establecidos					
f) Conozco la normatividad (interna y externa) aplicable a mi trabajo					

Sugiera hasta tres aspectos puntuales que permitan mejorar el clima organizacional en la Empresa “Licoram”

ANEXO 2 (Formato de encuesta para evaluar el rendimiento del personal)



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
IBARRA**

ENCUESTA PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA “LICORAM” DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

OBJETIVOS

Conocer/verificar la percepción del personal de la empresa sobre el clima organizacional. Concretamente, los resultados de la encuesta permitirán identificar áreas de oportunidad que generen un ambiente organizacional que:

- e) Mejore las habilidades de las personas que conforman la Alta Dirección y operarios
- f) Fortalezca la relación de la Alta Dirección con los operarios que conforman la Organización
- g) Agregue factores motivadores adicionales a las responsabilidades asumidas, generando un ambiente más gratificante; y
- h) Estimule el crecimiento de las personas que ocupan los cargos Operarios y su autorrealización

Se aplica la encuesta con el fin de evaluar el rendimiento del personal dirigida a los directivos del área de producción y posteriormente verificar o rechazar la hipótesis de la influencia del clima laboral en el rendimiento del personal. Las variables que se analiza en la encuesta son reciprocidad, compromiso organizacional y participación. Concretamente, los resultados de la encuesta permitirán identificar áreas de oportunidad que generen un ambiente organizacional que:

- i) Mejore las habilidades de las personas que conforman la Alta Dirección y operarios
- j) Fortalezca la relación de la Alta Dirección con los operarios que conforman la Organización
- k) Agregue factores motivadores adicionales a las responsabilidades asumidas, generando un ambiente más gratificante; y
- l) Estimule el crecimiento de las personas que ocupan los cargos Operarios y su autorrealización

INSTRUCCIONES

- a) La encuesta se estructura con temas principales para evaluar el rendimiento del personal. Está dirigida a los funcionarios del área de producción de la Empresa “Licoram”. Cada ítem cuenta con varios ítems. Se pide calificar cada ítem marcando con una X.
- b) La encuesta tiene el carácter de anónima. Los resultados serán procesados por el personal externo para el efecto y el informe con los resultados consolidados será entregado a la empresa para su revisión y análisis a la Gerencia como parte del diagnóstico para evaluar el rendimiento del personal.
- c) Se pide llenar la encuesta con total objetividad y sinceridad, con el fin de alcanzar el objetivo anteriormente señalado.
- d) Al terminar se pide a los encuestados revisar si todos los ítems han sido calificados

RENDIMIENTO DEL PERSONAL

1. Cargo

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| a) Gerente | <input type="checkbox"/> |
| b) Jefe de Control de Calidad | <input type="checkbox"/> |
| c) Jefe de Compras | <input type="checkbox"/> |
| d) Jefe de mantenimiento | <input type="checkbox"/> |
| e) Jefe de despacho | <input type="checkbox"/> |

2. Nivel educativo

- | | |
|---------------|--------------------------|
| a) Secundaria | <input type="checkbox"/> |
| b) Superior | <input type="checkbox"/> |
| c) Postgrado | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Cuáles objetivos observa o considera usted que los trabajadores persiguen dentro de la empresa?

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| a) Reconocimiento económico | <input type="checkbox"/> |
| b) Aprendizaje técnico | <input type="checkbox"/> |
| c) Reconocimiento de logros | <input type="checkbox"/> |
| d) Todas las anteriores | <input type="checkbox"/> |
| e) Ninguno de los anteriores | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su rendimiento diario para alcanzar sus objetivos personales?

- a) Reciprocidad con la empresa
- b) Compromiso Organizacional
- c) Participación dentro de la organización

5. ¿Los trabajadores son recíprocos con la empresa, siendo aplicados en el trabajo y cuidando el patrimonio institucional?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

6. ¿Considera que los operarios están en capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo?

- a) Si
- b) No
- c) Tal vez

7. ¿Observa usted que los trabajadores tienen un fuerte compromiso organizacional?

- a) Todos
- b) Su mayoría
- c) Su minoría

8. ¿Cuándo hay un reto para la organización todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?

- a) Todos
- b) Su mayoría
- c) Su minoría

9. ¿Cómo calificaría el espíritu de equipo en esta organización?

- a) Muy bueno

- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

10. ¿Los operarios comunican su ingenio y creatividad a sus superiores?

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

11. ¿Observa en los operarios oposición a los cambios?

- a) Su mayoría
- b) Su minoría

12. ¿Con relación a las preguntas y respuestas anteriores cómo calificaría el rendimiento de sus trabajadores?

- a) Excelente-Alto
- b) Bueno-Medio
- c) Malo-Bajo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3 (Formato encuesta de la influencia del clima laboral y el rendimiento del personal)



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

**ENCUESTA DE PARA EVALUAR LA INFLUENCIA DEL CLIMA EN
EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS
DEL ÁREA DE PROUDCCIÓN DE LA EMPRESA “LICORAM”**

OBJETIVO

De acuerdo a la aplicación de la encuesta para evaluar la influencia del clima laboral en el rendimiento del personal dirigida a los funcionarios del área de producción con el fin de conocer/verificar la percepción de personal de la empresa sobre el clima organizacional, se añade una pregunta que permitirá mejorar el clima laboral de la empresa y permitirá comprobar la hipótesis de si “el mejoramiento del clima incrementa el rendimiento del personal”. Concretamente, los resultados de la encuesta permitirán identificar áreas de oportunidad que generen un ambiente organizacional que:

- a) Mejore las habilidades de las personas que conforman la Alta Dirección y operarios
- b) Fortalezca la relación de la Alta Dirección con los operarios que conforman la Organización
- c) Agregue factores motivadores adicionales a las responsabilidades asumidas, generando un ambiente más gratificante; y
- d) Estimule el crecimiento de las personas que ocupan los cargos Operarios y su autorrealización

INSTRUCCIONES

La encuesta se estructuró con temas principales para medir el clima organizacional. Estuvo dirigida a los funcionarios del área de producción de la Empresa “Licoram.

La encuesta tuvo el carácter de anónima. Los resultados fueron procesados por el personal externo para el efecto y el informe con los resultados consolidados fueron entregados a la empresa para su revisión y análisis a la Gerencia como parte del diagnóstico para la medición del clima laboral y su influencia con el rendimiento del personal.

Se pide llenar la siguiente pregunta con objetividad y sinceridad, con el fin de alcanzar el objetivo anteriormente señalado.

¿Cree usted que un mejoramiento en el clima laboral influiría de manera positiva en el rendimiento del personal?

e) Si

f) No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN