



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DE CALZADO PIEFLEX S.A EN LA CIUDAD DE AMBATO

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Psicología con mención en Comportamiento Humano y Desarrollo
Organizacional**

Línea de investigación:

DESARROLLO HUMANO Y CAPACIDADES

Autor:

Cristian Eduardo Candilejo Morales

Director:

Mg. Esteban Arturo Muñoz Pasquel

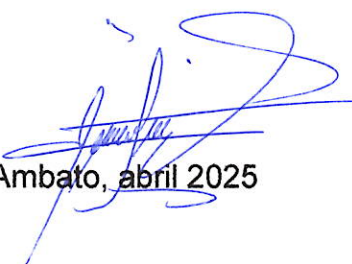
Ambato – Ecuador

Abril 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **CRISTIAN EDUARDO CANDILEJO MORALES**, con cédula de ciudadanía **1804325510**, autor del trabajo de graduación intitulado “ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DE CALZADO PIEFLEX S.A EN LA CIUDAD DE AMBATO” previo a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA CON MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 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 del autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.



Ambato, abril 2025

Cristian Eduardo Candilejo Morales

CC. 1804325510

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DE CALZADO PIEFLEX S.A
EN LA CIUDAD DE AMBATO**

Línea de investigación:

DESARROLLO HUMANO Y CAPACIDADES

Autor:

Cristian Eduardo Candilejo Morales

**Esteban Arturo Muñoz Pasquel, Dr. Mg.
CC. 1707976211**

CALIFICADOR

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. Mg.

CALIFICADOR

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Psic Ind. Mg.

CALIFICADOR

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.  Firmado electrónicamente por:
**ESTEBAN ARTURO
MUÑOZ PASQUEL**

f.  **SEGUNDO GONZALO
PAZMAY RAMOS**

f.  Firmado electrónicamente por:
**ELEONOR VIRGINIA
PARDO PAREDES**

f.  Firmado electrónicamente por:
DAYAMY LIMA ROJAS

f. **DIEGO** Firmado digitalmente
GONZALO COCA por DIEGO GONZALO
CHANALATA COCA CHANALATA
Fecha: 2025.04.10
12:31:59 -05'00'

Ambato – Ecuador

Abril 2025

DEDICATORIA

A mi padre que desde el cielo me cuida y por ser el soporte y la guía de mi vida y sobre todo el empuje para logra y mis metas. A mi esposa Janina Elizabeth, por ser paciente y estar juntos ante todas las adversidades en todo este proceso de estudio. A mi familia hermanos cuñadas que siempre están pendientes de cada paso que doy para profesionalizarme y prepararme un poquito más.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por la vida y la salud que me ha brindado a mi hermosa virgencita de Guadalupe que siempre me ha cuidado y me ha bendecido para seguir cosechando éxitos.

A mi Padre que desde el cielo me guía con su bendición para poder seguir superándome, a toda mi familia quien fue mi apoyo, mi respaldo para concluir este proceso tan largo pero muy satisfactorio

Agradezco a mi esposa quien es mi pilar fundamental para para poder haber conseguido este logro, gracias por ser parte este sueño que ahora es una meta cumplida. Finalmente agradezco a mi madre que siempre ha estado apoyándome en cada paso y decisión que he tomado y siempre está ahí en los momentos trascendentales para mi vida.

RESUMEN

El clima organizacional es uno de los factores más importantes para el desarrollo de la empresa en los equipos de trabajo; es favorable cuando proporciona satisfacción a las necesidades personales. Se utilizó el paradigma de investigación positivista que permite realizar proyectos de investigación desde el enfoque cuantitativo, el cual permite tener un entendimiento aproximado de la realidad, a través de la toma de datos y el análisis, para responder a las preguntas de investigación.

Debido que la población cuenta con un número reducido de 37 colaboradores, no tiene una muestra estadística. Se aplica a la población el cuestionario de Litwin y Stringer a través de un estudio exploratorio para saber las características del clima laboral y el cuestionario de Aroca para medir el desempeño laboral en la empresa Pieflex S.A. Se emplea dos instrumentos a los colaboradores, sobre la situación actual de la empresa donde se refleja el ausentismo en las jornadas nocturnas provocando cuellos de botella en la producción el 40,5% que indica la mayoría de las personas tiene problemas con la asistencia a las jornadas de trabajo esto se debe por los horarios rotativos.

Se propone estrategias en dimensiones como liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, participación y condiciones físicas. Finalmente se desarrolla un plan con actividades de control para cada área y erradicar el ausentismo en el área operativa, los instrumentos son validados por el método de expertos y la propuesta es validada por el Gerente General de Pieflex S.A. certificado su utilidad como herramienta para el uso dentro de los espacios de trabajo.

Palabras clave: colaboradores, clima organizacional, desempeño laboral, empresa, motivación.

ABSTRACT

The organizational climate is one of the most important factors for the development of the company in work teams; it is favorable when it provides satisfaction to personal needs. The positivist research paradigm was used, which allows conducting research projects from the quantitative approach, which allows having an approximate understanding of reality, through data collection and analysis, to answer the research questions.

Since the population has a reduced number of 37 collaborators, it does not have a statistical sample. The Litwin and Stringer questionnaire is applied to the population through an exploratory study to know the characteristics of the work climate and the Aroca questionnaire to measure the work performance in the company Pieflex S.A. Two instruments are used to the collaborators on the current situation of the company where absenteeism is reflected in the night shifts causing bottlenecks in production, 40.5% indicating that most people have problems with the attendance to the working days.

This is due to the rotating schedules, strategies are proposed in dimensions such as leadership, motivation, teamwork, communication, participation and physical conditions. Finally, a plan is developed with control activities for each area and to eradicate absenteeism in the operational area, the instruments are validated by the expert method and the proposal is validated by the General Manager of Pieflex S.A., certifying its usefulness as a tool for use in the workplace.

Keywords: *employees, organizational climate, work performance, company, motivation.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	9
1.1. Clima organizacional	9
1.2. Clima organizacional y la satisfacción laboral	12
1.3. Relaciones interpersonales en el clima laboral	15
1.4. Desempeño laboral	19
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	31
2.1. Modalidad de la investigación	31
2.2. Población y Muestra	33
2.3. Instrumentos.....	33
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.1. Análisis de resultados del instrumento CLIMA ORGANIZACIONAL	37
3.2. Análisis de resultados del instrumento desempeño laboral.....	46
3.3. Propuesta	55
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	85

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el clima organizacional proporciona excelentes beneficios dentro de la organización; su evaluación permite comprender la percepción que tienen los empleados y directivos de la organización para la que trabajan, así como la opinión que cada individuo se ha formado de la empresa; los términos de autonomía, estructura y recompensas de la empresa adquieren un concepto propio entre los empleados.

El Clima Organizativo es uno de los factores más importantes para el desarrollo de la empresa, se refiere concretamente a las propiedades motivacionales del entorno, los aspectos de la organización que conducen a la estimulación o provocación de distintos tipos de motivaciones en los equipos de trabajo; así, es favorable cuando proporciona satisfacción a las necesidades personales.

Hoy en día, proporciona excelentes beneficios, su evaluación permite comprender la percepción que empleados y directivos tienen de la organización para la que trabajan, así como la opinión que cada individuo se ha formado de la empresa los términos de autonomía, estructura y recompensas de la empresa adquieren un concepto propio entre los empleados.

Según Lideres (2018) indica que el entorno creado por los directivos de una empresa es el que más influye. A pesar de las nuevas tecnologías y procesos, una de las brechas más significativas entre los líderes y sus empleados es la comunicación inadecuada. Sin un ambiente de trabajo decente, no habrá liderazgo, y los problemas de una empresa persistirán indefinidamente sin una solución aceptable. Las encuestas anuales o semestrales son una de las técnicas más extendidas para evaluar el ambiente de trabajo en Ecuador. El objetivo es construir modelos de liderazgo, proporcionar a los empleados un equilibrio entre la vida familiar y profesional, fomentar el aprecio y promover procesos de desarrollo, entre otras cosas.

Se han desarrollado diversos métodos para mejorar los entornos de trabajo, lo que permite la creación de las conocidas oficinas verdes, que consisten en la incorporación de zonas verdes dentro de los lugares de trabajo. Según la

Universidad de Melbourne (2017) un estudio sobre los efectos de las zonas verdes en las oficinas. Este indicaba que la exposición a la naturaleza mejora la concentración y el rendimiento de los colaboradores. Según el estudio, dirigido por la psicóloga Kate Lee, fomentar los espacios verdes en el trabajo, sean jardines interiores, jardines verticales o terrazas, promueve relaciones laborales más amistosas, así como un ambiente feliz y creativo. Las plantas o zonas verdes, por su parte, demostraron ser beneficiosas en dos encuestas realizadas por la Universidad Tecnológica de Sídney en 2018.

El autor Barrera (2019) sobre el tema del clima organizacional y desempeño laboral en el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA) de Ambato, donde se inicia con el problema de mal clima organizacional, el cual se ha generado por varios aspectos negativos como: inestabilidad laboral, rotación de personal, incumplimiento de normas y reglamentos por los que debe regirse la institución, un factor importante es la deficiente participación de usuarios internos y externos, inadecuados procesos de comunicación, se desarrolló un programa de gestión de talento humano, que incluye planes de incentivos y capacitación para el personal del INFA.

Debido a que el INFA es una institución que realiza acciones centradas en el niño y la familia, requiere de personal bien capacitado para atender los diversos casos que se presentan dentro del hogar, tanto los buenos como los malos, en los cuales el criterio del personal a cargo del mismo juega un papel importante, el clima organizacional es fundamental y la adecuada comunicación entre las personas para conocer la realidad externa y con las bases internas para mejorar la situación de cada usuario.

El clima organizacional tiene numerosas consecuencias dentro de las empresas de manufactura, mercadeo y servicios en términos del comportamiento de los empleados, la ideología de la empresa y el éxito a largo plazo. Según un estudio realizado por Sarmiento (2019), que describe la problemática de la percepción de los empleados del Banco del Austro, agencia Santo Domingo de los Tsáchilas sobre los factores internos y externos del clima organizacional en el que se desenvuelven, más específicamente con deficiente apoyo a programas de desarrollo profesional, constante rotación de personal en el área de caja y salarios inferiores a los pagados

dentro del sistema financiero.

Para abordar los problemas de recursos humanos, se aboga por desarrollar un proceso de admisión, solicitud, desarrollo y retención del talento mediante planes y programas de reclutamiento, selección, incentivos económicos, reconocimiento, promoción laboral, capacitación y formación.

Un gran número de trabajadores y empleados optan a los puestos o vacantes existentes en el sector financiero en busca de una remuneración justa y estabilidad laboral durante un largo periodo de tiempo. Sin embargo, existen varias limitaciones para desarrollar una carrera profesional en estas empresas financieras, como un bajo nivel educativo, un bajo nivel de esfuerzo físico y ningún tipo de promoción, la dirección sólo está sujeta a los socios o accionistas de estas entidades, sin posibilidad de destitución y los costes de especialización y formación corren a cargo de los empleados.

Una investigación realizada por Santander (2018) sobre el clima organizacional del personal del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) revela una mínima motivación entre los trabajadores como consecuencia del deficiente reconocimiento de su trabajo por parte de sus supervisores. Además de un liderazgo autocrático que limita el crecimiento de nuevas ideas, recomendaciones y opiniones, y una mínima participación del personal. Para abordar estos problemas, se diseñó una estrategia de mejora del clima organizativo que incluía tácticas de liderazgo, motivación, reconocimiento y comunicación.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social se creó para supervisar las iniciativas de bienestar comunitario. Para lograr resultados efectivos como grupo multidisciplinar integrado a nivel nacional, se requieren profesionales altamente cualificados. Como parte de la calidad de las instituciones estatales, el servicio prestado por este cargo requiere estructuras de mando claramente definidas que no obstaculicen el trabajo asignado; por lo tanto, la implementación de estrategias de mejora será un paso importante para resolver el conflicto entre los empleados y las autoridades.

Una de las principales causas de un clima organizacional inadecuado es la forma incorrecta de dirigir al personal que forma parte de la empresa, no se proporciona y orienta de manera adecuada al personal, lo que provoca insatisfacción, preocupación, desorientación e inseguridad en el trabajador, quien no sabe cómo desempeñarse y a quién acudir cuando necesita apoyo dentro del ambiente laboral.

Una infraestructura inadecuada tiene un impacto directo en el rendimiento de cada trabajador, disponer de espacio suficiente para trabajar hace que los empleados se sientan incómodos, lo que reduce la productividad y la calidad de su trabajo.

La mala comunicación es otra de las causas que influyen en el deterioro del clima organizacional, no transmitir correctamente la información puede crear malentendidos entre los miembros de la empresa, que provoca conflictos y malestar, esto debilita las relaciones interpersonales entre ellos.

La motivación incorrecta al personal está presente dentro de la organización, y no tomar cartas en el asunto provocará insatisfacción, poco compromiso e identidad con la propia organización, desestabilizándola porque el desempeño no será el esperado por la dirección.

Es por esa razón que se identifica la problemática para el estudio; en la empresa Pieflex S.A. se ha podido observar el desconocimiento sobre las tareas y funciones en los distintos puestos de la empresa lo cual provoca que los trabajadores incumplan con metas y objetivos. No existen mecanismos de comunicación interna eficaces por parte del área administrativa y también entre los propios trabajadores, lo que indica problemas en todas las direcciones: ascendente, descendente y horizontal.

En el liderazgo hay dificultades en los jefes de áreas pues cada cual trabaja sin coordinación y con características de Laissez Faire que no ejercen el control suficiente. Sin embargo, cuando hay incumplimientos se adoptan medidas administrativas para sancionar a los colaboradores que no cumplen con sus jornadas. Aun cuando se desarrollan charlas motivacionales, las relaciones inadecuadas provocan roces y situaciones tensas que los hacen sentirse estresados, ansiosos y hasta con bloqueos emocionales, sobre todo cuando

comenten errores por los que pueden ser sancionados. También existe baja productividad al desperdiciar material de trabajo; otro factor son los errores frecuentemente que lleva a un aumento en los costos de producción.

Por otro lado, se registra manifestaciones de desmotivación en los trabajadores, no se desarrollan actividades que estimulen la integración ni se reconocen los logros. Cada trabajador desempeña sus actividades de manera individual, no existe un espíritu de colaboración en equipo y cuando termina la jornada laboral se aprecia que no existe ningún tipo de cohesión social que los lleve a compartir fuera de la empresa. Indicadores de la insatisfacción de los trabajadores es el alto índice de rotación de personal, la impuntualidad y el absentismo. A partir de esta situación se delimita como problema científico:

¿Cómo mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en una empresa de calzado de Ambato?

Objetivo general de la investigación

Diseñar estrategias para la optimización del clima organizacional y el desempeño laboral en Pieflex S.A ubicada en la ciudad de Ambato.

Objetivos específicos de la investigación

1. Fundamentar teóricamente las estrategias para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral.
2. Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Pieflex S.A
3. Determinar los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores de la empresa Pieflex S.A.
4. Desarrollar estrategias para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pieflex S.A.

Para fundamentar teóricamente las estrategias sobre el clima organizacional y el desempeño laboral, se pretende recolectar información primaria, desde como libros, revistas científicas, publicaciones de diferentes autores con temas similares

con la finalidad de sustentar la información más básica mediante descripciones comprensibles de las variables de estudio.

En el diagnóstico del clima organizacional de la empresa Pieflex S.A, se lo realiza mediante un cuestionario en donde se detalla factores importantes diseñados en el documento para conocer el entorno laboral y el impacto que tiene en el desempeño de los colaboradores. El principal objetivo o finalidad es identificar los cambios necesarios para estimular el sentido de pertenencia en los puestos de trabajo, evitar la rotación de personal y a posterior buscar soluciones efectivas para el clima laboral óptimo.

Para determinar los factores que influyen en el desempeño de la empresa Pieflex S.A., se desarrolla un instrumento en donde se puede levantar información para procesar y obtener resultados las variables de estudio y poder medir cuantitativamente los resultados para tomar acciones positivas y contrarrestar el fenómeno de estudio. Es en donde se analiza las características y factores que interactúan directamente con el clima organizacional y conocer cómo afecta en el desempeño laboral de los colaboradores.

Se desarrolla un plan de acción donde se detalle estrategias para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Pieflex S.A. promueve el desempeño laboral, la motivación y la salud mental de los empleados, así como fortalece la integración organizacional y el trabajo en equipo. Sin duda, analizar el clima ayudará a la empresa a entender las percepciones de sus empleados e identificar qué factores requieren cambios, mediante los resultados de la aplicación de instrumentos a los colaboradores. Estos ajustes benefician a la organización, los colaboradores se sentirán más identificados con ella.

Finalmente, en el último objetivo planteado como lo que se identifica los factores internos como externos para conocer el comportamiento y evaluar la situación actual de la empresa de acuerdo el clima organizacional y como afecta el desempeño laboral en la empresa Pieflex S.A, se plantea matrices en donde se puede organizar estrategias para presentar tentativamente soluciones aleatorias,

Hoy en día existen numerosos problemas de convivencia y ambiente laboral en las empresas, estos problemas de relación obligan a los empleados a rendir poco y, en consecuencia, limitan su disposición a trabajar. Este problema tiene que ver con el poder, el liderazgo y la comunicación. Las cualidades personales influyen en la personalidad de una persona. El entorno laboral contemporáneo se ve influido por variables sociales y psicológicas en el lugar de trabajo.

Es importante porque se debe salvaguardar al trabajador de su propia conducta, así como del comportamiento de los colaboradores, esto tiene un coste, y es combatir todos los factores que repercuten negativamente en los miembros de la organización. Hay que reducir o eliminar todas las consecuencias negativas. Por ejemplo, las políticas éticas y económicas son exigentes que repercutirán en el lugar de trabajo y perjudicarán la realización funcional y la salud mental y física de los trabajadores. Las organizaciones deben calcular y comprender el ambiente de trabajo, tiene un gran impacto en el balance final. Varios estudios han revelado que el ambiente organizativo puede distinguir entre los que rinden bien y los que rinden mal.

Esta investigación es necesaria y debe realizarse porque los individuos de la organización viven en un ambiente complicado y muy activo, la organización está constituida por una estructura social que desarrolla variantes de comportamiento e influye en el ambiente laboral.

Las características del problema, es pertinente afirmar que la trascendencia de esta investigación se deriva de la percepción que idealizan la mayoría de los clientes cuando acuden a comprar calzado en Pieflex, debido a que los colaboradores exhiben su ausentismo. Los horarios rotativos son así ejecutados de acuerdo con las necesidades de los colaboradores a través de un método que busca estimular el esfuerzo del colaborador. Esto impacta en la actitud generando acciones más agresivas a la hora de implementarlo, se produce descontento y peleas entre ellos en muchas circunstancias. Esto da a los clientes y al personal una pésima percepción de la organización y un mal sabor de boca. Al mismo tiempo, en muchas situaciones, se pierde la iniciativa de comprar a los clientes, lo que provoca una confusión que oscurece la consecución del objetivo. Por estas razones, es vital

argumentar y explorar posibles soluciones.

Además, con el objetivo de implementar estrategias y acciones para mejorar el clima organizacional entre los colaboradores, para que cada uno de ellos se sienta eficiente, leal y feliz, y consolidar un equipo de trabajo que sea más productivo, pero lo más importante, que se desarrolle en un ambiente sano, se tiene en cuenta que esto está asociado a todas las condiciones que existen dentro del lugar de trabajo, donde todos los vendedores sean escuchados y sus recomendaciones sean tomadas en cuenta.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Clima organizacional

La noción de clima organizacional fue propuesta inicialmente en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es posiblemente debido a esta juventud que no existe una unificación de definiciones y metodología y enfoques que permitan construir una clara definición y diferenciación. Las descripciones van desde aspectos organizativos totalmente objetivos como estructura, reglamentos y normas hasta rasgos subjetivos sentidos como amabilidad y apoyo, lo que ha llevado a los académicos a concluir. Esto ha animado a los estudiosos a concentrarse más en el componente metodológico que en la búsqueda del acuerdo en sus múltiples formas (Lucas, 2019).

El entorno de trabajo incluye ciertas características significativas en toda empresa; la opinión que los empleados del entorno en el que trabajan seguramente están relacionados con la confianza, la estabilidad, la colaboración y la sinergia general entre su personal, el resultado positivo o negativo influye en la producción de la empresa. El entorno de trabajo incluye ciertas características significativas en toda empresa; la visión que los empleados tengan del entorno en el que trabajan seguramente estará relacionada con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia absoluta entre su personal.

Existen varias contribuciones de diversos autores sobre la idea de clima organizacional, que dan lugar a definiciones distintas y requieren indicaciones diferentes para su evaluación. Para Hellriegel y Slocum, el clima es el conjunto de atributos que pueden percibirse sobre una determinada organización, que pueden ser inducidos por la forma en que la organización se relaciona con sus miembros y su entorno. El clima es la apreciación o perspectiva que los individuos adquieren de su realidad laboral, no su opinión o actitud hacia esos hechos, ni su contento o descontento con ellos (Rodríguez S. H., 2020).

El entorno organizativo puede verse alterado, el clima puede describirse como los rasgos o atributos del entorno que son percibidos o experimentados por las personas de la organización la empresa y que también tienen un efecto directo sobre las acciones de los empleados. El objetivo es prescribir actividades específicas que mejoren sus comportamientos a fin de establecer un entorno organizativo que alcance mayores niveles de eficiencia y consecución de objetivos mediante la acción de los recursos humanos (Méndez, 2029).

La medición del clima organizacional a través de instrumentos está orientada a la identificación y análisis de los aspectos internos de carácter formal e informal que afectan al comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que éstos tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es realizar un diagnóstico de la percepción y actitud de la percepción y actitud de los empleados hacia el clima organizacional.

El entorno y la cultura de la organización son dos componentes fundamentales para aumentar la productividad de los trabajadores. El entorno organizativo es un componente crítico en el proceso de socialización cultural y del conocimiento. En tiempos en que la colaboración es una fuente de ventajas competitivas, la socialización de la cultura y los conocimientos en una organización. Una organización del trabajo puede considerarse un microentorno, un subconjunto abierto y limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del entorno físico o natural (Salazar, 2019).

El entorno organizativo es un aspecto crítico en el crecimiento de las organizaciones. Su investigación en profundidad y su mejora influyen directamente en el llamado espíritu de la organización. El objetivo de las herramientas de es identificar los problemas existentes en las organizaciones; por ello, es fundamental evaluar los comportamientos, las características estructurales y el espíritu de la organización. También permite calibrar las actitudes de las personas a la hora de desarrollar cambios organizativos e identificar qué cambios organizativos deben

aplicarse.

La gestión del clima adquiere una nueva dimensión en cualquier empresa, especialmente en las organizaciones educativas, porque es un componente crítico en la formulación de la estrategia organizativa. La gestión del clima tiene un impacto inmediato en el desarrollo de la estrategia de la organización. Es necesario, por tanto, tener una visión amplia, integradora y realista de la organización para poder enfocarse en un proceso que permita la consecución de los objetivos pretendidos (Rivera, 2019).

Hablar de clima organizacional es referirse a las emociones, al ambiente creado entre los miembros de un grupo u organización; puede ser un vínculo o un impedimento para el desempeño de la organización, así como una causa de diferenciación e influencia en la conducta de sus miembros. El clima organizacional es visto como un espejo de la vida interna de una institución, que fluctúa en respuesta a las condiciones organizacionales y a las percepciones que los trabajadores tienen de ella.

En este sentido las percepciones de los trabajadores sobre el clima organizativo están muy influidas por la estructura organizativa, que incluye la división del trabajo, los patrones y procesos de comunicación, así como el estilo de liderazgo y las recompensas. El clima organizacional se presenta como un componente con una variedad de técnicas que relacionan las percepciones que las personas tienen de él (Guerrero, 2019).

La importancia del clima organizativo se deriva del hecho de que el comportamiento de un trabajador se ve influido no sólo por los factores organizativos existentes, sino también por las percepciones de dichos factores, como el tamaño de la organización, los modos de comunicación y los estilos de liderazgo, entre otros. Sin embargo, en una parte considerable, las opiniones que los empleados y directivos tienen de la empresa a la que pertenecen están influidas por sus interacciones y actividades, así como por sus demás experiencias con la organización.

1.2. Clima organizacional y la satisfacción laboral

El clima organizacional es un aspecto crucial en el desarrollo de las empresas hoy en día, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejora tiene un impacto directo en el llamado espíritu de la empresa. Por ello, se utilizan enfoques conceptuales de diversos autores para resaltar la importancia del clima en las transformaciones organizativas. Del mismo modo, se proporcionan numerosas herramientas que pueden emplearse para su medición y diagnóstico, así como numerosas variables que giran en torno a los valores, creencias, convenciones y prácticas empresariales de la organización, con el fin de dilucidar las causas de la satisfacción y la infelicidad laboral, y su impacto en los cambios organizativos.

Según García (2019), el clima organizacional tiene sus raíces en la sociología, donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas resalta la relevancia del hombre en su función laboral y su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado en que las personas procesan la interacción social y donde los procesos de interacción están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, según la definición de la Organización Mundial de la Salud.

Dado que las organizaciones están formadas por personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y dinámicos, el clima organizacional deriva de la premisa de que el hombre vive en contextos complejos y dinámicos. Las organizaciones están compuestas por personas, grupos y colectividades que generan diversos comportamientos que impactan en el entorno.

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de personas y en los últimos años ha cobrado protagonismo como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños que tratan de identificarlo y utilizar las técnicas para su medición, análisis e interpretación de metodologías específicas llevadas a cabo por consultores en el área de la gestión humana o la organización.

Según Chiavenato (2000), el clima organizacional puede definirse como las cualidades o propiedades del entorno que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que, además, tienen una influencia directa sobre los

comportamientos de los empleados.

El ambiente interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, constituye el clima organizacional; incluye diversos aspectos de la situación que se superponen en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la empresa, los objetivos operativos y los reglamentos internos (factores estructurales). Además de actitudes, sistemas de valores y formas sancionadas de comportamiento social.

Todas estas características pueden destacar el liderazgo, la forma de dirigir la empresa, sus procedimientos y normas, el ambiente laboral y de seguridad, el tipo de comunicación que manejan, los criterios de los empleados frente a la empresa y otros factores que predominan en la institución o área de trabajo e influyen en el comportamiento de los empleados.

El autor Peralta (2021) ambiente en el que una persona realiza su trabajo diario, el trato que un jefe pueda tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos conforman lo que se conoce como el Clima Organizacional, el cual puede ser un vínculo o un impedimento para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de personas específicas que se encuentren dentro o fuera de ella, puede ser un factor de diferenciación e influencia.

Su importancia en relación con las organizaciones o empresas es similar a la del clima ambiental, pero incorpora varias cualidades objetivas y subjetivas que se inician en una organización, se mantienen a lo largo del tiempo y son determinables, lo que distingue a una organización de otra y permite a los empleados explicar los acontecimientos críticos del día a día.

El clima organizacional, también conocido como clima laboral, ambiente de trabajo o entorno organizacional, es fundamental para las empresas competitivas que buscan aumentar la productividad y mejorar la calidad del servicio mediante tácticas internas. La realización de un estudio de clima organizacional permite detectar variables importantes que pueden tener un impacto sustancial en el ambiente de trabajo de la organización.

Según Iglesias (2018), el clima organizacional es uno de los factores a considerar en los procesos de gestión, transformación e innovación. Por su rápido impacto, adquiere importancia, tanto en los procesos como en los resultados, lo que repercute directamente en la calidad y el desarrollo del sistema. Los planteamientos iniciales surgieron en 1960, esto da lugar a la formación de un marco teórico conceptual. En consecuencia, para investigar el clima organizacional era importante profundizar en los factores teóricos que lo sustentan.

El entorno en el que se desenvuelven los trabajadores, así como las impresiones que éstos tienen de su entorno laboral, es una cuestión de gran relevancia en la actualidad para prácticamente todas las empresas, que se esfuerzan por lograr un desarrollo continuo con el fin de maximizar la productividad para direccionar estratégicamente los recursos al talento humano.

La exigencia de un clima organizacional favorable permite que los trabajadores produzcan y se sientan a gusto con el trabajo que realizan, un estudio sobre éste retroalimentará todos los procesos que influyen en el comportamiento organizacional, permitiéndole dictar cambios y tomar acciones para mejorar los sentimientos y el comportamiento de los individuos.

Aunque a lo largo de los años ha recibido diversos nombres, como ambiente laboral o clima de trabajo, el clima organizacional está constituido por un conjunto de características relativamente estables en una organización y permanentes en el tiempo, que difieren de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa. Se trata de un fenómeno que ha despertado el interés de los académicos desde hace más de una década.

Existen referencias científicamente comprobadas sobre la investigación del clima organizacional en diversos contextos y organizaciones a partir del instrumento de la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Organizaciones del sector económico, servicios científicos y tecnológicos, cultura y turismo, entre otros, son analizados en este contexto. Sin embargo, uno de los resultados generales de la investigación es la posibilidad de identificar las áreas cruciales del clima organizacional y, en consecuencia, las actividades correctivas que contribuyen a mejorar los indicadores de esta variable.

Las motivaciones y la conducta de los miembros de una organización están influidas por su clima organizacional. Sus orígenes se remontan a la sociología, donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas destaca la relevancia del hombre en su función laboral debido a sus características únicas.

Según Salazar (2019), los componentes del entorno interno incluyen la propia organización, con su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones, consecución de objetivos, el personal, que incluye sus relaciones de trabajo, instrucción, formación, entrenamiento, programas de formación, satisfacción en el trabajo, satisfacción en el trabajo, exámenes médicos preventivos realizados, absentismo, aptitud y actitudes hacia el trabajador, y producción.

Se trata de una importante función de gestión, cuyo éxito o fracaso depende en gran medida de otras funciones importantes, como la gestión de la información y el conocimiento, sin olvidar la necesidad implícita de proteger a los humanos de sus propios actos, de los de otros individuos y del ecosistema.

Gestión de la información y el conocimiento, sin olvidar la necesidad implícita de proteger a los humanos de sus propios actos, los de otros individuos y los del ecosistema. Implica una dura batalla contra todas las variables que pueden tener un impacto perjudicial en cada miembro de la organización, así como la reducción o eliminación de las repercusiones nocivas de las superestructuras políticas, jurídicas y morales, así como de la estructura económica, para alcanzar el éxito.

1.3. Relaciones interpersonales en el clima laboral

La satisfacción en el trabajo es una de las variables más frecuentemente estudiadas en la investigación sobre comportamiento organizativo, y su relevancia está ligada al hecho de que influye en importantes variables organizativas, como la salud mental de los trabajadores (Faragher, 2015).

Dado el acuerdo generalizado sobre la fragilidad de los vínculos sociales en la sociedad (Bauman, 2017), el desarrollo de las relaciones interpersonales en las organizaciones en un contexto de gran complejidad, cambio e incertidumbre constituye un reto importante. La situación actual puede atribuirse al protagonismo

de los intereses individualistas y a un alto nivel de desconfianza social. Esto daría lugar a una disminución de la cohesión social y del interés colectivo en el entorno organizativo, en determinadas situaciones conducentes al empleo.

Las organizaciones están formadas por una gran estructura de seres humanos con diversos tipos de comportamientos, actitudes y creencias que impregnan su interacción y, como resultado, la consecución de unas buenas relaciones interpersonales, necesarias para mantener un buen ambiente de trabajo dentro de una organización.

La confianza interpersonal es un componente fundamental de las relaciones interpersonales en el trabajo. La confianza facilita las interacciones en el lugar de trabajo y las actitudes productivas. Según el modelo integrador de la confianza, ésta viene determinada principalmente por la fiabilidad, que estaría correlacionada con la valoración de los rasgos personales de la persona en la que se confía. Aunque diversos antecedentes pueden influir en la impresión de fiabilidad, investigaciones recientes identifican la existencia de tres antecedentes básicos de la fiabilidad. Existen tres antecedentes principales de la fiabilidad: competencia, generosidad e integridad (Yañez, 2020).

En ausencia de normas o políticas explícitas, las expectativas guían la toma de decisiones de los empleados. En consecuencia, contribuye al capital social de la organización al fomentar interacciones positivas y negativas tanto dentro como fuera de la empresa.

Según Mora (2019) son los principios que orientan las relaciones individuales, regulan sus problemas e identifican las reglas de interacción entre personas y grupos, que pueden ser agradables o desagradables, pero las primeras reducen la intimidación y orientan las acciones del individuo hacia los intereses colectivos.

El autor Moreno (2019) para mantener un buen ambiente de trabajo dentro de una empresa. Si alguna institución desea establecer herramientas para mejorar y mantener un buen clima laboral, debe buscar gestionar y mantener un buen ambiente de trabajo, debe tender a gestionar ciertos factores que serán los principales para ellos con el fin de conservar, sostener y optimizar las relaciones

interpersonales, porque esto favorece la generación de ambientes más motivadores para los empleados. Al guiar la toma de decisiones de los empleados en ausencia de normas o leyes escritas, la cultura dota a las personas de un sentimiento de identidad y pertenencia a la empresa, que genera compromisos mayores que sus propias expectativas.

Las conexiones interpersonales son un conjunto de experiencias o emociones compartidas por dos o más individuos en diversos contextos como el amor, los negocios, las actividades sociales y laborales, las diversas formas de colaboración en una organización, entre otros. En otras palabras, las interacciones interpersonales son la forma en que los humanos se relacionan como criaturas sociales; esto permite evolucionar como personas al tiempo que aprecian las acciones de los demás sin perder la esencia.

Por otro lado, el autor Dalton y Watts (2017) quienes hacen referencia a la cultura organizacional como empresas modernas que contratan no sólo las habilidades de las personas, sino también sus habilidades de las personas, las contratan en su totalidad, porque saben que, si una persona se adapta a su cultura y filosofía empresarial, podrán satisfacer mejor sus necesidades. necesidades. De esta forma, sus empresas serán más productivas, tendrán menos conflictos, más calidad en los productos o servicios que ofrecen, menor rotación y más sentido de pertenencia entre más sentido de pertenencia entre los empleados.

Las relaciones están en el corazón de todas las experiencias positivas en los seres humanos; una conexión interpersonal es un contacto recíproco entre dos o más personas, en este sentido, las habilidades de interacción definirán el éxito potencial. En consecuencia, es fundamental cultivar relaciones interpersonales positivas con la mayoría de los compañeros de trabajo mientras se trabaja para mejorar el entorno laboral con el fin de alcanzar todos los objetivos de la empresa.

Además, las relaciones interpersonales son vínculos o encajes entre los miembros de una comunidad necesarios para el desarrollo integral del ser humano, en particular de las habilidades sociales. A través de ellas se intercambia métodos de ver la vida, puntos de vista, necesidades y emociones, donde se involucra la interacción con el entorno. Las relaciones interpersonales son las interacciones que

los seres humanos tienen con otras personas como seres sociables. Es aprender a comunicarse con los demás se respeta su espacio y acepta a cada individuo.

Se comprende por relación social una conducta de diversos individuos recíprocamente construida según su contenido de significado y orientada hacia la conformidad. En consecuencia, la relación social incluye la posibilidad de actuar socialmente de una manera determinada dotada de significado, que es el fundamento sobre el que descansa dicha posibilidad.

A través de estas relaciones sociales, los sujetos permiten que fluyan sentimientos, información y conocimientos, se da lugar a un sistema en el que se generan valores. Se utiliza como forma de integración social e involucramiento de los sujetos dentro de un determinado sistema social; favorece así el equilibrio dentro de un determinado sistema social: ocupacional, político.

El autor Olaz (2022), las buenas prácticas pueden definirse como un conjunto de actos dirigidos, en primer lugar, a prevenir aquellas características que limitan, degradan o empeoran el buen clima. En primer lugar, para prevenir aquellos aspectos que limitan, degradan o deterioran el buen clima organizacional; en segundo lugar, para mitigar, disminuir y/o corregir los factores que ya están instalados en la organización; y, por otro lado, para mitigar, disminuir y/o corregir los factores que, ya instalados en la organización, pueden perjudicar gravemente su modelo de convivencia y otro tipo de variables basadas en la productividad, la eficiencia y la eficacia. Como se dijo anteriormente, puede relacionarse con diversas variables subyacentes; sin embargo, no son lo mismo que síntomas de deterioro.

El clima es, en teoría, ajeno al trabajo del individuo, porque podrían observarse múltiples impresiones (conscientes o inconscientes). Las personas que realizan la misma acción precisa podrían tener diversas percepciones (conscientes o inconscientes) del clima, responde a un componente multivariante, pueden reconocerse varias dimensiones. Se puede disfrutar de una variedad de proporciones. Esta polisemia interpretativa permite enriquecer la riqueza semántica del diagnóstico y el análisis del clima laboral, la riqueza semántica del diagnóstico y análisis del clima laboral global, el examen del clima laboral debe entenderse

como una condición dinámica y no estática.

1.4. Desempeño laboral

Los cambios que se han producido en los distintos entornos laborales actuales han hecho que las empresas aceleren su ritmo de trabajo para ser competitivas y eficaces. Para alcanzar el éxito, las empresas deben gestionar adecuadamente su talento humano, se tiene en cuenta los procedimientos a los que se someten las personas dentro de estas instituciones. La evaluación del desempeño de los empleados es uno de los más cruciales en este sentido, las organizaciones hoy en día deben diseñar e implementar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar, de manera oportuna y eficiente, las fallas y limitaciones y limitantes con el fin de corregirlas y garantizar el logro de los objetivos institucionales y organizacionales (Pedraza, 2020).

La estabilidad laboral mediante la negociación y adopción de convenios colectivos que se ajusten a las normas legales vigentes y que contemplen salarios dignos que satisfagan a los trabajadores y a los empleados. En consecuencia, es necesario determinar el desempeño del personal contratado, la estabilidad laboral que brinda la organización y la relación entre ambas variables como parte de un proceso de evaluación y consolidación del funcionamiento de la organización.

Para construir una organización competitiva es necesario contar con recursos humanos dedicados y capaces de aportar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Sin embargo, esto no puede lograrse si el proceso de selección no emplea un concepto clave del reclutamiento, como es la inducción. En el periodo de reclutamiento, como la inducción, se trata de una premisa crucial. Dicho de otro modo,

En otras palabras, la inducción debe considerarse como un sistema interconectado que comienza con la selección y concluye con la entrevista con la selección y concluye con la entrevista de salida, sino que debe valorarse en la evaluación del rendimiento (Montoya, 2019).

Cuando los trabajadores de una organización tienen claras sus tareas y el propósito de la empresa, es posible empezar a hablar de la evaluación del rendimiento. La evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, democrático y dinámico, que fomenta el aprendizaje recíproco y les hace dueños del crecimiento de sus competencias en la mejora de procesos y la realización organizativa. La evaluación del desempeño es un método de gestión que consiste en una serie de encuentros persistentes que permiten al subordinado participar en la planificación y el crecimiento de su puesto de trabajo.

El desempeño de las personas cuando utilizan sus aptitudes, inclinaciones y exigencias en función de los objetivos de la empresa, lugar de estudio, familia o, en general, de la comunidad en la que se desenvuelven, con la intención de alcanzar un determinado resultado. El rendimiento se refiere a la eficacia y, por tanto, se mide en función de la capacidad de la dirección para adaptarse, mantenerse y crecer, así como para renovarse constantemente o, mejor aún, para convertirse en una organización que aprende e influye en los fenómenos de supervivencia, adaptación y crecimiento (Rodríguez, 2019).

El rendimiento de las personas se define como la suma de sus acciones y resultados, estos métodos implican que, al cambiar cualquier comportamiento, el rendimiento también se ve alterado, se refiere a la actuación de un grupo de individuos. El rendimiento laboral incluye el cumplimiento por parte del empleado de los requisitos de su trabajo, así como la exhibición de sus talentos en la ejecución de su puesto, de acuerdo con los objetivos de las organizaciones.

El objetivo es ofrecer un análisis de la correlación entre la satisfacción laboral y el rendimiento en el trabajo para ilustrar cuantitativamente que una parte importante de los factores que influyen en el rendimiento en el trabajo dependen de la satisfacción laboral. Las actividades de mejora pueden orientarse a aumentar la satisfacción laboral, con la consiguiente mejora del rendimiento en el trabajo, analiza los principales factores de satisfacción dentro de cada organización (Mora, 2019).

Las empresas financieramente sanas tienen empleados motivados y contentos con su trabajo, las organizaciones menos eficientes y financieramente insalubres son empleados descontentos y desmotivados por la tarea que realizan, que desean abandonar la empresa en algún momento en busca de una oferta mejor para marcharse.

Una persona hace sacrificios e intenta alcanzar un objetivo, es capaz de ofrecer todo de sí mismo, motivación que le hace actuar en función de la necesidad que experimenta, gratificándola a través de su trabajo. Podrían satisfacerse a través de su vínculo laboral. Lo que el ser humano percibe es que la consecución de objetivos es atribuible al impulso y a la satisfacción que experimenta.

Actualmente, las evaluaciones del desempeño laboral en instituciones públicas en instituciones públicas deben responder a la identificación de brechas de competencias en el personal administrativo con base en el perfil del puesto, con el fin de diseñar estrategias y acciones de mejora que promuevan el logro de metas y/o resultados planeados. La gestión de las instituciones de educación superior difiere de las organizaciones empresariales debido a la naturaleza del entorno universitario de otras empresas en términos de tareas, funciones y responsabilidades (Amasifuen, 2021).

