



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo, **DIANA CAROLINA VERDESOTO SANTIANA** con CC. 172724231-3, autora del trabajo de graduación intitulado: **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE PRONACA “PLANTA ALIMENTOS BALANCEADOS-PUEMBO” EN EL PERIODO 2016**, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional** en la Facultad de **Psicología**.

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

Quito, noviembre 2016

  
**DIANA CAROLINA VERDESOTO SANTIANA**  
CC. 172724231-3

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA  
ORGANIZACIONAL**

**“PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL  
NIVEL DE CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE PRONACA “PLANTA  
ALIMENTOS BALANCEADOS – PUEMBO” EN EL PERIODO 2016”**

**DIANA CAROLINA VERDESOTO SANTIANA**

**DIRECTORA: MTR. VERÓNICA GARCÍA OQUENDO**

**QUITO, 2016**

## **DEDICATORIA**

**A MIS PADRES: XAVIER VERDESOTO Y PATRICIA SANTIANA**

Gracias por ser ejemplo de amor, constancia y dedicación.

Mamá, Papá esto es suyo.

*Papá Alfredito, sé que desde el cielo  
me cuidas y estás orgulloso de mí.*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por bendecir mis sueños y poner luz en mi camino. Gracias por ser mi guía, mi refugio y mi inspiración.

A mi madre, por su esfuerzo y dedicación diaria. Gracias mamá por acompañarme en cada etapa de mi vida, estoy segura que sin tu apoyo este sueño no hubiese sido posible. Felicidades mamá, tu también te estás graduando conmigo.

A mi padre, por todas sus enseñanzas; papá desde pequeña siempre quise ser cómo tu. Gracias por poner orden y visión en mi vida, de a poco ya me voy pareciendo a ti. Ten la seguridad que juntos lograremos que el sueño de NEXOS TALENT crezca y se consolide cada vez más.

A mis hermanas Nicole y Mishelle, gracias por tantas risas y aventuras diarias. Si algo estoy segura, es que nos tenemos hasta la eternidad, mi corazón es suyo.

A mi amor André, gracias por creer en mí y darme tu mano hasta el final. Fuiste sin duda alguna mi mayor fortaleza en esta etapa universitaria. Gracias por enseñarme que el amor vence y que las almas gemelas se consolidan si son un equipo. Tú y yo lo logramos, gracias por hacerme vivir.

A mi familia NEXOS TALENT. Gracias por todo su apoyo y enseñanzas diarias equipo, cada día me construyo a su lado.

A todas las personas que directa e indirectamente hicieron un aporte para la culminación de este proyecto de grado.

# CONTENIDO

---

<b>1. MARCO INTRODUCTORIO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 TEMA – TÍTULO:.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.2.1 Nombre de la Organización: .....	1
1.2.2 Actividad: .....	1
1.2.3 Ubicación:.....	1
1.2.4 Características: .....	1
1.2.5 Contexto:.....	2
1.2.6 Filosofía (Procesadora Nacional de Alimentos, 2016). .....	2
1.2.7 Organigrama: .....	4
<b>1.3 ANTECEDENTES .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 OBJETIVOS: .....</b>	<b>6</b>
1.5.1 Objetivo General:.....	6
1.5.2 Objetivos Específicos: .....	6
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 CLIMA LABORAL .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 LA MOTIVACIÓN.....</b>	<b>8</b>
2.2.1 Los tres factores de McClelland.....	9
2.2.1.1 Necesidad de Logro.....	10
2.2.1.2 Necesidad de Poder .....	10
2.2.1.3 Necesidad de Afiliación .....	11
2.2.2 Teoría del factor dual de Herzberg.....	11
2.2.3 Teoría de las Expectativas.....	12
2.2.4 Teoría de las Necesidades de Maslow.....	13

2.2.5 Teoría de la Autodeterminación .....	14
<b>2.3 SATISFACCIÓN LABORAL.....</b>	<b>16</b>
2.3.1 Satisfacción laboral y satisfacción del cliente .....	16
2.3.2 Satisfacción laboral y rotación de personal .....	17
<b>2.4 MODELOS TEÓRICOS DE CLIMA LABORAL .....</b>	<b>17</b>
2.4.1 Escala multidimensional de Clima Organizacional (EMCO).....	17
2.4.2 Work Environment Scale (WES) – Moss.....	19
2.4.3 CLA: Cuestionario de Clima Laboral .....	20
2.4.4 Cuadro comparativo Modelos teóricos de Clima Laboral .....	21
<b>3. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>	<b>25</b>
<b>4. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 RESULTADOS GENERALES POR DIMENSIONES EVALUADAS.....</b>	<b>27</b>
4.1.1 Resultados dimensión: Puesto de Trabajo.....	27
4.1.2 Resultados dimensión: Condiciones de Trabajo.....	28
4.1.2.1 Resultados dimensión Puesto de Trabajo, pregunta 8: ¿El ambiente que se respira en mi lugar de trabajo suele ser agradable? .....	29
4.1.3 Resultados dimensión: Desarrollo Personal .....	30
4.1.4 Resultados dimensión: Relaciones Interpersonales .....	31
4.1.5 Resultados dimensión: Relaciones con la Autoridad .....	33
4.1.6 Resultados dimensión: La Empresa en general .....	34
4.1.6.1 Resultados dimensión la Empresa en general pregunta 53: ¿Si pudiera dejar mi trabajo por otro con igualdad de sueldo y condiciones lo haría?.....	35
<b>4.2 DIAGNÓSTICO GENERAL DE CLIMA LABORAL .....</b>	<b>36</b>
4.2.1 Puntos Fuertes Diagnóstico Clima Laboral.....	36

4.2.2 Puntos Débiles Diagnóstico Clima Laboral .....	37
4.2.3 Aspectos prioritarios de Intervención .....	38
<b>5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....</b>	<b>39</b>
<b>5.1 OBJETIVO DEL PROYECTO .....</b>	<b>39</b>
<b>5.2 MATRIZ DE MARCO LÓGICO .....</b>	<b>41</b>
<b>5.3 ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....</b>	<b>45</b>
<b>5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>53</b>
<b>5.4 SUPUESTOS .....</b>	<b>56</b>
<b>5.5 PRECONDICIONES .....</b>	<b>56</b>
<b>5.6 SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>56</b>
<b>5.7 MONITOREO .....</b>	<b>57</b>
<b>5.8 EVALUACIÓN .....</b>	<b>57</b>
<b>5.9 DESTINATARIOS.....</b>	<b>58</b>
<b>5.10 CRONOGRAMA .....</b>	<b>59</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>63</b>
<b>6.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>6.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>64</b>
<b><i>Bibliografía.....</i></b>	<b>68</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

---

<i>Tabla 1: Estructura factorial de la Escala de Clima Social Organizacional WES (García-Saisó, 2014).....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 2: Modelos teóricos Clima Laboral (García-Saisó, 2014) .....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 3: Áreas de evaluación PRONACA.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 4: Cronograma aplicación de cuestionarios PRONACA (Verdesoto, 2016) .....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 5: Resultados dimensión "Puesto de Trabajo" .....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 6: Resultados dimensión "Condiciones de Trabajo".....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 7: Resultados dimensión "Desarrollo Personal" .....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 8: Resultados dimensión "Relaciones Interpersonales" .....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 9: Matriz Marco Lógico.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 10: Cronograma .....</i>	<i>59</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

<i>Figura 1: Organigrama PRONACA (Planificación estratégica Pronaca, 2015) .....</i>	<i>4</i>
<i>Figura 2: Pirámide de Necesidades de Maslow (Mankeliunas, 1996) .....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 3: Factores de la EMCO (Patlán, 2013).....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 4: Pregunta 8, dimensión "Puesto de Trabajo" .....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 5: Relaciones con la Autoridad .....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 6: Resultados dimensión "La Empresa en general" .....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 7: Resultados dimensión "La Empresa en General", pregunta 53. ....</i>	<i>35</i>

# CAPÍTULO I

---

## **1. MARCO INTRODUCTORIO**

### **1.1 TEMA – TÍTULO:**

Propuesta de intervención para el mejoramiento del nivel de Clima Laboral del personal de “PRONACA – PLANTA ALIMENTOS BALANCEADOS - PUEMBO” en el periodo 2016.

### **1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **1.2.1 Nombre de la Organización:**

Procesadora Nacional de Alimentos – PRONACA.

#### **1.2.2 Actividad:**

Producción, comercialización y distribución de productos alimenticios.

#### **1.2.3 Ubicación:**

Calle Chiche Obraje, Sector Puembo 170179. Quito – Ecuador.

#### **1.2.4 Características:**

Desde los inicios de sus actividades, la sostenibilidad ha sido un eje transversal en las labores productivas. Sus actividades se desarrollan principalmente en las zonas rurales, que son también las de mayor necesidad. PRONACA con la vocación agrícola del país y a mejorar el nivel de vida de estas poblaciones, generando empleo, actividad económica y bienestar.

### **1.2.5 Contexto:**

Procesadora Nacional de Alimentos C.A. posee 59 años en el mercado, con presencia en Manabí, Guayas, Santo Domingo, Los Ríos, Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo, Azuay y Carchi. PRONACA ofrece soluciones alimenticias generando desarrollo en el sector agropecuario ecuatoriano.

### **1.2.6 Filosofía (Procesadora Nacional de Alimentos, 2016).**

La cultura de PRONACA está fundamentada en tres valores centrales que inspiran su propósito y los principios que guían sus relaciones:

- Integridad.
- Responsabilidad.
- Solidaridad.

De igual manera PRONACA se rige de acuerdo a los principios establecidos para cada uno de sus grupos de interés:

- **Proveedores:** PRONACA cree y practica el respeto a sus proveedores, a quienes les ofrece un beneficio justo en cada negociación, dentro de un marco de comportamiento ético. Promueve el cumplimiento de la ley y una conducta social responsable.
- **Colaboradores:** PRONACA lidera a sus colaboradores con el ejemplo, en forma competente, justa y ética. Tiene un compromiso solidario y respetuoso con el bienestar de cada uno de ellos y no tolera la deshonestidad. Reconoce el talento y ofrece una remuneración equitativa. Promueve el trabajo en equipo y la delegación con responsabilidad en condiciones laborales de limpieza, orden y seguridad. Ofrece igualdad de oportunidades de empleo, desarrollo y promoción a todos quienes están calificados para ello. Motiva y acoge sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la compañía.

- **Clientes:** PRONACA trabaja junto a sus clientes ofreciendo siempre productos de calidad. Innova sus procesos y productos para liderar los mercados en los cuales está presente. Atiende los pedidos de sus clientes con un servicio rápido y prolijo.
- **Consumidores:** La primera responsabilidad de PRONACA es proveer productos innovadores, saludables y de calidad que alimenten bien a sus consumidores y contribuyan al bienestar y satisfacción de sus familias.
- **Sociedad:** PRONACA, en consonancia con su responsabilidad corporativa, actúa como un buen ciudadano, que siempre busca las mejores relaciones con los diferentes grupos de interés, en un ambiente de armonía y colaboración. Comparte su experiencia y conocimiento para contribuir al desarrollo y al mejoramiento de la calidad de vida de las áreas de influencia de sus operaciones. Alienta el civismo y paga los impuestos que le corresponden. Es respetuosa y solidaria con las personas y con el cuidado del equilibrio ambiental.
- **Asociados:** PRONACA actúa responsablemente con productores y emprendedores. Invierte en investigación y desarrollo, y crea productos innovadores. Comparte su filosofía y crea oportunidades de negocio para sus asociados, con quienes mantiene una relación cercana, equitativa y provechosa.
- **Propósito:** PRONACA existe para alimentar bien generando desarrollo en el sector agropecuario.