Del mismo modo, la satisfacción en el trabajo es un proceso que se crea mediante la aplicación de estrategias para mejorar los salarios, la disponibilidad de equipamiento tecnológico para desarrollar sus funciones, la concesión de ascensos por buen rendimiento, y la buena praxis organizativa.

El desempeño laboral se ha investigado desde tiempos inmemoriales, sobre todo en las disciplinas de la psicología organizativa. La principal razón por la que las empresas están tan interesadas en estudiar esta palabra es para comprender y explicar numerosas variables que influyen en el crecimiento y la eficacia de las empresas, por lo que es fundamental comprender el rendimiento laboral (Bautista, 2020).

Desempeño laboral y estabilidad del personal

El rendimiento laboral se define como las funciones o comportamientos observados en los empleados que contribuyen al logro de los objetivos de la institución. En consecuencia, se afirma que un alto rendimiento laboral es la fortaleza más esencial de una organización.

El autor Pedraza (2020), las modificaciones que se han producido en los entornos laborales actuales han provocado que las empresas aceleren su ritmo de trabajo para ser competitivas y eficaces. Para alcanzar el éxito, las empresas deben gestionar adecuadamente su talento humano, toma en cuenta los procesos a los que están sometidas las personas dentro de estas instituciones. La evaluación del desempeño de los empleados es uno de los más cruciales en este sentido.

En este sentido, las organizaciones deben crear y ejecutar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan descubrir las deficiencias y limitaciones que se registran de manera oportuna y eficaz para remediarlas y asegurar el logro de los objetivos institucionales.

El desempeño laboral es el rendimiento exhibido por el trabajador al realizar las funciones y actividades primarias requeridas por su puesto en el contexto laboral único de desempeño, permitiéndole demostrar su idoneidad. Un factor es un elemento que determina una condición y se convierte en la fuente de cambio o transformación de un hecho, así como aquel que contribuye a resultados distintos al ser responsable de estos cambios.

Los factores son definidos son aquellos aspectos que pueden condicionar una situación, convirtiéndose en la fuente de la evolución o cambio de los hechos. Un factor es lo que contribuye a determinados resultados, es responsable de la variedad o de los cambios. La presencia de una causa de cambio o acción puede ocurrir de forma espontánea o involuntaria, voluntaria o involuntaria, medible o no.

Según Palacios (2015) hay algunos factores que influyen en el rendimiento laboral, que están interconectados y dan lugar a un rendimiento laboral bajo o alto rendimiento.

De acuerdo con Socorro (2016), la estabilidad laboral debe entenderse como la responsabilidad compartida tanto del empleador como del empleado o candidato para asegurar su participación efectiva en el ámbito laboral, siempre y cuando ambas partes garanticen la adición de valor a los procesos, productos o servicios que generan u ofrecen. Al obtener este grado de agrado, el individuo puede tener una mejor situación de vida, podrá cubrir numerosos criterios y así continúa creciendo hasta lograr trascenderse a sí mismo. La estabilidad es el derecho que tiene un trabajador a permanecer indefinidamente en su puesto de trabajo si no comete los errores previamente.

La estabilidad asegura de manera directa el ingreso del trabajador, que es un medio indispensable para satisfacer las necesidades del núcleo familiar, así como el ingreso de la empresa, porque un personal capacitado y experto, al mismo tiempo integrado y con la mística hacia la empresa, asegura el ingreso de la empresa. de la empresa, porque un personal capacitado y experto, a la vez integrado y con la mística hacia la empresa, ofrecerá índices satisfactorios de producción y productividad, beneficia no sólo al trabajador y al empleador, sino también al desarrollo orgánico-económico-social, con logros a la obtención de armonía, paz social y laboral.

El rendimiento laboral es un componente crítico del funcionamiento de toda organización, por lo que merece una consideración especial durante el proceso de gestión de recursos humanos.

Por consiguiente, debe recibir una consideración especial durante el proceso de gestión de los recursos humanos. La evaluación de dicho desempeño debe beneficiar tanto a la empresa como a los individuos, contribuye a la satisfacción de los trabajadores y garantiza la consecución de los objetivos institucionales. La evaluación es fundamental para que los profesionales administrativos contratados cumplan con sus funciones y obligaciones.

En relación con el rendimiento de los trabajadores, la estabilidad es un factor crucial, da al empleado la certeza de su continuidad en la empresa, lo que sin duda tiene un gran impacto en el rendimiento. A nivel mundial, las empresas adoptan cambios de acuerdo con las tendencias del mercado. Sin embargo, pocas son las

que implementan nuevos sistemas exclusivos para que el talento humano se sienta motivado a realizar las actividades asignadas, debido a que su trabajo no es valorado ni compensado, esto genera una insatisfacción laboral que minimiza la productividad de la organización.

Según Wehrich et al. (2017), los motivos humanos se componen de necesidades conscientes e inconscientes. Algunas son primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, comida, sueño y cobijo, mientras que otras son secundarias, como la autoestima, el estatus, como la afiliación con otros afectos, el logro y la autoafirmación. La motivación es un componente utilizado para satisfacer los propios deseos.

Rubio (2021), por su parte, describe la motivación como un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a una meta, en la dirección de alcanzar un determinado objetivo. Las motivaciones de las personas pueden descubrirse en el contexto de cada actividad. En el lugar de trabajo, las motivaciones subyacentes a los comportamientos de las personas que desempeñan funciones específicas pueden ayudar o perjudicar a la organización.

Para que los empleados se sientan motivados, también debe existir un ambiente laboral adecuado que genere confianza a la hora de realizar su trabajo, que cuente con las condiciones apropiadas para realizar un buen trabajo, para esto debe estar enfocado en el bienestar y seguridad de los empleados.

La mayoría de las empresas optan por implementar estrategias en el producto o servicio deja de lado el talento humano que juega un papel fundamental para que la organización logre el éxito, pues expresan que genera gastos al momento de las evaluaciones de desempeño, capacitación, incluso que el trabajador cuente con los recursos necesarios para lograr su labor.

Gestión social en la administración de recursos humanos

Armijos (2019) considera que la Gestión de Recursos Humanos es una función eminentemente directiva, macro organizativa, dinámica y en perpetuo cambio. Está

relacionada con la evolución y adaptabilidad de los sistemas de trabajo, así como con el cambio; sus ciclos de actividad son a largo plazo y su enfoque es estratégico.

Dirigir es planificar, organizar, coordinar, desarrollar y controlar el desempeño eficiente del personal de una empresa; para ello se utilizan técnicas que permiten la interrelación y colaboración de los empleados con el fin de alcanzar objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

A partir de esta comprensión, se puede aproximar lo que entiende por gestión la administración de recursos humanos. La gestión es la acción y el efecto de gestionar: en el contexto empresarial, la gestión puede definirse como la ejecución de acciones encaminadas a obtener un beneficio para la empresa; es el conjunto de actividades llevadas a cabo por sus miembros para alcanzar objetivos personales, empresariales y sociales. Una gestión adecuada de los recursos humanos es fundamental para lograr un entorno laboral armonioso; de ella dependen la actitud de los trabajadores hacia el trabajo y su retención.

Benavides (2019) indica que, la gestión de la administración de recursos humanos no puede considerarse sólo como las interacciones dentro de la organización; ésta va acompañada de valores clave en la relación e integración de todos los individuos que la componen. Del mismo modo, indica los objetivos del Departamento de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con capacidad e incentivo para alcanzar los objetivos de la organización.
- Proporcionar circunstancias organizativas para la aplicación, ejecución, completa satisfacción de los Recursos Humanos y consecución de los objetivos individuales.
- Utilizar los Recursos Humanos existentes para lograr eficiencia y eficacia.
- Contribuir al éxito de la empresa.
- Responder ética y socialmente a las dificultades de la sociedad en general, y minimizar cualquier conflicto o expectativa desfavorable que la sociedad pueda depositar en la empresa.

- Fomentar las ambiciones de los miembros de la empresa.
- Cumplir todos los requisitos legales. (p.27)
- Rediseñar el departamento corporativo de Recursos Humanos para que pueda asesorar a la dirección de la empresa en materia de contratación, formación, gestión, remuneración, retención y desarrollo.

Es un proceso complicado que involucra una serie de funciones administrativas que configuran, dirigen y fortalecen tareas específicas que aseguran el buen vivir, el uso adecuado de los recursos, el cumplimiento de los requerimientos materiales e intangibles, la protección del medio ambiente y el respeto a los derechos humanos. La gestión social como un conjunto de métodos que promueven la inclusión social y la participación exitosa de la comunidad en proyectos sociales que permite crear. Proceso de realización de actividades y toma de decisiones, que comienza con el estudio y diagnóstico de un problema y termina con la programación de lo que debe hacerse dentro de las limitaciones de los diversos tipos de acción social.

El autor Camejo (2022) aporta que la Gestión de Recursos Humanos ha avanzado al mismo ritmo que el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información, a medida que se ha globalizado el engranaje económico mundial. En el actual proceso de globalización del sistema económico internacional.

La Gestión de Recursos Humanos se presenta en este contexto como un esfuerzo común para alcanzar objetivos estratégicos como la confianza, la dedicación, la creatividad, la inventiva y la solidaridad, en definitiva, los intangibles humanos.

El desarrollo de este enfoque traslada los factores clave y estratégicos a los directivos que dirigen a las personas en las organizaciones para alcanzar los objetivos y metas propuestos, por lo que es necesario considerar las habilidades, destrezas y conocimientos de los Recursos Humanos que hoy se agencian en las organizaciones del siglo XXI para este fin.

De acuerdo con Camejo & Cejas (2021) los cambios que ocurren en el contexto organizacional demuestran lo difícil que es sostener un ambiente competitivo. Frente a esta realidad, las organizaciones sufren enormes y revolucionarias transformaciones que se traducen en cambios permanentes, multidireccionales y

vertiginosos en las siguientes áreas:

- a.- Excelencia: en lo que representa su *core business*,
- b.- Creatividad e innovaciones: para satisfacer las necesidades del mercado y establecer alianzas favorables,
- c.- Flexibilidad: en lo que representa su actividad principal,
- d.- Satisfacción: Dado que se trata de una organización que puede y debe contribuir al placer de sus empleados y del entorno, la satisfacción es un factor importante.

Se analiza las referencias anteriores, se destaca que la Gestión de Recursos Humanos en la actualidad implica dos aspectos: por un lado, la manera creciente de expresarse en las ciencias naturales y/o sociales, y por otro, los entornos sociales o físicos, en ambas dimensiones.

La manera creciente de expresarse en las ciencias científicas y/o sociales, por un lado, y en los entornos sociales o físicos, por otro. Se descubre una secuencia de coincidencias estructurales y conceptuales en ambas dimensiones, lo que lleva a considerar el potencial de acceder a los elementos que rigen la evolución y la investigación de los recursos humanos a través del estudio de los recursos humanos. El estudio de los recursos humanos a través de una forma estructurada de pensamiento y acción que permite a los responsables pueden incidir en la conducta individual y social de las personas en las empresas.

En este sentido Domínguez (2021), indica que es claro destacar que las organizaciones en el pasado consideraban a los Recursos Humanos como un factor que sólo ejecutaba su actividad laboral con el único fin de lograr únicamente estímulos económicos y rentables; esta concepción llevó a que las personas y las organizaciones vivieran rígidamente separadas, con fronteras cerradas y trincheras abiertas, esto como resultado una gran brecha entre los objetivos organizacionales e individuales.

Este argumento, y motivado por el crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, así como de la producción de bienes y servicios para satisfacer

las necesidades humanas, se hizo ineludible desarrollar una actividad administrativa que redujera el conflicto entre los objetivos organizacionales e individuales.

La gestión de los recursos humanos es un nexo de múltiples disciplinas, como la psicología industrial y organizativa, la sociología de las organizaciones, la sociología del trabajo y la medicina del trabajo, entre otras. Sin embargo, en general se entiende que para gestionar los recursos humanos es necesario visibilizar objetivos sociales, organizativos, funcionales e individuales.

La gestión de personas incluye tener en cuenta procedimientos como el reclutamiento, la selección, la formación y el desarrollo profesional, entre otros. De estos objetivos y del alcance de los mismos se derivan diversos elementos que permiten contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos estratégicos establecidos por la organización; sin embargo, parte de esta dedicación a la gestión de los recursos humanos no sólo se atribuye al director de la empresa (Lopez, 2019).

Sin embargo, parte de esta dedicación a la gestión de los recursos humanos no sólo es compartida por el director de este departamento, sino también por la dirección de otros departamentos. En consecuencia, la gestión de los recursos humanos no sólo implica hacer hincapié en los métodos y procedimientos de la administración del departamento de recursos humanos, sino también tener en cuenta el departamento de recursos humanos en su conjunto.

Influencia del clima laboral en el desempeño profesional

Dado el impacto que tiene el entorno de trabajo en el rendimiento de los empleados dentro de la organización, se considera necesario desarrollar herramientas que permitan identificar qué elementos mejoran y mantienen la satisfacción y el sentimiento de pertenencia de los empleados, así como un entorno de trabajo. Se han empleado varias medidas en el lugar de trabajo para determinar los elementos que repercuten en los niveles motivacionales y emocionales, así como su relación con los dos criterios mencionados anteriormente (Chiang Vega, 2019).

El comportamiento individual está ligado al entorno de trabajo, en este ejemplo, la conducta de los colaboradores en las organizaciones, que impregna el crecimiento de su trabajo. Es crítico entender que un ambiente positivo en la organización se deriva de la motivación del colaborador para cumplir con sus funciones, lo que se reflejará en el crecimiento personal y colectivo de los seres humanos que forman parte de la organización.

La retroalimentación es una de las características de un determinado puesto que permite los tres estados psicológicos importantes. La conciencia de los resultados, la responsabilidad y la relevancia son elementos necesarios, pero a menudo no suficientes, para una motivación de alto rendimiento frente a la evaluación del desempeño.

La motivación de los trabajadores se ve afectada por la evaluación de dos maneras: la primera, a través de medidas administrativas vinculadas a los incentivos y castigos que se imponen a los trabajadores. En este enfoque, la evaluación permite descubrir qué puestos de la empresa se enfrentan a más problemas de rendimiento, que facilita la intervención y la actuación en un ámbito más preciso. En segundo lugar, de forma más directa, puede afectar a la motivación de los trabajadores por la dirección, el estímulo y la retroalimentación que les proporciona (Hernández, 2021).

El análisis del rendimiento del empleado implica prestar atención a los resultados obtenidos de acuerdo con la cantidad y la calidad del desempeño, el comportamiento desarrollado internos o externos. Todos estos factores pueden examinarse y evaluarse de diversas maneras. Sin embargo, el proceso utilizado tiene un impacto significativo en la eficacia de la evaluación.

El clima organizacional es un proceso de adaptación a los numerosos cambios externos a los que se enfrenta la empresa como consecuencia de la competencia. Ajustes que deben gestionarse mediante adaptaciones estructurales y culturales internas, así como adaptaciones culturales que den competitividad y capacidad para aceptar y gestionar nuevas dificultades (García, 2019).

El comportamiento organizacional es el estudio de las diversas maneras de comportarse de un individuo en situaciones que modifican su conducta con el fin de encontrar respuestas. el comportamiento del individuo en condiciones que modifican su conducta busca formas de evitar un deterioro de su rendimiento y afecta así a la estabilidad emocional de las personas que forman parte de la empresa.

La escasa motivación, las condiciones físicas insuficientes con respecto a las evaluaciones del rendimiento son cuestiones que influyen en el cumplimiento óptimo de las funciones. La evaluación del desempeño son factores que afectan el cumplimiento óptimo de las funciones, porque no se estimula al personal para que dé su máximo esfuerzo y, de igual manera, no se detectan las deficiencias que se deben tener y las acciones correctivas para evitar que se repitan los errores que han afectado el desempeño del personal (Montoya, 2020).

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente estudio se utilizó un enfoque cualitativo. Este enfoque utiliza la integración de la recopilación, el procesamiento y el análisis de datos cuantitativos dentro del contexto, y estos enfoques sirven para responder a las preguntas de investigación.

2.1. Modalidad de la investigación

Paradigma

Según Hernández, Fernández y Baptista (2020) el estudio metodológico de la creación de conocimientos se establece en las ciencias exactas, de este modo, los procesos que se ejecutan en la medicina o la física se aplican en las ciencias sociales, el paradigma de la investigación es positivista. El enfoque positivista se enfoca en la interacción entre sus actores sociales, donde se evidencian emociones, expresiones, experiencias, significados y otros subjetivos.

Enfoque

El enfoque cualitativo, no busca demostrar hipótesis, estas solo se generan durante el proceso investigativo, los métodos de recolección de datos no son estandarizados. El discurso escrito verbal y no verbal, así como lo visual, fueron los principales focos de la información recopilada por el investigador en estas interacciones. También se caracteriza por ser flexible y holístico sin manipular la realidad definida en las interpretaciones de los participantes; naturalista, por estudiar a los seres vivos en su contexto; e interpretativo, por encontrar el significado de las personas en los fenómenos (Hernández R. F., 2020).

Modalidad de campo

El autor Martins (2010) define “La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables, los cuales investiga los fenómenos sociales en su contexto

natural; no modifica las variables, al hacerlo destruye el escenario natural en el que se expresan” (p. 88).

Se trabaja con modalidad de campo pues se mantiene contacto directo con el personal de la empresa CALZADO PIEFLEX S.A. Obtención de información mediante el uso de encuestas, que aportan datos fiables y contribuyen al avance de la investigación.

Modalidad bibliográfica-documental

Se utiliza la modalidad bibliográfico-documental porque se enfoca en estudios y fuentes anteriores sobre las variables a investigar, se obtiene información de libros, artículos científicos, revistas, lecturas bibliográficas y páginas web, lo que permite fortalecer el análisis sobre clima organizacional y desempeño laboral.

Alcance

Alcance exploratorio

Es de carácter exploratorio, permite descubrir las razones de un problema que afecta el clima organizacional y el desempeño laboral de los individuos que laboran en CALZADO PIEFLEX S.A., a través de la indagación y estudio de información perteneciente al tema a examinar.

Alcance descriptivo

Como su nombre indica, este estudio se basa en cuestiones previas, datos u observaciones que el investigador obtiene, analiza y verifica la veracidad de los hechos u observaciones. Este método de investigación se emplea mucho en humanidades y ciencias sociales; no obstante, es ampliamente utilizado en varios sectores de las ciencias de la salud, como la epidemiología, la demografía y temas comparables (Salinas, 2013).

El uso de la investigación descriptiva es necesario porque permite observar y aplicar encuestas para conocer, evaluar e interpretar las cualidades más notables que repercuten en el clima organizativo de la empresa y en el rendimiento de su personal.

2.2. Población y Muestra

La empresa de Calzado PIEFLEX S.A está conformada por una población finita menor a 100 casos, lo cual permite observar el comportamiento de los 37 colaboradores como se detalla:

Tabla 1. Población

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrativos	7	20%
Operativos: Maquila	24	55%
Operativos: Ventas	6	25%
Total	37	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

2.3. Instrumentos

Para esta investigación se empleó dos cuestionarios basados en autores, en donde el cuestionario de Litwin y Stringeres una herramienta para asistencia social mediante el estudio exploratorio se puede conocer las características del medio ambiente de trabajo. Por otro lado, para evaluar el desempeño laboral se empleó el cuestionario de Adriana Rocca que se adapta para medir los logros de la empresa se utiliza la valoración en escala de cinco opciones para conocer la eficiencia de los colaboradores.

Datos sociodemográficos

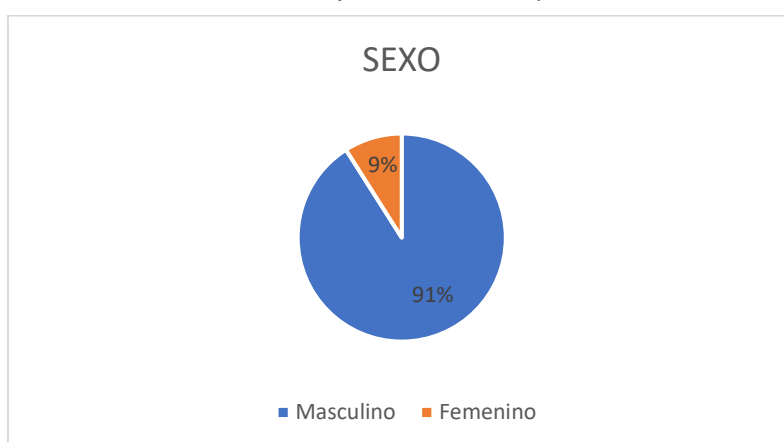
Tabla 2. Sexo de los trabajadores de la empresa Pieflex S.A

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	34	91%
Femenino	3	9%
Total	37	100%

Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Gráfico 1. Sexo de los trabajadores de la empresa Pieflex SA



Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Como se ve en el gráfico, existe predominio del género masculino (91%) que corresponde al área de ventas y operativa, el género femenino (9%) lo cual pertenece al área administrativa.