### 1.2.7 Organigrama:

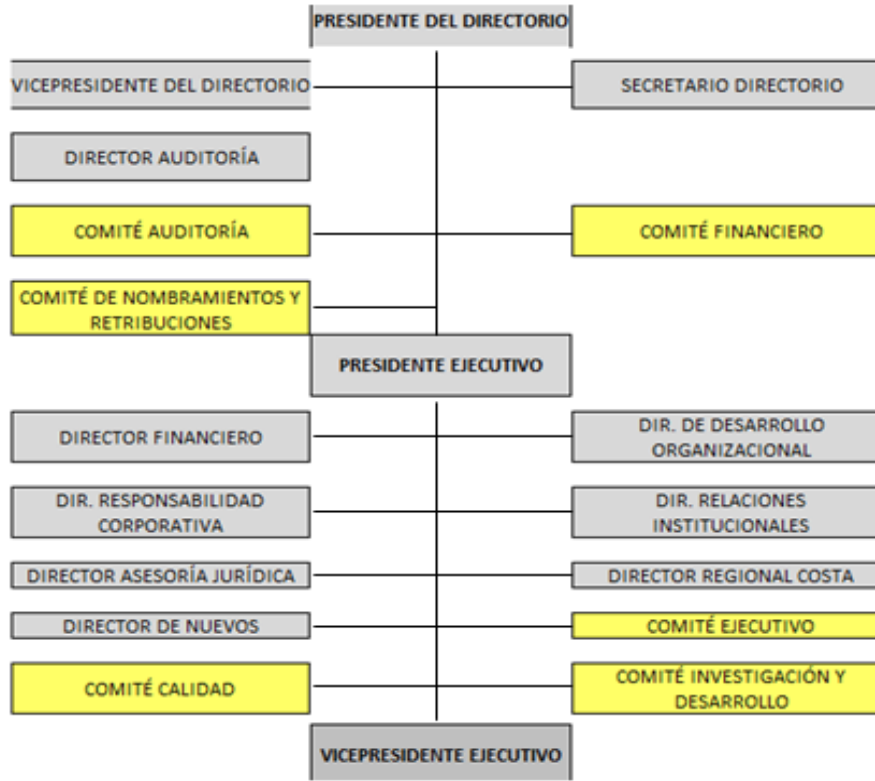


Figura 1: Organigrama PRONACA (Planificación estratégica Pronaca, 2015)

### 1.3 ANTECEDENTES

La Procesadora Nacional de Alimentos PRONACA, es una empresa creada en 1957, la cual cuenta con varias plantas, entre ellas: planta de alimentos que produce balanceados para las granjas, planta de incubación de aves, planta de producción de cárnicos y otros alimentos, centro de producción de pollos, entre otras. La presente investigación será realizada exclusivamente en la “Planta de Alimentos Balanceados” ubicada en el sector de Pumbo, debido a la apertura obtenida por Tatiana Lovato – Jefe de RRHH de la misma.

El departamento de Recursos Humanos de PRONACA considera de gran importancia realizar un diagnóstico de clima laboral de manera anual, con el fin de desarrollar proyectos de mejora que permitan mantener dentro de la compañía un óptimo nivel de clima laboral;

es por ello, que se ven en la necesidad de realizar el diagnóstico y la propuesta de intervención correspondiente al periodo 2016 y de esta manera percibir el sentir de los colaboradores hacia la organización.

Al no realizar un diagnóstico de clima laboral anual en la compañía, los directivos de la organización no tendrían insumos para tomar decisiones con respecto al personal y a los posibles problemas en los que se encuentran, lo que no les permitiría con exactitud establecer planes de intervención para su mejoramiento.