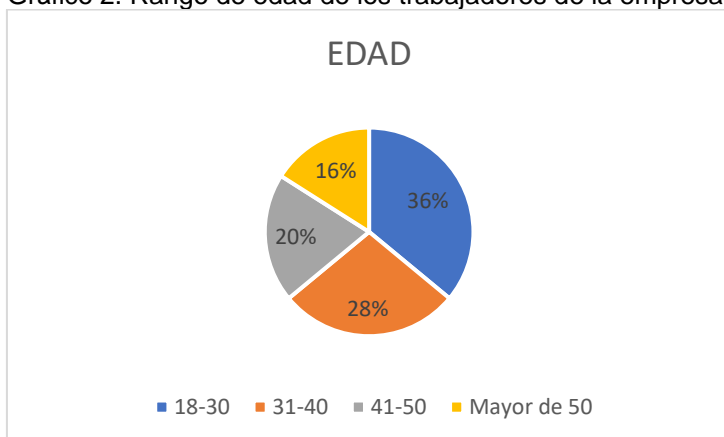
Tabla 3. Rango de edad de los trabajadores de la empresa Pieflex SA

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
18-30	13	36%
31-40	11	28%
41-50	7	20%
Mayor de 50	6	16%
Total	37	100%

Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Gráfico 2. Rango de edad de los trabajadores de la empresa Pieflex SA



Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

En cuanto a la edad, la mayoría de las respuestas tienen entre 18 y 30 años, el 28% entre 31 y 40 años, el 20% entre 41 y 50 años y el 16% más de 50 años. Estas estadísticas muestran que los miembros de Pieflex SA son, relativamente jóvenes.

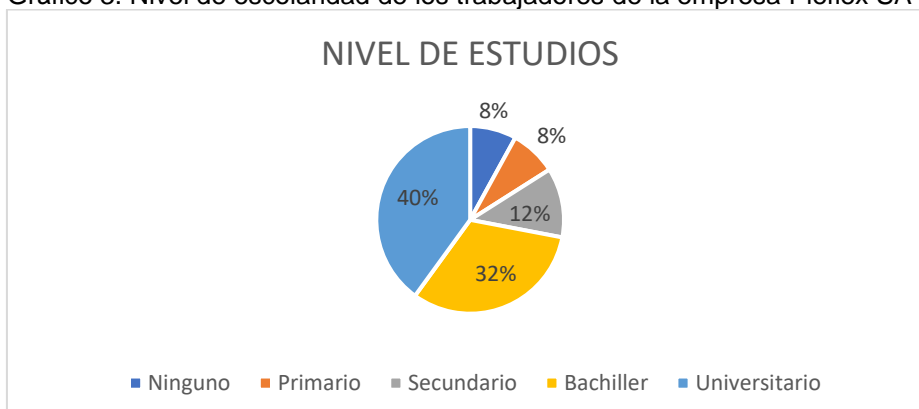
Tabla 4. Nivel de escolaridad de los trabajadores de la empresa Pieflex SA

Nivel de escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	3	8%
Primario	3	8%
Secundario	5	12%
Bachiller	11	32%
Universitario	15	40%
Total	37	100%

Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Gráfico 3. Nivel de escolaridad de los trabajadores de la empresa Pieflex SA



Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Por otra parte, el nivel de formación del talento humano es mayoritariamente universitario, con un porcentaje del 40%, seguido de los titulados superiores, con un 32%, y los que han cursado secundaria, primaria y ninguno, con porcentajes del 12%, 8% y 8%, respectivamente. Estas estadísticas sugieren que los empleados de Pieflex SA tienen un nivel de formación adecuado.

Descripción del diagnóstico del clima organizacional

Tabla 5. Clasificación del clima organizacional

Rango	Criterio de clasificación
De 3.1 a 4.0	Deficiente
De 2.1 a 3.0	Regular
De 1.0 a 2.0	Bueno

Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Para examinar cómo se manifiesta el clima organizativo en la empresa Pieflex SA, se define en primer lugar un criterio de evaluación, cuya media sirve de estadística descriptiva y cuanto más baja sea la puntuación media indica que el clima organizativo está afectado negativamente.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis de resultados del instrumento CLIMA ORGANIZACIONAL

Autor Litwin y Stringer

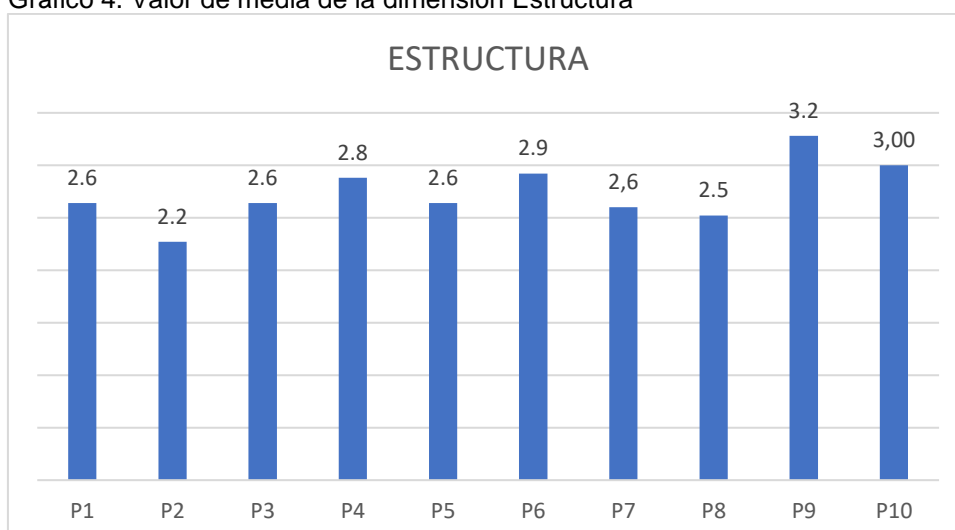
Año: 1968

Descripción: el cuestionario de Litwin y Stringer es una herramienta para asistencia social que permite conocer la dinámica sobre la realidad del trabajo, se identifica 9 dimensiones en las cuales son; estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo calidez, apoyo, norma, conflicto e identidad a través de un estudio exploratorio se puede conocer las características del medio ambiente de trabajo (Bustamante, 2019).

Dimensión Estructura

La dimensión Estructura está formada por diez componentes, cuyos valores medios se muestran en la Gráfico 4.

Gráfico 4. Valor de media de la dimensión Estructura



Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

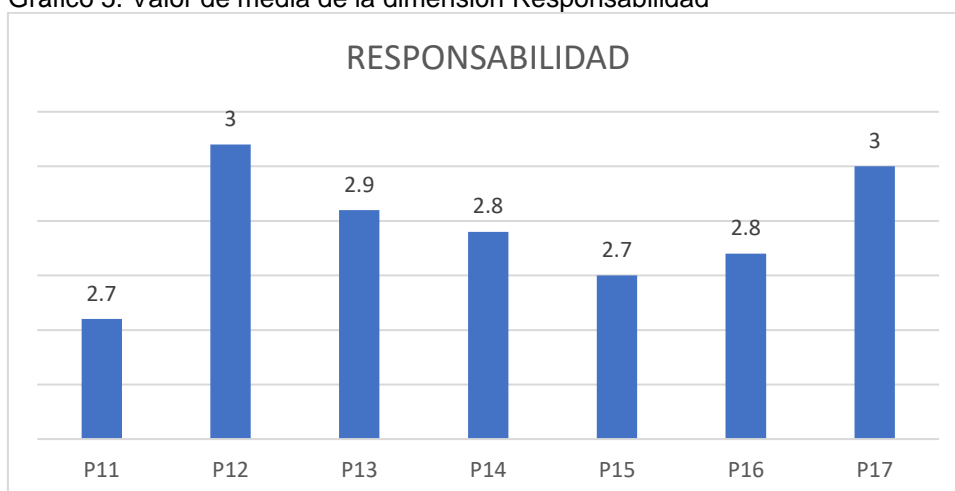
El valor medio de la dimensión Estructura fue de 2,7, que se clasifica como regular. Aunque la puntuación media más alta se obtuvo en el ítem que afirma que en la empresa a veces no está claro a quién se debe comunicar la información, con una media de 3,2, este resultado es lógicamente negativo para la organización, debido a la deficiente comunicación eficaz.

Del mismo modo, los principales problemas identificados indican que la productividad de la organización se ve obstaculizada por los procesos de organización y/o planificación (media: 2,5); además, no existe claridad sobre quién debe tomar decisiones y como está estructurada la empresa, no se logra identificar las normas y aspectos administrativos lo cual perjudican la evaluación de ideas novedosas (media: 2,6). Esta dimensión también revela fallas en la lógica de tareas y funciones que deben realizarse (media: 2,7), así como un deficiente conocimiento sobre las políticas de la empresa (media: 2,8).

Dimensión Responsabilidad

Como se observa en el Gráfico 5, la dimensión de responsabilidad está conformada por siete componentes, refleja un promedio total de 2,8, lo que indica que este aspecto del clima organizacional es valorado por el talento humano de manera regular.

Gráfico 5. Valor de media de la dimensión Responsabilidad



Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

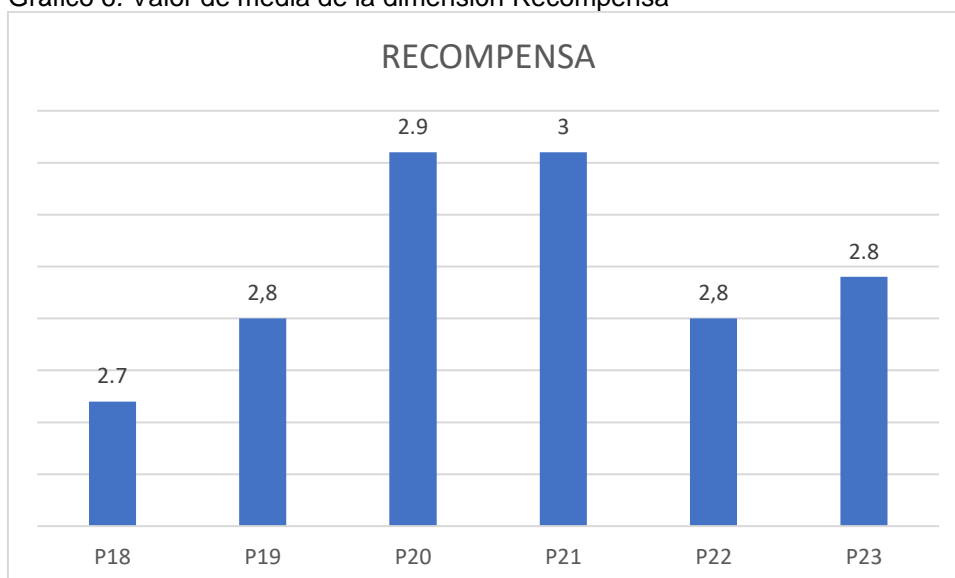
Sólo dos de las dimensiones arrojaron resultados positivos, indica que los jefes prefieren que los subordinados realicen sus funciones sin supervisión constante (media: 3,0), y que no existen problemas asociados a que los empleados abdiquen de sus responsabilidades en el trabajo (media: 3,0).

Por otra parte, las deficiencias de la dimensión indican desconfianza en los juicios de los empleados (media: 2,7), y la dirección no es muy comprensiva con la idea de que los empleados resuelvan los problemas por sí mismos (media: 2,8), por lo que no se promueven sus propias iniciativas (media: 2,9).

Dimensión Recompensa

La dimensión recompensa se compone de 6 elementos, con una media agregada de 2,8 puntos, lo que indica que, al igual que las demás dimensiones examinadas, se evalúa como regular.

Gráfico 6. Valor de media de la dimensión Recompensa



Fuente: Información secundaria

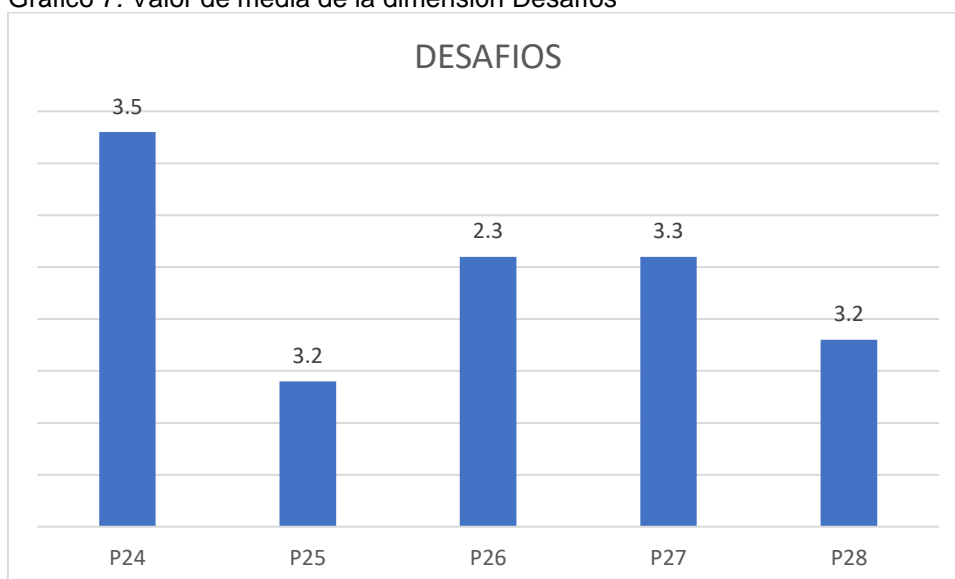
Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Para esta dimensión, todos los ítems arrojaron resultados insatisfactorios, con excepción de la aplicación de sanciones en función de los errores cometidos (media: 2,8); si bien hubo cuestionamientos en las evaluaciones referidas a un sistema de promoción adecuado (media: 2,8), los colaboradores son recompensados por su desempeño (media: 2,9); cabe destacar, sin embargo, que, si bien los colaboradores reconocen haber recibido ciertos incentivos, existen algunos disensos.

Dimensión Desafío

Como se observa en el Gráfico 7, la dimensión desafío está conformada por 5 ítems, con una media general de 3,3 puntos, lo que arroja una valoración positiva del clima organizacional en esta dimensión.

Gráfico 7. Valor de media de la dimensión Desafíos



Fuente: Información secundaria

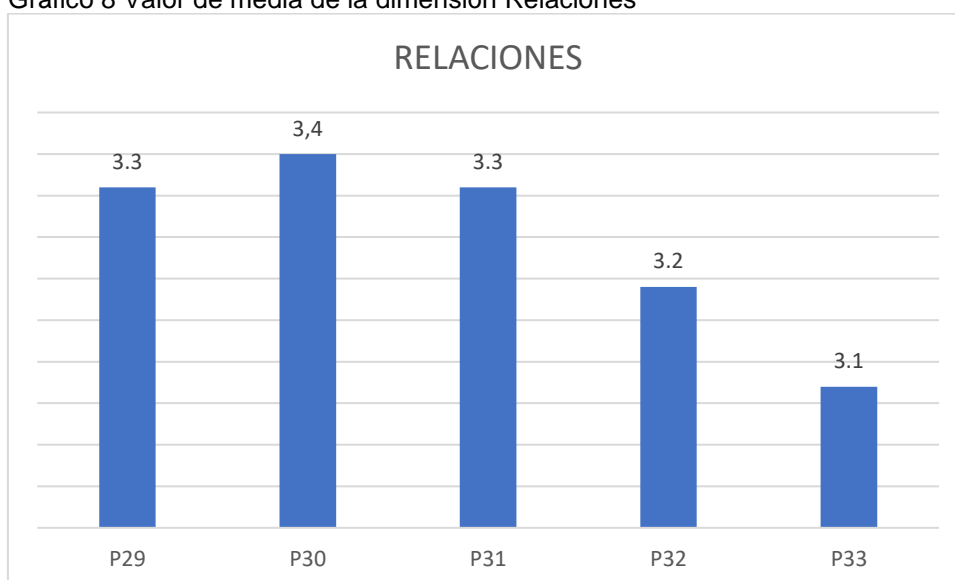
Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

No se registra novedades al respecto, se asume ampliamente que, a pesar de las dificultades económicas de la empresa, sus miembros tienen la voluntad expresa de realizar progresos significativos a largo plazo donde se asume ciertos riesgos cuando sea necesario.

Dimensión Relaciones

La dimensión relaciones se organiza a través de 5 ítems, que resultan en una media de 3,3, indica que esta dimensión es valorada favorablemente.

Gráfico 8 Valor de media de la dimensión Relaciones



Fuente: Información secundaria

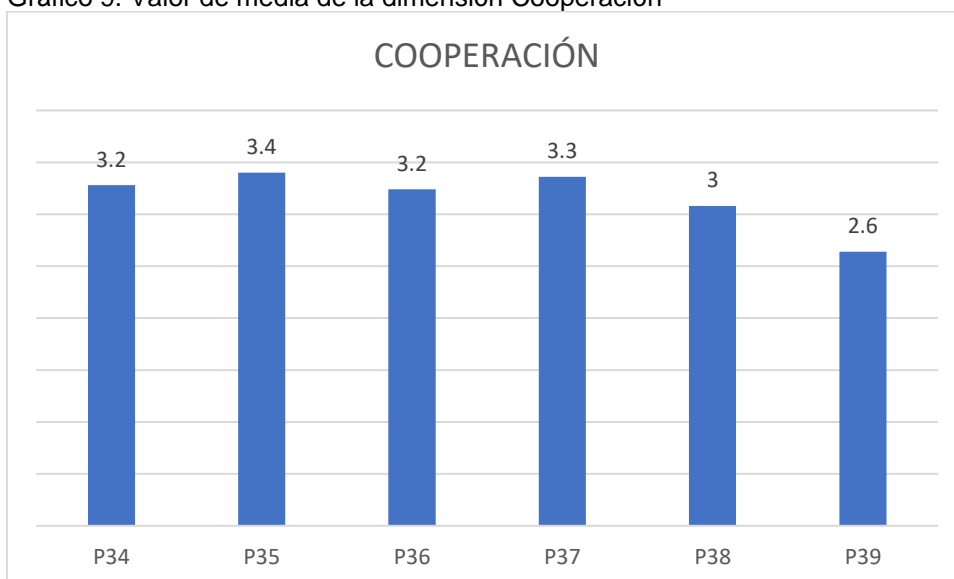
Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Así, cada ítem se manifestó positivamente, con una mayor incidencia del hecho de que existe un clima agradable y sin tensiones en la organización, tanto entre los subordinados como entre los miembros de los diferentes niveles jerárquicos, lo que hace relativamente fácil el trato con cada empleado, dados sus distintos rasgos de personalidad.

Dimensión Cooperación

La dimensión colaboración consta de 6 ítems con una puntuación media de 3,1, por lo que, en general, esta dimensión tiene un impacto favorable en el clima organizacional, como se ilustra en el Gráfico 9.

Gráfico 9. Valor de media de la dimensión Cooperación



Fuente: Información secundaria

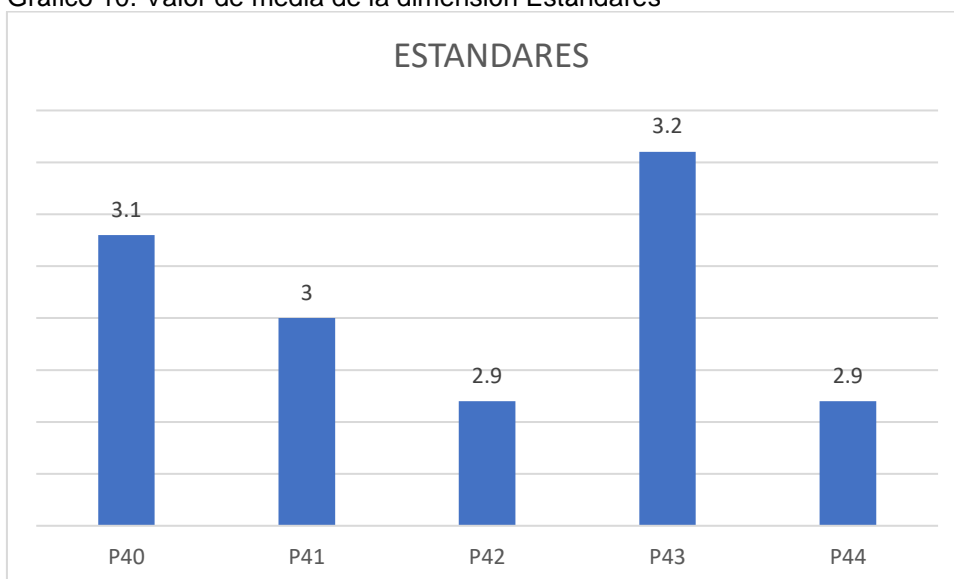
Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Salvo en el caso en que no todas las personas están satisfechas con su desempeño (media: 2,6), existen criterios positivos en el sentido de que los empleados consideran que las exigencias sobre su desempeño organizacional son bastante altas, lo que se apoya en el hecho de que la dirección de la organización considera que los puestos de trabajo siempre presentan un margen de mejora, presiona a las personas para que mejoren la ejecución de sus funciones. A su vez, la dirección de la organización considera que, si todos los miembros de la organización están satisfechos, la producción global aumentará.