Es necesario realizar el diagnóstico de clima laboral con el fin de evaluar las percepciones actuales de los colaboradores y mediante estos resultados saber con exactitud cuáles son las reacciones y sentimientos del colaborador frente a la planta de alimentos balanceados, estableciendo propuestas de mejora a los directivos, para que así los colaboradores sientan un mayor nivel de compromiso hacia PRONACA.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La cultura organizacional es el pilar principal de una empresa, ya que engloba todas las actitudes, valores, creencias y experiencias de todos los colaboradores que forman parte de ella; hay culturas débiles, culturas fuertes, culturas actuales y culturas ideales, y una cultura ideal fomenta dentro de su clima laboral lealtad, compromiso y satisfacción laboral.

Partiendo de estas afirmaciones, el interés de la presente investigación es crear alternativas de mejora continua, fomentando un ambiente de alta motivación y reconocimiento que impulse al éxito de la organización. Al tener los resultados de su clima laboral se establecerán planes de acción con el fin de incrementar la satisfacción del personal y de ser posible incluso la productividad.

Esta investigación será realizada con la utilización de una encuesta creada por el departamento de RRHH de PRONACA, la cual mide las siguientes dimensiones: aspectos de puesto de trabajo, condiciones de trabajo, desarrollo de personal, relaciones interpersonales, relaciones con la autoridad, la empresa en general. La investigación es factible ya que

PRONACA brindará la apertura necesaria para obtener y recopilar información y a la vez desarrollar planes de mejora de acuerdo a sus necesidades.

Por último, la investigadora se beneficiará de experiencia y mayor conocimiento práctico en el campo de diagnóstico de clima laboral, que le permitirá realizar proyectos similares con mayor profundidad a futuro y a su vez le permitirá obtener su título de tercer nivel en la rama de Psicología Organizacional.

## **1.5 OBJETIVOS:**

### **1.5.1 Objetivo General:**

Diseñar una propuesta de intervención de clima laboral para la empresa PRONACA PLANTA ALIMENTOS BALANCEADOS PUEMBO con el fin de mejorar los índices de clima laboral.

### **1.5.2 Objetivos Específicos:**

- 1.** Explicar modelos teóricos de clima laboral para la comparación y análisis de los principales factores que inciden dentro de la planta de “alimentos balanceados” de PRONACA.
- 2.** Realizar un diagnóstico de clima laboral que permita el conocimiento de la situación actual.
- 3.** Identificar los aspectos prioritarios de intervención para la disminución de la insatisfacción en el personal.

## CAPÍTULO II

---

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 CLIMA LABORAL

El planteamiento del concepto de “Clima Laboral” aparece en la década de los años sesenta con Kurt Lewin como precursor del estudio del contexto social, viendo de tal forma la necesidad de tomar en cuenta los fenómenos que ocurren dentro de las organizaciones de una manera global y a su vez estudiando los sistemas organizacionales con relación a su entorno ambiental. En el año de 1966 Talcott Parsons propone integrar la personalidad de los individuos, el sistema social visto como organización y a su vez los niveles culturales de cada uno de ellos. “El clima de una organización constituye la «personalidad» de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta” (Rodríguez, 1999, pág. 158).

Dentro del clima laboral de una organización intervienen variables internas que modifican los comportamientos de los miembros de la misma, tales como: el ambiente físico en el cuál desenvuelven sus funciones, la estructura de la organización, el ambiente social, las aptitudes y motivaciones que tengan los colaboradores de la empresa entre otros factores de comportamiento tales como la productividad, la rotación, el ausentismo y la percepción en general que se tiene hacia el puesto de trabajo y hacia la compañía a la cual pertenecen. “El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez, el clima se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella” (Davis, 1986, pág. 111).

“El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación” (Rodríguez, 1999, pág. 160).

El clima laboral está determinado directamente por las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización, por lo cual, depende de cada colaborador el contribuir o generar insatisfacción en su entorno de trabajo. “Esta dimensión se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos, tales como la atmósfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores” (Rodríguez, 1999, pág. 66).

El factor de la motivación es de gran importancia para un correcto desarrollo del clima laboral, es por ello que a continuación se presentarán definiciones de la misma con el fin de comprender con mayor exactitud la perspectiva de la motivación en el ser humano y la forma en que ésta influye en sus comportamientos.

## 2.2 LA MOTIVACIÓN

“La *motivación* se refiere a las inferencias relativas a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas” (McClelland, 1989, pág. 20). Se sabe que la motivación es un proceso psicológico fundamental que se presenta en la vida cotidiana de los seres humanos como una fuente impulsora a hacer o a lograr algo. “La motivación es un proceso dinámico e interno, que hace referencia al deseo de querer cubrir una necesidad, y que en definitiva viene a indicarnos que la motivación nos mueve a realizar unas conductas y a no hacer otras, dependiendo de nuestros motivos expresados como deseos, pulsiones o necesidades, que se producen en cada momento” (Sanz, 2013, pág. 67).

“En todas las concepciones teóricas de la motivación están combinadas dos variables hipotéticas, que a su vez expresan dos características esenciales del proceso motivacional; una de ellas indica la *direccionalidad* del comportamiento motivado (dirección hacia metas determinadas), y la otra, proporciona la energía necesaria para realizar actos concretos del comportamiento, es decir, la *energetización* o la activación del comportamiento” (Mankeliunas, 1996). La psicología nos permite entender el proceso motivacional mediante la interacción del individuo y el medio ambiente, así como la estrecha relación que juegan los procesos psicológicos ligados con la emoción. “Toda conducta motivada produce reacciones emocionales positivas, mientras que la no obtención de los objetivos deseados producirá

emociones negativas. De este modo las consecuencias emocionales sirven como refuerzos o castigos para nuestro comportamiento motivado” (Sanz, 2013).

Las emociones no vienen a ser directamente “motivos”, sin embargo, son de gran importancia al constituir un sistema motivacional. “Las emociones acompañan también a los motivos y amplían sus efectos sobre la conducta” (McClelland, 1989). Las emociones pueden ser también conocidas como los sentimientos, por lo cual intervienen en este campo los procesos cognitivos o procesos mentales. “Las emociones son fenómenos de corta duración, relacionados con sentimientos, estimulación, intención y expresión, que nos ayudan a adaptarnos a las oportunidades y retos que enfrentamos durante los sucesos significativos de la vida” (Reeve, 2010).

Es de vital importancia identificar cuáles son los estímulos impulsores de las personas dentro la organización, es por ello que a continuación se presentarán las principales teorías en las cuáles se basan las organizaciones para definir las necesidades de los miembros de la misma.

### **2.2.1 Los tres factores de McClelland**

David McClelland en el año de 1985 desarrolló una teoría de motivación humana basándose en estudios previos realizados por autores como Murray, Freud, Clark Hull, Skinner, Erickson, entre otros, en la cual presenta una explicación de los factores por los cuáles se mueven las personas. “En buena medida existe una teoría de la motivación que se corresponde con cada campo del esfuerzo humano. Observamos que con frecuencia las personas hacen diversas cosas e inferimos de ello que deben desear hacerlas” (McClelland, 1989).

McClelland propone en su teoría que las personas se mueven por 3 necesidades dominantes: la necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.

### ***2.2.1.1 Necesidad de Logro***

“Si la comida es el premio o el incentivo para el impulso del hambre, ¿cuál es el premio para el motivo de logro? Hemos recalcado repetidamente que «hacer algo mejor» es el incentivo natural del motivo de logro. Ahora es el momento de precisar más, porque las personas pueden hacerlo mejor por todo género de razones: agradar al profesor, evitar las críticas, obtener la aprobación de alguien a quien quieren o simplemente conseguir algún tiempo al margen del trabajo. Lo que debería estar implicado en el motivo de logro es el actuar bien por sí mismo, por la satisfacción intrínseca de hacerlo mejor” (McClelland, 1989, pág. 248).