Dimensión Estándares

La dimensión de las normas se compone de cinco componentes que, con una media total de 3,2, pueden considerarse satisfactorios. Desde este punto de vista, los individuos de la organización reciben ayuda en situaciones difíciles tanto de sus compañeros como de sus superiores (media: 3,1), y los directivos tienen en cuenta las ambiciones personales de sus subordinados (media: 3,00).

Gráfico 10. Valor de media de la dimensión Estándares



Fuente: Información secundaria

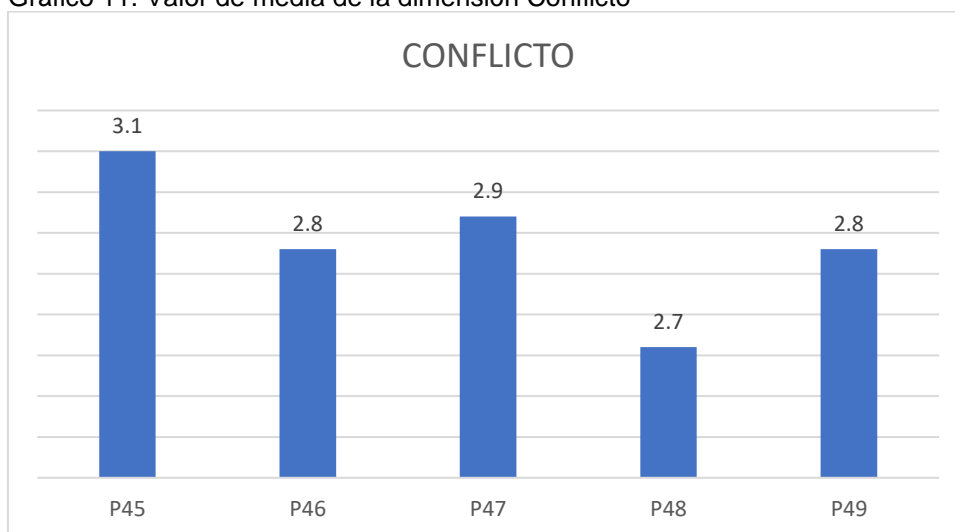
Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

También cabe destacar que las personas confían unas en otras, a pesar de que el valor medio de este ítem es inferior a 3 puntos; la encuesta indica que las personas no están de acuerdo con el sentido negativo en que se expresó el ítem (las personas de esta empresa no confían verdaderamente unas en otras).

Dimensión Conflicto

La dimensión conflicto comprende 5 ítems con una media de 2,8, lo que indica que es evaluada como regular en términos de clima organizacional.

Gráfico 11. Valor de media de la dimensión Conflicto



Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

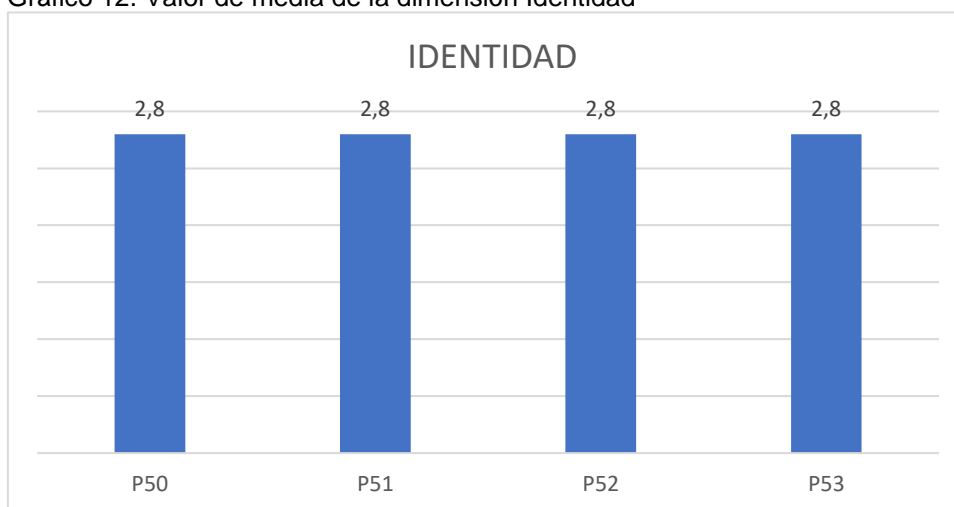
Después de analizar minuciosamente cada ítem, se concluye que existen conflictos laborales en la organización, manifestándose en mayor proporción que los trabajadores no se sienten libres para expresar lo que piensan sobre una situación determinada (media: 2,7), además de que los directivos no creen que la aparición de criterios divergentes sea beneficiosa para la empresa (media: 2,8), y que no se considera importante para la empresa tomar decisiones sin criterios subjetivos como que tampoco se considera importante para la empresa tomar decisiones carentes de criterios subjetivos en la menor brevedad posible (media: 2.8).

Además, los directivos no están especialmente interesados en fomentar discusiones abiertas entre los miembros de la organización, lo que efectivamente establece la adopción de un criterio único; mientras que se obtuvo una puntuación más alta en un ítem referido a que, si los empleados se abstienen de emitir criterios, es positivo para la empresa; afirmación incorrecta, porque este comportamiento se considera un tanto evasivo a la hora de afrontar situaciones difíciles de discordia.

Dimensión Identidad

La dimensión identidad tiene cuatro elementos, cada uno con una puntuación media comparable de 2,8 puntos, coincide con la media total de la dimensión.

Gráfico 12. Valor de media de la dimensión Identidad

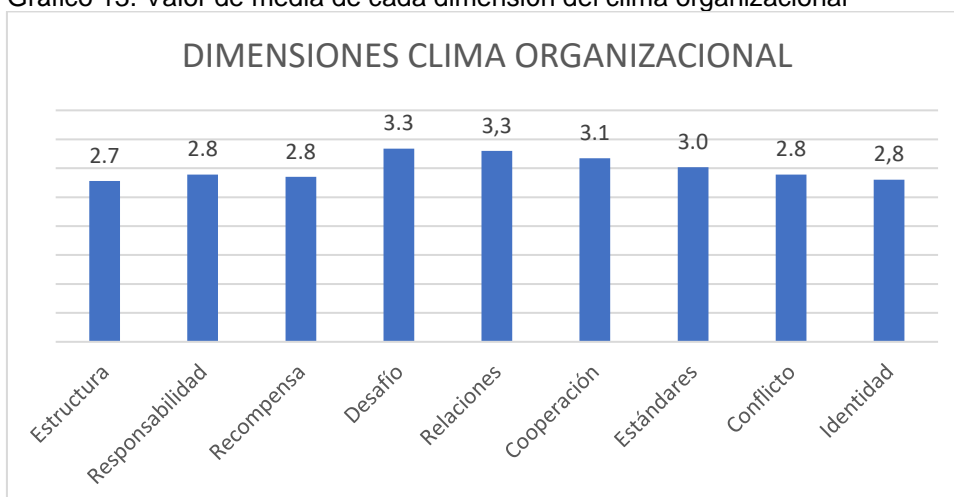


Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Analiza los resultados obtenidos para esta dimensión, se puede afirmar que la mayoría de los colaboradores de la organización no están completamente identificados con los valores de la organización, porque perciben que los equipos de trabajo no funcionan adecuadamente y, lo que es más importante, no se sienten orgullosos de pertenecer a la organización, porque muchos creen que en ocasiones es conveniente anteponer los intereses personales al bienestar general de la empresa.

Gráfico 13. Valor de media de cada dimensión del clima organizacional



Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Como puede observarse, las dimensiones relativas a retos, relaciones, colaboración y normas revelaron un entorno organizativo favorable, con medias de 3,3, 3,3, 3,1 y 3,0, respectivamente. Estructura, identidad, recompensa y conflicto, por el contrario, presentaron el mayor número de conflictos, con medias de 2,7, 2,8, 2,8 y 2,8, respectivamente.

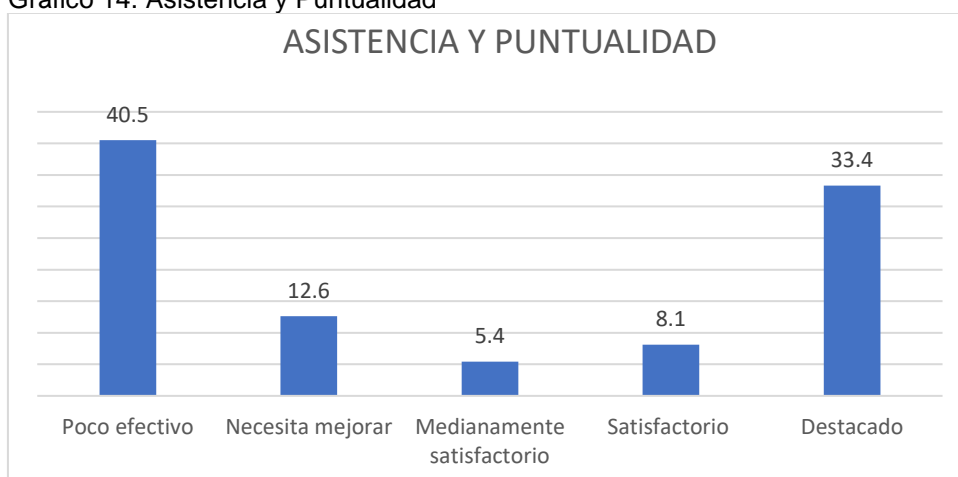
3.2. Análisis de resultados del instrumento desempeño laboral

Autor: Adriana Rocca

Año: 2006

Descripción: esta herramienta está diseñada para medir los logros de la empresa se utiliza la valoración en escala de cinco opciones para conocer la eficiencia de los colaboradores; la labor de directivos y trabajadores contribuye significativamente al éxito de una empresa. Para determinar el grado de dedicación, actitudes y rendimiento. Es necesario llevar a cabo una revisión del rendimiento laboral, es el mejor instrumento para determinar los componentes que intervienen en la consecución de los objetivos de la organización. Un buen proceso de evaluación del desempeño puede mejorar el rendimiento, disminuir el descontento, descubrir necesidades de formación y apoyar la cultura de la empresa (Alveiro, 2019).

Gráfico 14. Asistencia y Puntualidad

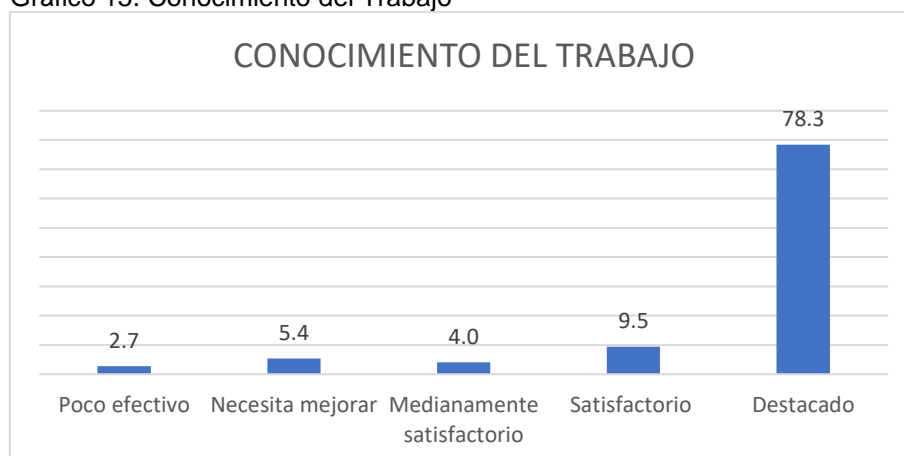


Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

En el análisis sobre la asistencia y la puntualidad los colaboradores en su autoevaluación reflejan un 40,5% que indica la mayoría de las personas tiene problemas con la asistencia a las jornadas de trabajo esto se debe por los horarios rotativos que generan mal estar en el área operativa cuando se presenta complicaciones intrafamiliares o económicas con aspectos de movilidad. Por otro lado, también está el 33,4% de los colaboradores del área operativa que presentan diferentes realidades como no tener cargas familiares, contar con movilidad propia, facilidad para dejar a sus hijos a cargo de otros familiares entre otros. Esto forma cuellos de botella en aspectos productivos, la empresa no cuenta con personal para reemplazar y es donde se paraliza la producción hasta contar con medidas alternas.

Gráfico 15. Conocimiento del Trabajo

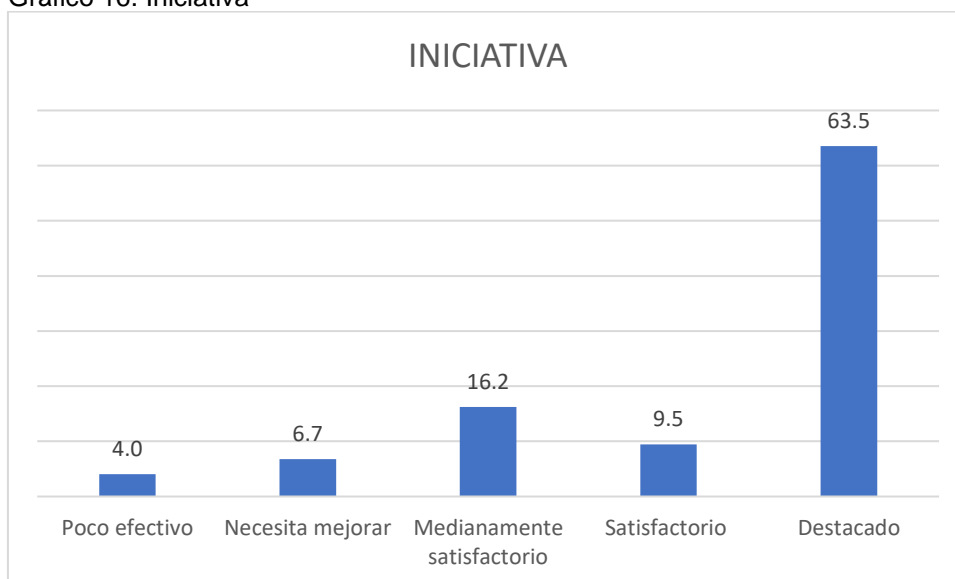


Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

En el factor de análisis sobre el conocimiento en el trabajo no existe problema en el cual representa el 78,3% y 9,5% positivamente que los colaboradores conocen su trabajo, los procesos que conlleva a realizarlo y posee las aptitudes necesarias para su correcto desempeño. Esto indica que el factor talento humano realiza bien los procesos de selección y ubica de la mejor manera al personal para cumplir con su rol.

Gráfico 16. Iniciativa

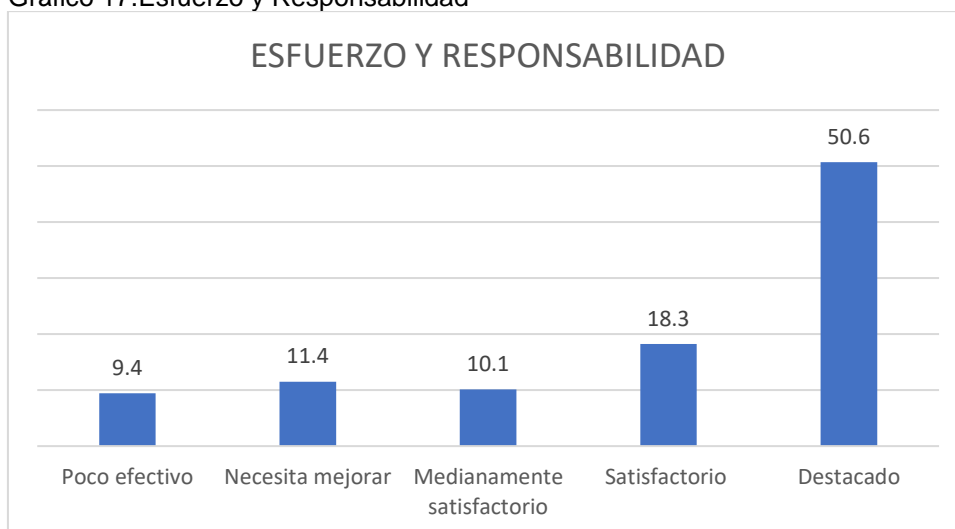


Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Se puede observar que el personal tiene buena actitud para trabajar en sus jornadas, representa el 63,5% destacado y el 9,5% satisfactorio, sin mayor observación en el factor de iniciativa. También este indicador representa a la integridad de los colaboradores al momento de realizar sus funciones en los puestos de trabajo, que mayormente no es necesario presionar y vigilar al personal; esto indica que los colaboradores se sienten bien en su área de trabajo.

Gráfico 17. Esfuerzo y Responsabilidad

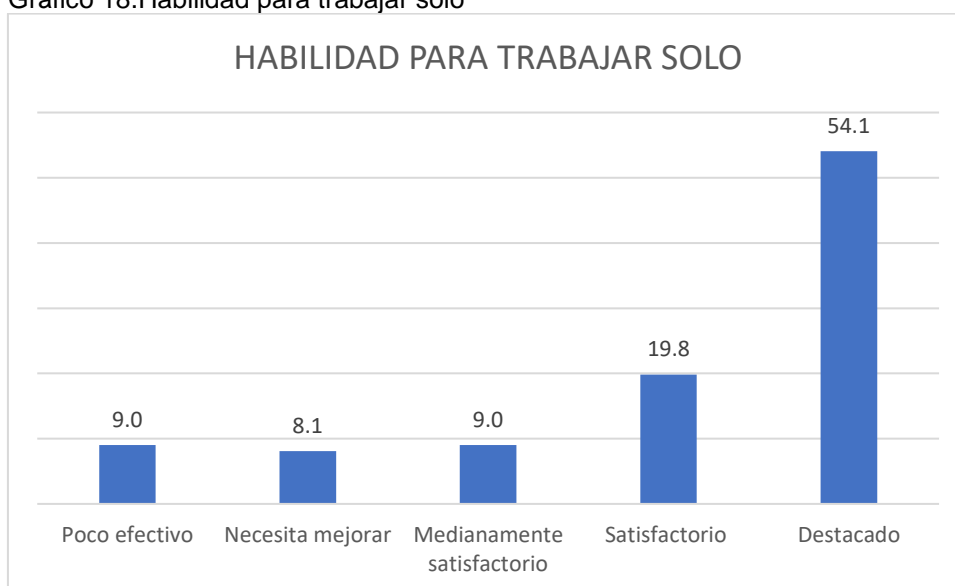


Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

En el factor de esfuerzo y responsabilidad se puede observar que el 50,6% y el 18,3% reflejan positivamente en los colaboradores tienen actitud de perseverancia, realizan las actividades con constancia y dedicación. la minoría que corresponde al 11,4 y 9,4% que no actúan con responsabilidad. Sin embargo, esto no representa una amenaza, en caso de que exista alguna novedad sobre actos de responsabilidad se reporta a las autoridades para cualquier solución, bajo parámetros que la ley respalda.

Gráfico 18.Habilidad para trabajar solo

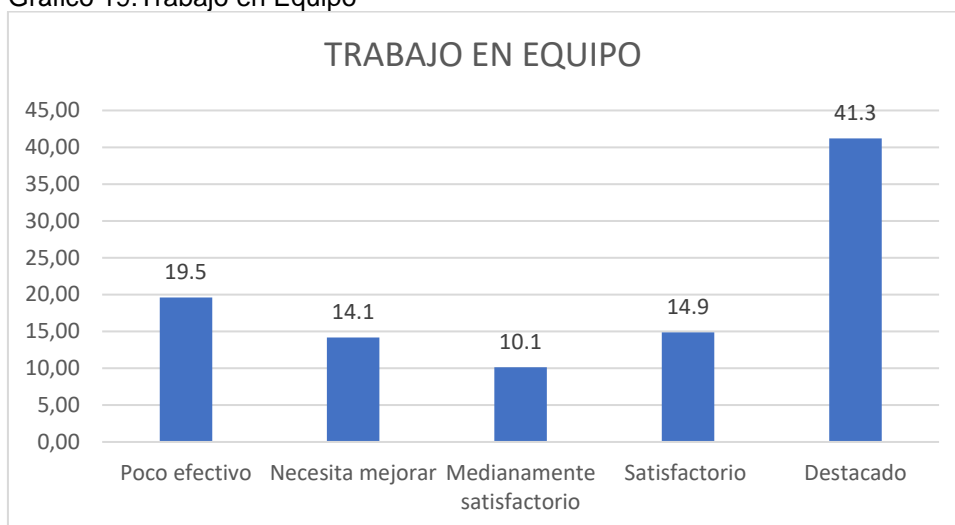


Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

En el análisis sobre la habilidad para trabajar solo se manifiesta que el 54,1% de los colaboradores presentan respuestas positivas y el 19,8% satisfactoriamente, esto indica que es factible resolver los problemas que se presenten en las jornadas laborales cuando realicen sus actividades, pueden realizar solos su trabajo sin ayuda, esto refleja independencia en su desempeño laboral. Por otro lado, la minoría 9,0% corresponde a los colaboradores que tienen problemas para ejecutar sus actividades solos, esto puede simbolizar que el proceso de producción requiere de un complemento o en un puesto de trabajo no se puede tomar decisiones el mando jerárquico.