La necesidad de logro surge por el deseo que tienen las personas a alcanzar el éxito y sobresalir ante los demás. “Los sujetos con este tipo de motivación, debido fundamentalmente a su persistencia, tienden a mejorar constantemente en las actividades en las que se embarcan. Suelen elegir tareas desafiantes de dificultad media que les supone un esfuerzo, pero que a la vez actúan como un desafío para ellos” (Sanz, 2013, pág. 367).

McClelland además sostiene que una de las características relevantes de las personas que están encaminadas por la necesidad de logro es su responsabilidad ante un resultado de desempeño, ya que de esta forma obtienen altos niveles de satisfacción por lograr un mejor resultado. “Para algunas personas existen metas lo suficientemente valiosas para que desarrollen comportamientos que les permitan sobresalir en lo que se han propuesto” (Mankeliunas, 1996, pág. 159).

### ***2.2.1.2 Necesidad de Poder***

David McClelland plantea dentro de su teoría que los seres humanos pueden estar orientados por estímulos que generen en sí una necesidad de poder estrechamente relacionada con una motivación de reconocimiento, con el fin de influir, controlar y tener un alto impacto en el comportamiento de los demás. “Aquellas personas que desean controlar los medios para influenciar a otros, cambiar la manera de pensar o dominar en alguna forma las acciones o

pensamientos de los demás, se dice que tienen *necesidad de poder*” (Mankeliunas, 1996, pág. 161).

### **2.2.1.3 Necesidad de Afiliación**

Los seres humanos poseen una necesidad básica de mantener relaciones sociales con otros seres humanos, con el fin de establecer relaciones interpersonales con un vínculo emocional. “A la tendencia de los seres humanos a asociarse con otros, a buscar contacto social esporádico o permanente, y a formar grupos, se le llamó *instinto gregario* y en la actualidad se le conoce como *necesidad de afiliación*” (Mankeliunas, 1996, pág. 159).

Las personas que tienen su orientación hacia la necesidad de afiliación se caracterizan por el nivel de aceptación e interacción social que demandan en su vida cotidiana, prefiriendo de esta manera un estado de cooperación antes que uno de competición. “Sea lo que fuere lo que buscan las personas al interactuar con otras indudablemente privar a los individuos de la oportunidad de interacciones sucita en ellos lo que se ha denominado *necesidad de afiliación* o *necesidad de estar con las personas*” (McClelland, 1989, pág. 371).

### **2.2.2 Teoría del factor dual de Herzberg**

Frederick Irving Herzberg plantea su teoría del factor dual dándole vital importancia a las necesidades humanas, por lo que afirma que las necesidades están divididas en dos tipos de factores: factores higiénicos o extrínsecos y a su vez los factores motivacionales o conocidos como factores intrínsecos.

Los factores higiénicos o extrínsecos son aquellos que evitan la insatisfacción, se encuentran en el ambiente y no se puede ejercer control sobre ellos. “Los factores higiénicos son las condiciones que rodean al sujeto en el ámbito laboral y que no están bajo su control” (Sanz, 2013, pág. 363).

Los factores extrínsecos están definidos como las recompensas y las consecuencias que presenta el ambiente, como el salario, bonos, alimentos, viáticos, premios, reconocimiento

público, etc. “Es decir, debido a que deseamos ganar consecuencias atractivas y también debido a que deseamos evitar consecuencias poco atractivas, la presencia de los incentivos y consecuencias crea dentro de nosotros una sensación de querer participar en esas conductas que producirán las consecuencias buscadas” (Reeve, 2010, pág. 84).