Gráfico 19.Trabajo en Equipo

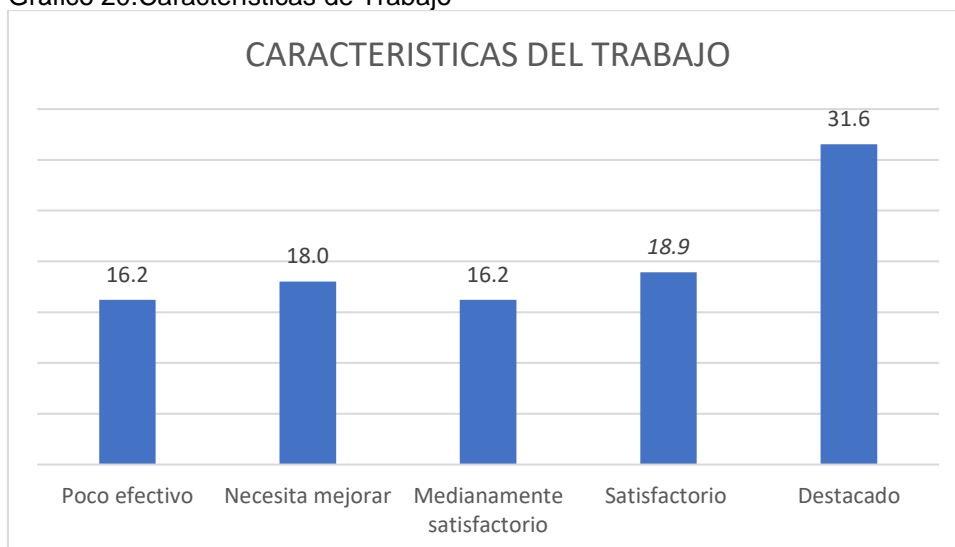


Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Las habilidades para trabajar con otras personas se enfocan al comportamiento del desempeño de trabajo en equipo, el 42,2% y el 14,8% son satisfactorios esto indica que los colaboradores presentan actitud conciliadora cuando se genera conflictos, y por el contrario participan cuando se genera el trabajo en equipo para conseguir objetivos comunes.

Gráfico 20.Características de Trabajo



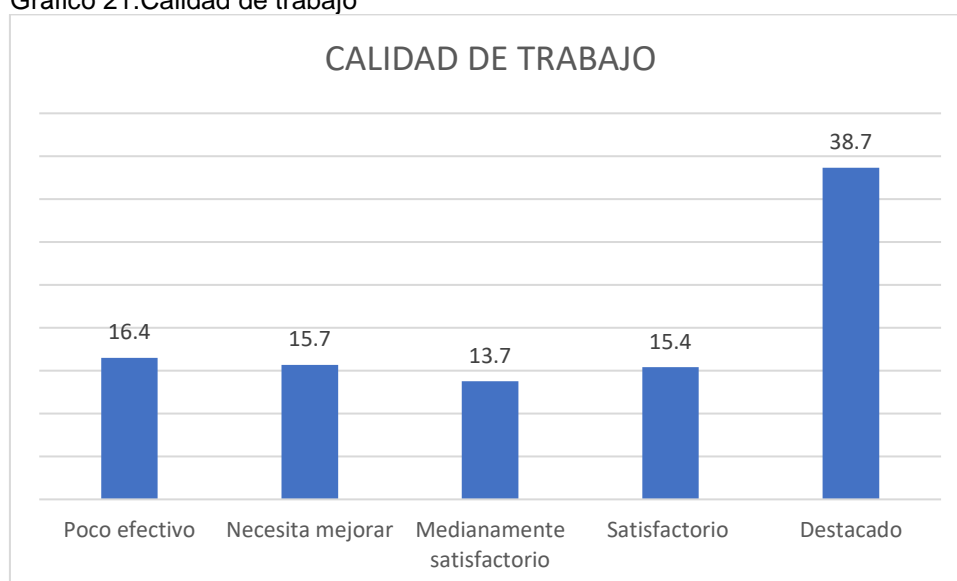
Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Las características del trabajo se enfocan al desempeño en las actividades que representa cada colaborador en donde el 31,5% y 18,9% corresponde a resultados

satisfactorios esto indica que cuando llegan a su puesto de trabajo pueden comenzar de inmediato su trabajo, que la mayor parte de la jornada ocupa sus actividades y puede desarrollar su desempeño sin dificultad o alguna interrupción. Por otro lado, está el 16,2% y 18,0% que corresponde a las personas que no pueden realizar su trabajo con normalidad debido a la ausencia del personal especialmente en las jornadas nocturnas, esto genera conflictos en la producción se interrumpe el proceso y los colaboradores deben suplantar el trabajo del colaborador que falta en su puesto de trabajo por diferentes razones.

Gráfico 21. Calidad de trabajo

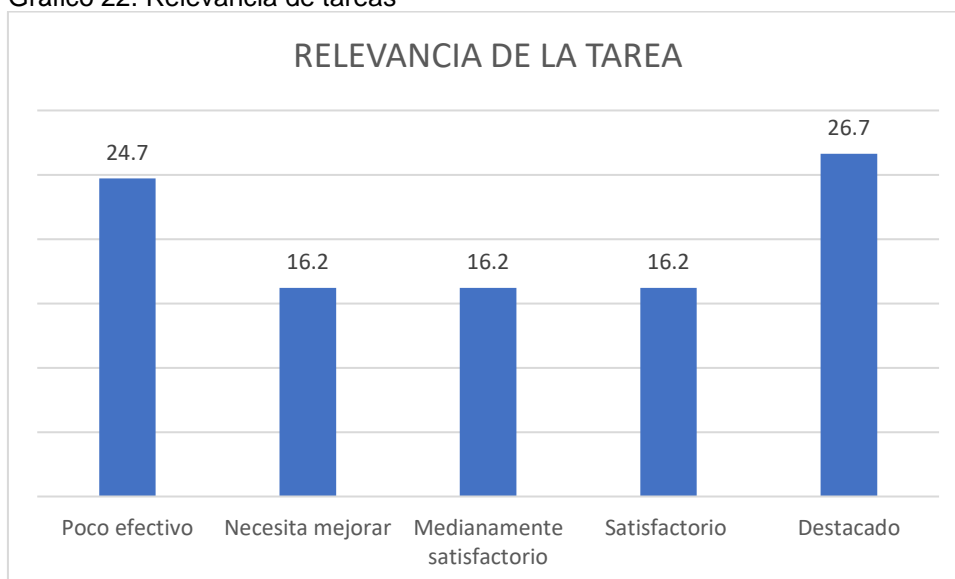


Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

La calidad de trabajo se ve reflejada en el 38,6% y 15,4% satisfactorias, esto indica que prestan atención a sus actividades, encuentran a su trabajo interesante a pesar de que los procesos sean regularmente monótonos o sistematizados. El 13,7% es imparcial; el 16,4% y el 15,6% corresponde a la inconformidad con el ritmo de trabajo o el poco contacto con los clientes y el desarrollo de sus capacidades- cabe mencionar que a pesar de esto no se genera una problemática dentro del desempeño laboral y se puede solucionar con programas de capacitación y actividades estratégicas para estimular la fidelidad y concientización con el trabajo frente a la situación actual de la empresa.

Gráfico 22. Relevancia de tareas

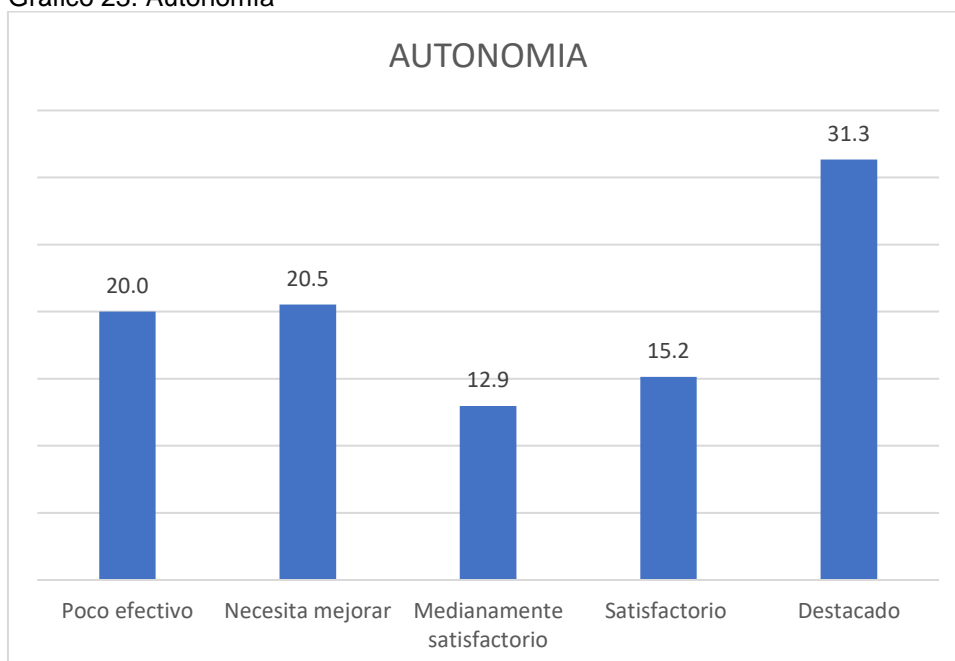


Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Dentro de los factores que evalúan al trabajo se encuentra la relevancia en el trabajo o la importancia que se genera en el desempeño, en donde el 26,7% de los colaboradores consideran que sus compañeros estiman su trabajo, están conscientes de que si se deja de hacer su trabajo afectaría al trabajo a los demás, que su trabajo genera ingresos y aspectos positivos al entorno. Por otro lado, el 16,2% son imparciales o no tiene claro su criterio, el 24,7% de los colaboradores están de acuerdo en que dentro de la empresa no se valora su trabajo y muchas de las veces se cumplen los protocolos por diplomacia.

Gráfico 23. Autonomía

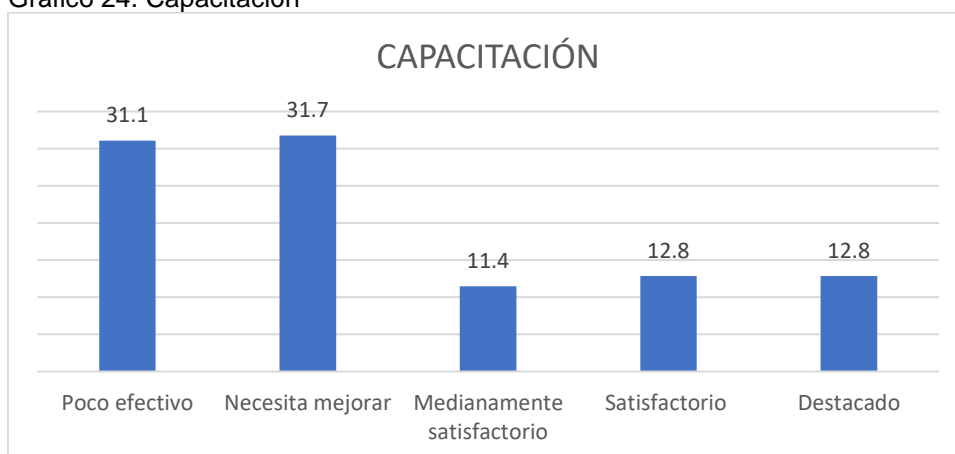


Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

La autonomía dentro del desempeño compete a la capacidad para que los colaboradores puedan realizar su trabajo en donde el 31,3% y el 15,2% están satisfechos con su trabajo, cumplen con las indicaciones, tiene autonomía en gestionar sus actividades. Sin embargo, la contraparte que corresponde al 20,5% piensa que necesita mejorar y el 20% piensa que son poco efectivos, cabe mencionar que también influye el factor toma de decisiones al existir puestos de jefatura y son las personas competentes para realizar el trabajo.

Gráfico 24. Capacitación

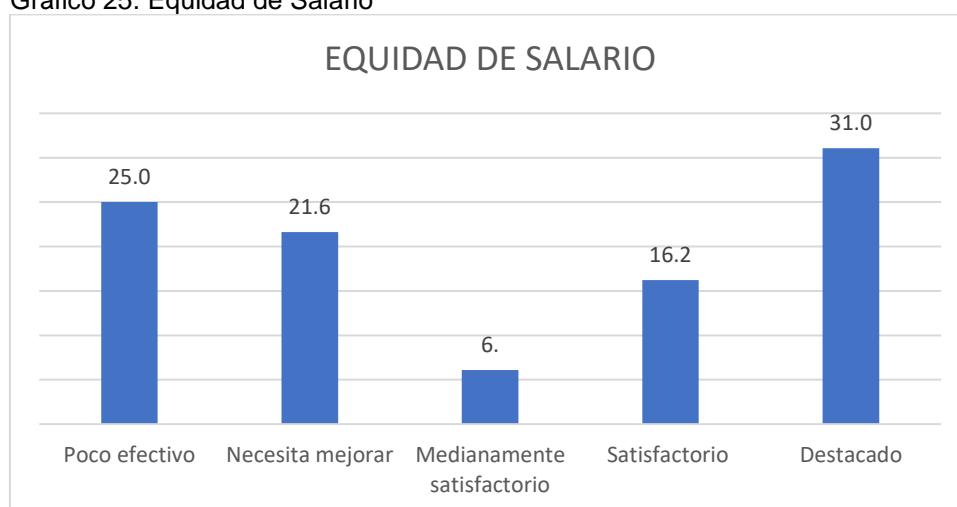


Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

La capacitación no es una fortaleza dentro de la empresa Pieflex SA, no se realiza capacitaciones muy a menudo con el 31,7% indican que deben mejorar este aspecto y el 31,1% es poco efectivo, cabe mencionar que es muy útil generar nuevos conocimientos a los colaboradores, así se puede emplear e innovar los procesos de producción deja de un lado el comportamiento empírico y generar procesos técnicos considera como una inversión a corto plazo. Cuando se programa capacitaciones son de carácter de poco interés o tienen diferentes temáticas que aportan muy poco.

Gráfico 25. Equidad de Salario



Fuente: Información secundaria

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

El factor más delicado sobre este análisis corresponde a la remuneración, en donde el 31,0% indica que está de acuerdo con que exista algún tipo de incentivo para estimular y valorar su esfuerzo dentro del desempeño que realiza. Por otro lado, el 21,6% indica que es necesario mejorar y el 25% indica que es poco efectivo el valor de la recompensa económica que no sienten que su trabajo será bien remunerado.

Discusión de resultados

En el instrumento aplicado se puede conocer que los colaboradores tienen el interés, la creatividad y el conocimiento para desempeñar las actividades en el puesto de trabajo. El problema se genera cuando presentan ausentismo por diferentes motivos como faltas justificadas o lo contrario, esto se debe por factores

como son los horarios rotativos en el turno de la noche en donde los operarios muchas de las veces presentan inconvenientes de salud, familiares, porque no tienen transporte y no se presentan a laborar. Esto genera inconvenientes en la producción y mal estar en los colaboradores deben se genera cuellos de botella cuando no cuentan con el personal para reemplazar al personal ausente. Cabe mencionar que no existe un proceso para el control de asistencia y si existe ausentismo únicamente se reporta al jefe inmediato y se sanciona con lo que corresponde a la ley en caso de no ser justificado.

Los colaboradores no reciben constantemente capacitaciones, esto no influye de manera directa en el trabajo que realizan, cuentan con la experiencia necesaria. Se puede observar también que no sienten el apoyo por parte de sus jefes, y adicionalmente consideran que no tienen una remuneración de acuerdo con sus expectativas, esto puede influir de diferentes maneras.

3.3. Propuesta

Tema:

ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
PIEFLEX S.A

Contenido de la propuesta

Justificación

Para que un empleado esté satisfecho en el trabajo, debe poder desempeñarse en las mejores circunstancias posibles, debe sentirse impulsado e inspirado por el trabajo que realiza, además de satisfacer sus demandas laborales y recibir un salario por encima de sus expectativas. Sin embargo, si el empleado asume un puesto más exigente en el que el salario no cubre sus demandas, empieza a mostrar comportamientos de desmotivación y desinterés que probablemente le lleven a ausentarse. Estas ausencias se traducen en gastos financieros para la empresa e incluso para el mismo individuo, que, en el mejor de los casos, será sancionado disciplinariamente o, en el peor, perderá su empleo.

Por otro lado, el empleado se ausenta de sus obligaciones laborales debido a problemas familiares surgidos por diversas circunstancias a nivel familiar, algunas imprevistas, como problemas de salud o económicos. Debido a que su salario ya no es suficiente para satisfacer las demandas más básicas de su familia, esto hace que el individuo busque nuevas posibilidades de trabajo.

Cuando un empleado está insatisfecho en el trabajo, suele mostrar comportamientos desinteresados y desmotivados, esto provoca que las actividades se desarrollen con pocos estímulos y se convierta en un elemento poco productivo para la empresa. Además, se esfuerza lo mínimo y muestra poco interés por asistir al trabajo, lo que causa molestias a sus compañeros por la carga de trabajo que deben soportar. Esto no sólo repercute en su dinero personal y en su seguridad laboral, sino que también hace que se plantee buscar otro trabajo.

La situación en la que los compañeros restantes se ven afectados negativamente por la dimisión o incorporación de un compañero contribuye aún más al clima laboral de la organización, además que la empresa desarrolle los procedimientos necesarios para integrar al nuevo empleado, lo que inevitablemente llevará algún tiempo.

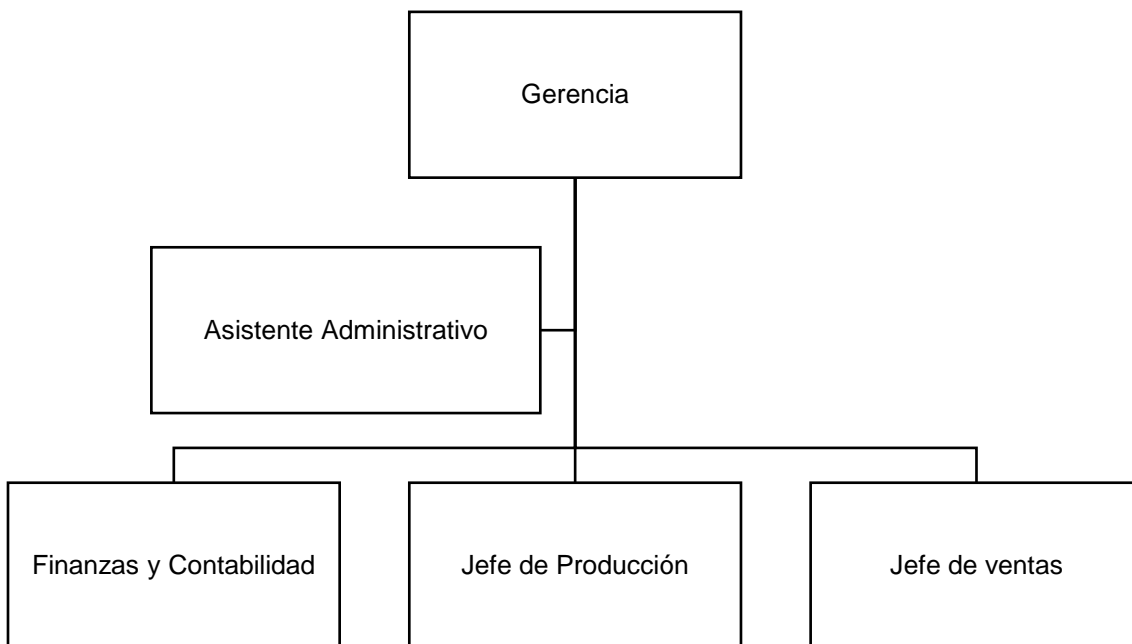
El trabajador puede ausentarse temporalmente del trabajo o ser incapaz de realizar la tarea que tiene encomendada debido a problemas de salud, enfermedades o accidentes. Cuando una persona tiene este tipo de problemas, debe acudir a los servicios sanitarios y, al mismo tiempo, faltar a su actividad laboral. Por otra parte, cuando la persona acude físicamente al trabajo mientras presenta problemas de salud, la atención se centra en cómo afecta el problema del trabajador a su calidad de vida y en lo mal que se gestiona su productividad laboral.

Por otro lado, cuando un empleado siente ansiedad o estrés como consecuencia de una situación emocional o familiar, puede experimentar cambios en su estado de ánimo que pueden derivar en trastornos psicológicos como estrés, agonía o depresión. Esto puede comprometer de alguna manera la capacidad del empleado para completar tareas, actividades y funciones de manera eficiente, lo que puede fomentar el

Cobertura y localización

Empresa ubicada en la ciudad de Ambato inicio sus operaciones en el año 2011, produce calzado inyectado en lona, agasoles, escolar deportivo, descanso,

Gráfico 26. Estructura Organizacional



Fuente: Empresa Pieflex SA

MISIÓN

Pieflex SA es una empresa, con más de 12 años de experiencia y trabajo, con un equipo de personas que elaboran y comercializan, con pasión y respeto, calzado de última para todo gusto Aqua deportivos casuales y escolares para el disfrute de nuestros consumidores.

VISIÓN

Seguir manteniendo el liderazgo en fabricación de calzado comfortable para todas las familias deseado por el consumidor.

VALORES

Basamos nuestra estrategia de negocio en varios factores que representan nuestra marca: Historia, Responsabilidad, Colaboración, trabajo en equipo, Esfuerzo Pasión compromiso, liderazgo y generosidad.

La situación actual de la empresa Pieflex S.A, se enfoca en una elevada tasa de subestimación al esfuerzo de los empleados, así como elevadas tasas de períodos de descanso son las variables externas clave asociadas al absentismo laboral. los empleados, así como elevadas tasas de períodos de descanso prolongados entre enfermedades que afectan a los empleados o sus familiares en cualquier momento de sus vidas, la insatisfacción laboral, como resultado de una política salarial deficiente, así como un entorno de trabajo poco saludable. Aunque la ausencia de liderazgo y supervisión como resultado de la ausencia representativa de autoridad que ejerza esta función, son los principales elementos internos que contribuyen a que esto ocurra en la organización.

Es importante señalar que todos estos elementos contribuyen a un claro desequilibrio de la estructura organizativa, que tiene el efecto de aumentar el absentismo. Además de la escasa remuneración, muchos empleados creen que la obtención de incentivos económicos es el mejor método para conservar una buena satisfacción laboral. El deficiente control interno, como consecuencia de los malos registros de asistencia, la falta de supervisión, no cuentan con sanciones por incumplimiento del trabajo, no cuentan con un supervisor inmediato, entre otros factores, se convertirían en una causa de absentismo. ausencia de un supervisor directo. Los resultados del dispositivo de medición pueden dar fe de esto.

Plan de acción

Una vez que se realizó la evaluación de la situación actual de los colaboradores de la empresa Pieflex S.A, es necesario identificar los factores más importantes en los que se debe diseñar y emplear un plan de acción se detalla soluciones tentativas para el fenómeno de estudio, como se detalla

Tabla 6. Plan de acción

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
Liderazgo	Se busca identificar la actitud del colaborador con la capacidad para dirigir grupos de trabajo, mediante las habilidades necesarias para liderar, organizar y orientar con la finalidad de conseguir los objetivos de la organización y la resolución de conflictos.
Motivación	Se pretende identificar la iniciativa de los colaboradores para realizar sus funciones motivados con esto se trata de fidelizar el cliente interno, consigue un buen desempeño.
Trabajo en equipo	La finalidad es identificar las fortalezas de los colaboradores que tienen la aptitud para trabajar con otras personas y son capaces de interactuar para conseguir objetivos comunes, trabaja en sinergia con esfuerzos combinados
Comunicación	En esta fase se desea establecer canales de comunicación dentro de la empresa puede ser mediante el uso de herramientas a mano para garantizar que todos los usuarios de la información estén satisfechos con su fácil comprensión
Participación	Este es un punto importante dentro del desempeño que se busca estimular mediante la ética y contribución individual de cada talento para conseguir fines colectivos del éxito dentro de la organización
Condiciones Físicas	Finalmente, en esta etapa se pone en práctica las habilidades necesarias para organizar, dirigir y guiar los equipos de trabajo en la consecución de los objetivos en la organización solventa cualquier tipo de conflictos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Dimensión de liderazgo

El liderazgo en el orden jerárquico es importante analizar, con la finalidad de conocer la actitud de los colaboradores el cual representa el 63,5% destacado y el 9,5% satisfactorio, no se encuentra novedades con la iniciativa y capacidad de liderazgo al momento de ejercer sus funciones en los puestos de trabajo, que mayormente no es necesario presionar y vigilar al personal; esto indica que los colaboradores se sienten bien en su área de trabajo.

Cuadro 7. Dimensión de Liderazgo

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACTIVIDAD	POLÍTICAS	TIEMPO	RECURSO	RESPONSABLES
Práctica de habilidades para dirigir, organizar y orientar equipos de trabajo en la consecución de los objetivos de la organización.	Establecer y poner en práctica las habilidades necesarias para dirigir, organizar y orientar equipos de trabajo en la consecución de los objetivos de la organización y la resolución de conflictos.	Resolver con éxito los conflictos en el lugar de trabajo El talento humano de la organización está conscientemente comprometido con el logro de sus objetivos y metas empresariales. Opinión positiva sobre la capacidad de los directivos de la organización, su imparcialidad en el trato con los empleados y su sinceridad Animar a los trabajadores a realizar su trabajo con motivación	desarrollar metas y objetivos cuantificables y factibles	1imensio de Liderazgo meses	Capital Humano	DIRECTIVO / JEFE

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Los directivos de la organización deben mantener un sano equilibrio psíquico-emocional para tomar decisiones justas y acertadas y evitar dejarse llevar por juicios de valor inexactos o normas prejuiciosas. Para reducir la oposición a los posibles cambios, estas decisiones también deben presentarse de forma segura y no intrusiva.

La capacidad de los directivos para inspirar a los empleados debe ser un activo muy valioso, tanto en las coyunturas importantes de la organización como en los momentos de estancamiento, cuando es vital suscitar ajustes inventivos.

Cuando los directivos ofrecen un trato justo y equitativo, sus subordinados aumentan los niveles de productividad y rendimiento del talento humano al hacerles sentir un sentimiento de compromiso y pertenencia con la empresa y rendimiento esto genera un sentimiento de propósito y pertenencia dentro de la empresa.

La relación entre los gerentes y su personal debe ser de confianza para prevenir o eliminar los inevitables conflictos que surgen entre los distintos niveles jerárquicos, opera siempre dentro de los límites del respeto. En este sentido, los empleados verán a los supervisores como personas que se preocupan tanto por sus necesidades profesionales como personales.

Los directivos deben comportarse de forma ejemplar, sólo así podrán exigir a sus subordinados que cumplan con sus obligaciones y funciones laborales. Los patrones de comportamiento positivos son replicados con mucha frecuencia por el talento humano en general.

El sentido común de los líderes organizativos debe ser siempre desarrollar metas y objetivos cuantificables y factibles. Este aspecto del liderazgo es crucial porque cuando está bien implementado, los seguidores se sentirán seguros y confiados, lo que mejorará sus habilidades y talentos para llevar a cabo sus obligaciones

Dimensión motivación

A excepción de la aplicación de sanciones por los errores cometidos (media: 2,8) y de las recompensas a los empleados por su rendimiento (media: 2,9), los resultados son insatisfactorios en términos de motivación. Cabe señalar, aunque los empleados reconocen recibir ciertos incentivos, existe cierto desacuerdo: el 31,0% indica que existe algún tipo de incentivo para estimular y valorar su esfuerzo en el desempeño que realizan. Sin embargo, el 25% de los encuestados afirma que el incentivo económico es poco eficaz y que no cree que su trabajo sea adecuadamente compensado, y el 21,6% afirma que es necesario introducir mejoras.

Cuadro 8 Dimensión de motivación

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACTIVIDAD	POLÍTICAS	TIEMPO	RECURSO	RESPONSABLES
Se fomenta la ilusión y la iniciativa del talento humano para que las funciones laborales se	Capacitar en materia de psicología del trabajo para investigar las circunstancias estresantes en el clima laboral.	Talento humano de la organización está conscientemente comprometido con el logro de sus objetivos y metas empresariales. Resolver con éxito las disputas en el lugar de trabajo. Animar a los trabajadores a realizar su trabajo con motivación. Un ambiente de trabajo favorable para los profesionales de la seguridad	Desarrollar con eficacia y generar un ambiente de trabajo agradable y estable en la empresa.	12 meses	Deben utilizarse cuestionarios, entrevistas y otros métodos de recogida de información para determinar las expectativas de los recursos humanos de la organización	DIRECTIVO / JEFE

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Independientemente de su posición dentro de la jerarquía, se animará a todos los empleados a sentir un sentimiento de compañerismo y participación comunitaria.

Hay que animar a los empleados a pasar a la acción para transmitirles la seguridad y el apoyo que sus jefes pueden ofrecerles, dándoles la confianza que necesitan para realizar su trabajo. Debe apoyarse el espíritu emprendedor de los empleados para que se sientan inspirados a desarrollar ideas originales y brillantes.

Los empleados destacados que produzcan resultados que repercutan positiva o negativamente en el rendimiento profesional recibirían un reconocimiento moral y económico. En lugar de causar problemas, esto animaría a otros empleados a trabajar más duro y con más celo.

Dimensión trabajo en equipo

En lo que respecta al comportamiento del rendimiento del trabajo en equipo, las habilidades para colaborar con los demás se centran en el comportamiento del 42,2% y el 14,8% son satisfactorias. Esto sugiere que los colaboradores muestran una actitud conciliadora cuando surgen conflictos, y participan activamente cuando se genera trabajo en equipo para alcanzar objetivos compartidos.

Cuadro 9. Dimensión trabajo en equipo

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACTIVIDAD	POLÍTICAS	TIEMPO	RECURSO	RESPONSABLES
Se mejora la comunicación entre todos los miembros del equipo, creando un sistema sinérgico en el que los esfuerzos combinados del talento humano se traduzcan en éxito económico.	Fomentar el compañerismo y la hermandad entre el talento humano, se organizarán concentraciones colectivas extralaborales	Talento humano de la organización está conscientemente comprometido con el logro de sus objetivos y metas empresariales Creación de una cultura de cooperación Resolución exitosa de conflictos laborales. Mejora en las relaciones laborales.	Integración de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.	12 meses	Lluvia de ideas Recurso Humano Moderador	DIRECTIVOS / JEFES

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Deben realizarse evaluaciones de la carga de trabajo y la capacidad a nivel individual y de grupo para garantizar un equilibrio entre las tareas que deben realizar los miembros del equipo y los propios equipos.

A través de diversas tácticas, como la tutoría, la lluvia de ideas, la simulación de negociaciones colectivas y los escenarios cruciales, entre otras, todos los empleados recibirán formación sobre colaboración.

Deben utilizarse enfoques que apoyen la resolución de conflictos laborales que puedan minar la productividad y el ambiente alentador de los equipos de trabajo. La dirección de la empresa también debe abstenerse de mostrar preferencia por

Se deben encontrar y contratar empleados con capacidad de liderazgo para gestionar con éxito los equipos de talento humano.

Para fomentar el trabajo en equipo y un buen ambiente entre el talento humano, se organizarán concentraciones colectivas extralaborales, siempre que la situación económica de la empresa lo permita. Periódicamente se evaluará la efectividad de los procesos de los grupos de trabajo para detectar fallas o áreas susceptibles de mejor.

Dimensión de la comunicación

La tiene una puntuación media de 2,7, que se califica de regular. Con una puntuación media de 3,2, el elemento que afirma que en ocasiones no está claro a quién debe transmitirse la información en la empresa obtuvo la puntuación media más alta. Sin embargo, este resultado indica lógicamente una deficiente comunicación dentro de la organización. Dentro de lo que cabe la comunicación es deficiente, en el aspecto de asistencia en los horarios nocturnos por motivos mencionados anteriormente, con la excepción de las situaciones en las que algunos empleados no están satisfechos (media: 2,6), existen criterios positivos en el sentido de que los empleados creen que hay grandes expectativas puestas en su rendimiento en la organización.

Cuadro 10 Dimensión de comunicación

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACTIVIDAD	POLÍTICAS	TIEMPO	RECURSO	RESPONSABLES
Se crea canales de comunicación inclusivos dentro de la empresa utiliza los recursos y herramientas a mano para garantizar que todos los usuarios de la información estén satisfechos con su exactitud y concisión	Promover líneas de comunicación mediante un plan de comunicación con los clientes internos para erradicar el ausentismo	Mejora de la cantidad de información y conocimientos del personal de la empresa, incluida la dirección. Integración de los múltiples niveles jerárquicos de la organización	Uso de credenciales se establecerá dentro del medio, tienen un impacto visual en todos los públicos, lo que hace que esta característica	12 meses	Medios tecnológicos, líneas de comunicación directa e indirecta	DIRECTIVOS / JEFES
		Comunicación eficaz a las entidades de los principios corporativos y los objetivos organizativos que deben cumplirse mediante el desarrollo de una cultura empresarial positiva. Conocer mejor las opiniones y expectativas de los consumidores internos y externos				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

La organización desarrollará o remodelará una página web o sitio web con material atractivo e imparcial tanto para clientes externos como para los recursos humanos de la organización, según sea necesario. Es necesario actualizar periódicamente esta página web y garantizar un acceso cómodo desde cualquier lugar en el que sea necesaria la consulta (extensión del dominio).

Dada su amplia base de usuarios, se maximizará la utilización de las redes sociales y los canales de comunicación más populares. La aplicación de esta solución permitirá la creación de perfiles corporativos en diversas redes y su asociación con el sitio web.

Del mismo modo, el correo electrónico, que también se considera un medio de gran éxito, debe utilizarse para comunicar información pertinente a los miembros del personal sin excluir a los clientes y proveedores externos.

Entre los medios escritos es posible crear boletines o comunicados internos, que suelen utilizarse para transmitir información pertinente que todos los empleados de la empresa deben conocer. De este modo, también se fomentará la lectura de revistas el uso de publicaciones internas, que suelen ofrecer información en profundidad sobre los planes, operaciones, entrevistas y premios de las organizaciones, entre otras cosas.

Los empleadores deben implementar un sistema rutinario de encuestas a los empleados para preservar la retroalimentación entre el talento humano de menor rango de la organización y sus directivos, a partir de la familiaridad con sus estándares y evaluaciones.

El buzón de sugerencias será otra forma de comunicación que se utilizará y se enmarca en los medios visuales, funciona muy bien para dirigir el funcionamiento de las empresas tiene en cuenta las necesidades de sus empleados.

Deben construirse sistemas de señalización que permitan la localización en el contexto de todos los empleados. También deben ser eficaces para prevenir los peligros en el lugar de trabajo.

Dado que los teléfonos y los interfonos son uno de los canales de comunicación directa más eficaces y contribuyen a agilizar la llegada de información a los usuarios, se emplearán como métodos auditivos.

Cuando se utilicen líneas directas de comunicación, se planificarán sesiones educativas, que deberán incluir temas breves y atractivos e intervenciones específicas. También se organizarán actividades institucionales para fomentar la iniciativa de los empleados, lo que potenciará su capacidad de productividad y motivación, factores ambos que redundarán en una mejora de los resultados empresariales.

Uno de los principales problemas de comunicación es el ausentismo por parte de los colaboradores operativos, para esto se diseña un plan de comunicación para estimular la confianza y solución con los colaboradores, como se detalla:

Plan de comunicación con actividades para evitar ausentismo

ACTIVIDAD 1: TRABAJO CONJUNTO CON LOS REPRESENTANTES DE CADA AREA

En esta fase se celebrarán reuniones con representantes de cada área para debatir el plan de control para reducir el absentismo de los empleados, cómo se aplicará, las tareas que deben realizarse y charlas de motivación para aumentar el compromiso de los empleados con la empresa.

ACTIVIDAD 2: APLICACIÓN DE LA FICHA TÉCNICA.

En esta etapa se proporciona la ficha técnica que utilizará el departamento Administrativo para aplicar el control al empleado. Este departamento registrará el nombre de la persona responsable, que puede ser un trabajador social o un médico del trabajo. Actores en el proceso de recopilación de datos que rellenarán los campos pertinentes de la siguiente lista.

ACTIVIDAD 3. VERIFICACION DE DATOS

A lo largo de esta actividad se comprobará la eficacia y eficiencia del plan de control y, al llevarlo a cabo, se pondrán de manifiesto los resultados a largo plazo. En esta

situación, se examinarán y evaluarán todos los datos recopilados, y los resultados se plasmarán en un informe que se presentará a cada jefe de departamento, que se encargará de reducir o ampliar el plan de control según sea necesario.

Verificación de Información de Licencia o Permiso

Esta actividad será realizada por el Departamento de Trabajo Social a través de reglamentos internos de la empresa y códigos laborales reglamentarios para dar cumplimiento a la solicitud del postulante, lo cual implica examinar los derechos y obligaciones tanto del empleador como del trabajador.

INVESTIGACIÓN DE PERMISO O LICENCIA LABORAL

En esta actividad se realizará una investigación exhaustiva de acuerdo con la legislación interna de la empresa y el código laboral. Esta actividad se mantendrá dentro de los márgenes legales permitidos sin incurrir en una sanción por uso excesivo. El Departamento de Trabajo Social llevará a cabo esta actividad.

ELABORACIÓN DEL INFORME DE ACEPTACIÓN O DENEGACIÓN

La elaboración de un informe con el parte de baja adjunto, el informe del médico del trabajo si fuera necesario, y el informe del departamento de Trabajo Social, que será el encargado de llevar a cabo el procedimiento aplicable, será la última tarea de esta fase.

DOCUMENTO RECIBIDO SIN JUSTIFICAR

La tarea para realizar en esta situación es la recepción de la documentación acreditativa de la ausencia no justificada del trabajo, que incluirá un escrito formal dirigido al departamento de Trabajo Social solicita el seguimiento de la ausencia no justificada del solicitante y el correspondiente certificado médico, que será remitido al departamento de Trabajo Social a efectos de continuar con el proceso de justificación.

SANCIONES

En caso de que la información recopilada en el proceso justificativo de faltas no sea corroborarles el postulante será sancionado de acuerdo con el reglamento interno de la empresa.

Responsables

- Jefes de área
- Medico ocupacional

Dimensión de participación

Los ítems se manifestaron positivamente, con una mayor incidencia del hecho de que el lugar de trabajo es un entorno agradable y sin tensiones entre los subordinados, así como entre los miembros de los distintos niveles jerárquicos, lo que hace que el trato con cada empleado, dados sus diversos rasgos de personalidad, sea relativamente fácil.

Cuadro 11 Dimensión participación

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACTIVIDAD	POLÍTICAS	TIEMPO	RECURSO	RESPONSABLES
Se promueve el comportamiento ético y enfatizar la importancia de la contribución individual de cada empleado al logro colectivo del éxito de la organización,	Comprometer el talento humano de la empresa en la consecución de objetivos y metas.	Integración de los múltiples niveles jerárquicos de la organización Comunicación eficaz de los objetivos de la organización y de los valores empresariales Implicación del talento humano en el proceso de toma de decisiones acepta sus recomendaciones y criterios.	Talento humano recibirá las técnicas de trabajo cognitivo necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa de forma abierta e inclusiva.	12 meses	Recurso Humano	MANDOS JERARQUICOS

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Los directivos examinarán los problemas que afectan al rendimiento de la empresa en su conjunto con sus subordinados directos para proponer soluciones viables que puedan emitirse y considerarse adecuadamente.

El talento humano tendrá más poder y responsabilidad en la toma de decisiones para que pueda participar más en el proceso.

Para abordar los problemas urgentes con mayor eficacia, el proceso de retroalimentación y desarrollo continuo no debe dejarse sólo en manos de los directivos. Por el contrario, debería implicar a toda la plantilla.

Los empleados deben recibir formación para poder trabajar de forma colaborativa y evitar situaciones que puedan provocar cambios estructurales, organizativos o de otro tipo.

Dimensión de condiciones físicas

Comparativamente, los principales problemas detectados muestran que la ausencia de planificación y/o procedimientos organizativos obstaculiza la productividad de la organización (media: 2,5); además, la estructura de la organización y la autoridad para tomar decisiones no están claras, lo que dificulta la identificación de las normas y otros detalles administrativos, lo que impide la evaluación de conceptos novedosos (media: 2,6).

Cuadro 12 Dimensión de condiciones físicas

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	ACTIVIDAD	POLÍTICAS	TIEMPO	RECURSO	RESPONSABLES
Se establece y pone en práctica las habilidades necesarias para dirigir, organizar y orientar equipos de trabajo en la consecución de los objetivos de la organización y la resolución de conflictos.	Proteger la salud mental y física de los recursos humanos de la organización para que puedan concentrarse y comprometerse al máximo en el desempeño de sus funciones profesionales.	El espacio de trabajo ideal en términos de limpieza, condiciones higiénicas y organización. La mejor disposición espacial posible para evitar obstáculos y riesgos laborales Estrategias y herramientas de protección tanto individuales como colectivas Sistema de gestión de riesgos, seguridad y salud en el trabajo	Desarrollar metas y objetivos cuantificables y factibles	12 meses	Recurso Humano	MANDOS JERARQUICOS

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Candilejo, Cristian (2023)

Se seleccionarán las características ergonómicas de los puestos de trabajo, evita aspectos que puedan poner en peligro la integridad física o la salud del talento humano. Estas características ergonómicas incluyen aspectos como el microclima de trabajo, el ruido, la iluminación y otros factores.

La dirección de la organización debe transmitir a su personal sentimientos de seguridad, respeto y confianza por las tareas que realizan en el trabajo.

Deben realizarse estudios económico-financieros para mejorar las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo para el talento humano, tiene en cuenta factores como la salud y la seguridad en el trabajo.

El departamento de recursos humanos de la organización tiene que estar muy bien informado sobre las leyes que rigen las responsabilidades de los directivos y los empleados en materia de salud y seguridad en el trabajo, a fin de imponer su cumplimiento.

Con el fin de proyectar soluciones para erradicar las debilidades detectadas, los directivos tendrán en cuenta los criterios de sus subordinados que indiquen una mejora de las circunstancias físicas de la empresa y de sus puestos de trabajo.

Se decidirá crear un grupo o comité que evalúe el estado actual del lugar de trabajo para que, si es necesario, se tomen medidas para mejorar la situación.

CONCLUSIONES

- Se fundamentó teóricamente las variables de estudio con los principales enfoques teóricos de la cultura organizacional y el clima laboral, junto con sus definiciones, características, teorías y métodos de diagnóstico más relevantes, en las cuales se utilizó información válida por libros, artículos científicos publicados, proyectos de investigación con variables similares, entre otros. La finalidad de la fundamentación teórica es reforzar los conceptos y criterios de acuerdo con diferentes autores para dominar elocuentemente el tema de interés.
- Se diagnosticó el clima organizacional de la empresa Pieflex S.A mediante el levantamiento de información con instrumentos validados por los autores, en los cuales se puede analizar las variables de estudio donde se diagnosticó el clima organizacional de la empresa utiliza el cuestionario de Litwin y Stringer, de acuerdo a varias dimensiones, donde se identificaron las principales deficiencias que afectan el clima laboral de la empresa estudiada, tales como: estructura, identidad, responsabilidad, conflicto y recompensa, con base en la potencialización de la innovación, para un buen desarrollo institucional, por otro lado también se puede analizar el motivo del ausentismo que radica por el horario nocturno que los colaboradores presentan novedades como el no tener acceso a movilización, con quien dejar a sus cargas familiares por las noches, el inadecuado control del talento humano entre otros
- Se determina los factores que influyen en el desempeño de la empresa Pieflex S.A., como lo son Asistencia, puntualidad, conocimiento, iniciativa, responsabilidad, trabajo en equipo, mediante los instrumentos aplicados a los colaboradores en los cuales se procesa la información para conocer cuáles son los resultados de los colaboradores corresponden favorablemente a sus actividades y se sienten a gusto sobre todo el área administrativa; las novedades son los colaboradores operativos que tienen horarios.

- Para abordar los problemas mencionados, se preparó una solución recomendada consistente en un plan de mejora del clima organizativo que contenía estrategias y actividades los cuales se describe la dimensión de liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, participación y condiciones físicas. Para esto se emplea dos instrumentos realizados por autores detallados en el desarrollo, donde se toma cuatro docentes de la universidad con vasta experiencia sobre el tema mencionado y se procede a validar, declarando las preguntas del cuestionario son claras, concisas y elocuentes. Finalmente, se presenta el respaldo técnico con las firmas correspondientes en la validación de método de expertos y la validación de la propuesta por la Gerente General de Pieflex S.A., donde indica que es una herramienta útil para emplear en los espacios de trabajo para beneficio de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

- Implementar en la empresa, la propuesta de mejoramiento, se establece un cronograma de seguimiento sobre dicho plan y realiza los ajustes que sean necesarios durante el proceso.
- Aplicar periódicamente las herramientas e instrumentos de investigación para medir tanto la cultura como el clima organizacional, de manera que se pueda conocer si los planes implementados generan efectos positivos esperados.
- Es preferible dejar que el empleado tome ciertas decisiones por su cuenta, y no siempre se requiera la aprobación del jefe, incentiva la autonomía y genera confianza, esto no implica delegar responsabilidades elude obligaciones.
- Los gerentes deben mantener una relación de carácter laboral más empática y de confianza con los colaboradores para conocer la situación actual y la verdad de los fenómenos que se puedan generar, esto con la finalidad de solventar cualquier tipo de novedad que pueda interceder en los objetivos empresariales planteados de una manera eficaz y oportuna.

BIBLIOGRAFÍA

- Alveiro Montoya, C. (2019). Revista Científica "Visión de Futuro". 11(1). doi:ISSN: 1669-7634
- Alveiro, C. (2019). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11(1). doi:ISSN: 1669-7634
- Amasifuen, P. (2021). Desempeño laboral una revisión latinoamericana de literatura. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 163-174. doi:ISSN 2219-7168
- Armijos, B. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Scielo*, vol.11 (no.4). doi:ISSN 2218-3620
- Barrera, L. (2019). *ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA (INFA), EN LA CIUDAD DE AMBATO*. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1142/1/75657.pdf>
- Bauman, Z. (2017). *La Sociedad Sitiada*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bautista, R. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista Científica Valor agregado*, 7(1). doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Benavides, R. B. (2019). *Administración*. México: McGraw-Hill. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S2218-3620201900040016300001&lng=en
- Bustamante, M. (enero-junio de 2019). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15(30), 126-141. doi:ISSN: 1657-7027

Camejo, A. J. (2022). FACTOR CLAVE DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf>

Camejo, A. J., & Cejas, M. (2021). RESPONSABILIDAD SOCIAL: FACTOR CLAVE DE LA GESTION DE LOS RECURSOS. *Redalyc*. doi:ISSN: 1578-6730

Chiang Vega, M. &. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre* (Vol. 19). doi:: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (Q. edición, Ed.) México: Mc Graw Hill.

Dalton, M. &. (2017). *Relaciones humanas*. O. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v9n1/2145-7719-cesd-9-01-13.pdf>

Domínguez Santiago, M. (2021). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602405.pdf>

Domínguez, J. y. (2007). *Investigación cualitativa y psicología social crítica*. Perú: Redalyc. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/686/68601309.pdf>

Faragher, E. C. (2015). *The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis*. (62, Ed.) Occupational and Environmental Medicine.

Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.

García Solarte, M. (2019). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Redalyc*, pp. 43-61. doi:ISSN: 0120-4645

- García Solarte, M. (2019). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración. doi:ISSN: 0120-4645
- Guerrero, C. (2019). Climate and organizational culture: two essential components in the working productivity. *ACIMED*. doi:ISSN 1024-9435
- Hernández, R. (2021). *Cómo influye el clima laboral en el desempeño y satisfacción del personal*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1477/1/T-UCE-0007-31.pdf>
- Iglesias, L. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Scielo*. doi:ISSN 1561-2961
- Lucas, C. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV(28). doi:ISSN: 1900-5016
- María, S. (2019). *Clima laboral y su incidencia en la productividad del talento humano del Banco Nacional de Fomento sucursal*. Santo Domingo de los Tsáchilas : Universidad Estatal de Quevedo. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/3517/1/T-UTEQ-0021.pdf>
- Martins, S. P. (2010). *Planificación de Proyectos*. Obtenido de http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html
- Méndez, E. (2029). The Organizational Climate and its Diagnosis a Conceptual. *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n42/n42a4.pdf>
- Meza, C. (2017). Recuperación De Áreas Verdes Urbanas. *Revista Legado de Arquitectura y Diseño*, 1(22). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4779/477951390005/html/>

- Montoya, A. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. *Redalyc* , pp. 1-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>
- Montoya, C. (2020). El clima laboral y el desempeño . *Revista Científica "Visión de Futuro"*,. doi:ISSN: 1669-7634
- Mora, L. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Obtenido de <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>
- Moreno, S. I. (2019). Relaciones interpersonales en el clima laboral . *Scielo* , 13-33. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v9n1/2145-7719-cesd-9-01-13.pdf>
- Olaz, Á. (enero-marzo de 2022). EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICO-DESCRIPTIVA Y APROXIMACIÓN A UN MODELO EXPLICATIVO MULTIVARIABLE. *Revista de Ciencias Sociales*,(56), 1-35. doi:E-ISSN: 1696-7348
- Palacio, F. (2015). *Psicología de la Organizal*. Madrid España : Pearson Prentice Hall. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
- Pallero, D. (2018). Las oficinas verdes ayudan al trabajador. *Lideres* . Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/oficinas-naturaleza-empleado-iluminacion-ambiente.html#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%2C%20liderada%20por%20la,un%20ambiente%20positivo%20y%20creativo>.
- Pedraza, E. (2020). Desempeño laboral y estabilidad del personal. *Redalyc*, 493 - 505. doi:ISSN 1315-9518

- Pedraza, E. (2020). Desempeño laboral y estabilidad del personal. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 493 - 505. doi:ISSN 1315-9518
- Peralta, R. (2021). El Clima Organizacional . *Gestiopolis* . Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52082475/EI_Clima_Organizacional-libre.pdf?1489032562=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEI_Clima_Organizacional.pdf&Expires=1682298932&Signature=FuaQ2g1bO~ink7ZqS5KN3FtYME9CAbkjNtD7GnfXhSj2~f~mOGp7yA3
- Rivera, E. (2019). Clima Organizacional en el Contexto. *Revista Scientific Scielo*, 1(2). doi:<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.18.316-339>
- Rodríguez, P. (2019). Desempeño laboral . *Rev. esc.adm.neg*, 79-101. doi:. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Rodríguez, S. H. (2020). *Introducción a la administración: pensamiento y estrategia* . Mexico : Red tercer milenio.
- Rubio, T. (2021). Recursos Humanos, Dirección y gestión de personas en las organizaciones. *Scielo*, Octaedro. doi:ISSN 2218-3620
- Salazar, G. (2019). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Scielo*, 67-75. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Salazar, G. (2019). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Scielo* , 67-75. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Santander, E. (2018). *El Clima Organizacional en la Dirección Distrital 11D01-Loja del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES*. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/22414/1/Karen%20Esthefania%20Santander%20Lude%c3%b1a.pdf>

Socorro, F. (2016). *Estabilidad laboral: otro paradigma que cambia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>

Wehrich, H. K. (2017). Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S2218-3620202000030038500012&lng=en

Yañez, R. (2020). Rodrigo Yañez. *THE IMPACT OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS ON THE GENERAL JOB SATISFACTION*, 16(2), 193-202. doi:ISSN: 1729-4827

Zapata, Á. &. (2018). *Cultura organizacional*. Cali: Universidad del Valle.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)

En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo a su percepción sobre la empresa, marcando con una X la respuesta que considera la más acertada.

Asegúrese de responder a todas las preguntas, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Edad:_Sexo:_Nivel de estudios: _____

ESTRUCTURA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. En esta organización las tareas están claramente definidas.				
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.				
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización.				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
RESPONSABILIDAD	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16. En esta organización, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
RECOMPENSA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error me sancionan.				
DESAFIOS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.				

25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
RELACIONES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es relativamente fácil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32. Las personas en esta organización tienden a no ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables.				
COOPERACIÓN	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien.				
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
ESTÁNDARES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
CONFLICTO	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48. Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
IDENTIDAD	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53. En esta organización, las personas no anteponen sus intereses por encima del bien de la organización.				

Muchas gracias por su tiempo

Anexo 1.1. Validación del instrumento



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento de aplicación para medir desempeño laboral el instrumento de Adriana Arocca versión media, y **Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)**, para medir Clima Organizacional que es parte del proyecto de investigación "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DE CALZADO PIEFLEX S.A EN LA CIUDAD DE AMBATO", desarrollado por CRISTIAN EDUARDO CANDILEJO MORALES , estudiante de La Maestría Psicología mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en puestos administrativos y operativos, de PIEFLEX S.A . También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel, por otra parte, el operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de los test de Adriana Arocca para medir desempeño laboral y **Cuestionario de Litwin y Stringer (1968)** para medir Clima Laboral.

Instrucciones:

Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
 CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

Muchas gracias por su tiempo



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Mg. María Elena Freire Chávez

Empresa: Ministerio de Educación

Cargo que ocupa: Analista Zonal de Talento Humano 2

Tiempo dentro del cargo: 9 meses

Ultimo grado académico alcanzado: Maestría



Firma y sello de la institución.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **de aplicación para medir desempeño laboral el instrumento de Adriana Arocca versión media**, que es parte del proyecto de investigación “ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DE CALZADO PIEFLEX S.A EN LA CIUDAD DE AMBATO

”, desarrollado por CRISTIAN EDUARDO CANDILEJO MORALES , estudiante de LA Maestria Psicología mencion comportamiento humano y desarrollo organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en puestos administrativos y operativos, de PIEFLEX S.A . También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel, por otra parte el operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del **test** de Adriana Arocca para medir desempeño laboral

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

52. ¿Teniendo en cuenta todos los aspectos propuestos y los que Usted considere necesario incluir, cuán satisfecho está con su trabajo?

--	--	--	--	--	--

Muchas gracias por su tiempo

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Gerardo Pazmay

Empresa: PUCESA

Cargo que ocupa: DOCENTE COMPLETO

Tiempo dentro del cargo: 10 años

Último grado académico alcanzado: Maestría

Firma del Profesional .

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **de aplicación para medir desempeño laboral el instrumento de Adriana Arocca versión media**, que es parte del proyecto de investigación "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DE CALZADO PIEFLEX S.A EN LA CIUDAD DE AMBATO

", desarrollado por CRISTIAN EDUARDO CANDILEJO MORALES , estudiante de LA Maestría Psicología mención comportamiento humano y desarrollo organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en puestos administrativos y operativos, de PIEFLEX S.A . También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel, por otra parte el operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del **test** de Adriana Arocca para medir desempeño laboral

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.


 ESCUELA DE PSICOLOGÍA
 CARRERA DE ORGANIZACIONAL

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

52. ¿Teniendo en cuenta todos los aspectos propuestos y los que Usted considere necesario incluir, cuán satisfecho está con su trabajo?

--	--	--	--	--	--

Muchas gracias por su tiempo

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Dayamy Lima Rojas

Empresa: PUCESA

Cargo que ocupa: Docente y Coordinadora de Maestría Ps. Clínica

Tiempo dentro del cargo: 7 años y 2 meses

Ultimo grado académico alcanzado: Maestría en Dirección y Maestría en Psicoterapia

Firma del Profesional .

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento de aplicación para medir desempeño laboral el instrumento de Adriana Arocca versión media, y Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968), para medir Clima Organizacional que es parte del proyecto de investigación “ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA DE CALZADO PIEFLEX S.A EN LA CIUDAD DE AMBATO

”, desarrollado por CRISTIAN EDUARDO CANDILEJO MORALES , estudiante de La Maestría Psicología mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en puestos administrativos y operativos, de PIEFLEX S.A . También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel, por otra parte el operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de los test de Adriana Arocca para medir desempeño laboral y Cuestionario de Litwin y Stringer (1968) para medir Clima Laboral

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.



Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Rosa del Carmen Ortiz Martinez

Empresa: Packaging & Distribution Resources PDR USA

Cargo que ocupa: Asistente de Nomina

Tiempo dentro del cargo: 1 año

Ultimo grado académico alcanzado: Magister en Gestion del Talento Humano

Firma y sello de la institución.

Anexo 1.2. Validación de la propuesta



Ambato, 23 de noviembre del 2024.

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Psc Ind Cristian Candilejo
Maestrante de la carrera de Comportamiento humano y desarrollo
organizacional
Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.

De mi consideración,

Yo, Mg. Yolanda Moscoso Gerente General de la empresa **PIEFLEX S.A.** Cargo que ocupó hace siete años hasta la presente fecha, luego de haber hecho una minuciosa revisión de su propuesta de tesis denominada "**ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PIEFLEX S.A.**", me comprometo hacer uso de las mismas dentro de los espacios de trabajo, debido a que considero que estas herramientas serán efectivas y de valor para los colaboradores que conformamos la empresa de calzado **PIEFLEX S.A.**

Atentamente



Mg Yolanda Moscoso
Gerente General Pieflex SA.



Anexo 2. Instrumento Desempeño Laboral

FACTORES A EVALUAR	POCO EFECTIVO	NECESITA MEJORAR	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	DESTACADO
Asistencia y Puntualidad					
1. ¿Falta mucho a su trabajo?					
2. ¿Llega puntualmente a su trabajo?					
3. ¿Cumple con su horario de trabajo?					
Conocimiento del trabajo					
4. ¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?					
5. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?					
Iniciativa					
6. ¿Tiene iniciativa para realizar sus tareas?					
7. ¿Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?					
Esfuerzo. Responsabilidad					
8. ¿Persiste hasta que alcanza la meta fijada?					
9. ¿Es constante en cualquier tarea que emprende?					
10. ¿Realiza sus actividades con dedicación?	10				
11. ¿Se considera responsable de las tareas que le son asignadas?					
Habilidad para trabajar solo.					
12. ¿Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás?					
13. ¿Puede trabajar, sin necesidad de estar con otras personas?					

14. ¿Puede realizar su trabajo, sin ayuda de otros?					
Habilidad para trabajar con otros					
15. ¿En los conflictos de trabajo, ¿tiene una actitud conciliadora?					
16. ¿Cuándo se requiere hacer un trabajo en equipo, ¿le gusta cooperar?					
17. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?					
18. ¿Trata de imponer sus puntos de vista sobre los de sus compañeros de trabajo?					
Características del trabajo.					
19. ¿Cuándo llega a la empresa, ¿comienza a trabajar inmediatamente?					
20. ¿Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral?					
21. ¿Se encuentra ocupado en sus tareas durante la mayor parte de su jornada de trabajo?					
Calidad de trabajo					
22. ¿Puede mantener su atención en el trabajo?					
23. ¿Considera a su trabajo interesante?					
24. ¿Considera a sus tareas monótonas y aburridas?					
25. ¿Comete muchos errores en su trabajo?					
27. ¿Le lleva demasiado tiempo realizar su tarea?					
28. ¿Mantiene un ritmo de trabajo sostenido?					
29. ¿Realiza actividades variadas?					
30. ¿Puede utilizar los conocimientos que tiene?					
31. ¿En su trabajo es propicio el desarrollo de otras capacidades?					

32. ¿Como es su trato con los usuarios? ¿Cortés o displicente?					
Relevancia de la tarea					
33. ¿Considera que sus compañeros estiman su trabajo como importante?					
34. ¿Si dejara de hacer su trabajo, afectaría el de los demás?					
35. ¿Su Jefe inmediato, valora mi trabajo?					
36. ¿Con su trabajo, sirve a la comunidad académica y de investigación?					
37. ¿Gracias a su trabajo, la empresa funciona adecuadamente?					
38. ¿Cuándo deja de hacer sus tareas, pasa algo?					
39. ¿Gracias a su trabajo, los usuarios reciben un buen servicio?					
Autonomía.					
40. ¿Pide frecuentemente ayuda a otros para poder hacer su trabajo?					
41. ¿Se limita a cumplir las indicaciones que recibe?					
42. ¿Tiene libertad para disponer, cómo y cuándo hacer sus tareas?					
43. ¿Tiene independencia para actuar?					
44. ¿Puede tomar decisiones?					
Capacitación					
45. ¿Las instancias de capacitación que recibe están bien planeados?					
46. ¿Los cursos de capacitación que recibe, le permiten hacer mejor su trabajo?					

47. ¿Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse?					
48. ¿Los cursos de capacitación que recibe, están de acuerdo con sus intereses?					
Equidad de salario					
49. ¿Su trabajo está bien pagado					
50. ¿Considera necesaria alguna recompensa económica por su trabajo?					
51. ¿Considera necesario algún incentivo no económico por su trabajo?					
52. ¿Teniendo en cuenta todos los aspectos propuestos y los que Usted considere necesario incluir, cuán satisfecho está con su trabajo?					

Muchas gracias por su tiempo

Anexo 3. Solicitud de licencias y permisos

FORMULARIO DE SOLICITUD DE LICENCIAS Y PERMISOS

Apellidos y Nombres: C.C. Nro.:

Dirección Domiciliaria:

Número (s) telefónico (s) domicilio: Número Celular:

Departamento de producción, administrativo, otro

PERMISO:

ASUNTO:

Particular

Cita médica

Otros:

Familiar

LICENCIA:

ASUNTO:

Matrimonio o Unión de Hecho

Cuidado de Familiar con discapacidad

Calamidad Doméstica

Enfermedad

Maternidad y/o Paternidad

Cuidado del recién nacido

Ausencia aproximada de:

Fecha: DESDE: HASTA: Hora Salida:

Hora Retorno:

Firma del trabajador (a) :

Apellidos y nombres del jefe (a) inmediato :

Firma del jefe (a) inmediato :