Por otro lado, los factores motivacionales o intrínsecos son aquellos que evocan a la necesidad de un crecimiento intelectual y emocional. “Desde la perspectiva laboral, cuando estas necesidades se hallan cubiertas, el trabajador estará motivado y contento, y por el contrario, cuando esto no ocurre, las consecuencias serán el desánimo y la desmotivación” (Sanz, 2013, pág. 364).

En este tipo de factores son de gran importancia el reconocimiento profesional, el crecimiento personal e intelectual y la necesidad de autorrealización. “Son los factores motivacionales los que realmente ejercen algún tipo de influencia en la consecución de niveles más elevados de rendimiento” (Sanz, 2013, pág. 365).

### **2.2.3 Teoría de las Expectativas**

El psicólogo Victor Vroom plantea su teoría de las expectativas partiendo que las personas se motivan a esforzarse en la consecución de un objetivo cuando creen firmemente en su valor; es por ello tienden a comportarse de acuerdo a las expectativas (recompensas) que presentan ante una situación. “Si observamos a un grupo de trabajo que están desempeñando el mismo trabajo, notaremos que algunas lo hacen mejor que otras” (Victor Vroom, 1979, pág. 7).

Es decir, un colaborador dará su mejor versión en cuanto considere que ese esfuerzo realizado tendrá como consecuencia una retribución o recompensa dentro de la organización. “La decisión del individuo a participar en el sistema se determina por la relativa magnitud de los incentivos y de las aportaciones cuando ambos se miden en términos de los valores o motivos del participante” (Victor Vroom, 1979, pág. 81). Vroom afirma que existen tres tipos de variables para explicar su teoría: esfuerzo con relación al desempeño, desempeño con relación al resultado y el valor de la recompensa (valencia).

El esfuerzo con relación al desempeño permite a las personas ejercer una tarea con éxito sin importar el grado de dificultad, siempre y cuando su retribución esté basada en la valoración positiva de su trabajo. “Un empleado al que se le asignen tareas acorde con su preferencia personal tendrá un saldo más favorable de incentivos-aportaciones que otros” (Victor Vroom, 1979, pág. 100). El desempeño con relación al resultado está basado en la confianza que genera en un individuo el saber que si su trabajo es ejecutado con éxito tendrá recompensas a su favor, es por ello que dicha motivación influye directamente en los conocimientos, habilidades, destrezas y percepciones de las personas en el momento de ejecutar sus funciones.

La valencia es el valor que otorga una persona a las recompensas esperadas por los resultados obtenidos. “La valencia de un desempeño efectivo aumenta a medida que se incrementa la mediación de un desempeño efectivo para la obtención de incrementos en dinero, suponiendo que la valencia del dinero sea positiva” (Victor Vroom, 1979, pág. 125).

#### **2.2.4 Teoría de las Necesidades de Maslow**

El psicólogo Abraham Maslow plantea su teoría en base a la jerarquía de las necesidades humanas basándose en la totalidad de las conductas de un individuo así como de los factores externos que influyen en las mismas. “Cuando nos acercamos a la experiencia interna del hombre y a los métodos e interpretaciones creativos e idiosincrásicos necesarios para comprender esa experiencia, penetramos en un mundo nuevo e inexplorado de mitos y significados, valores personales, símbolos e imágenes creativos, percepciones singulares y, de manera inevitable, pasamos al reino espiritual” (Frick, 1971, pág. 18).

Maslow expone su teoría de necesidades a partir de una jerarquía de las mismas distribuidas en forma estructural por medio de una pirámide de cinco niveles. “En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades que Maslow denomina «inferiores» a pesar de ser prioritarias para la supervivencia y en la parte más alta las «superiores», es decir, las menos prioritarias y las de menor importancia para la supervivencia, pero de máxima trascendencia para el desarrollo personal, afectivo y emocional de las personas” (Sanz, 2013,

pág. 360). De esta manera, Maslow plantea que las necesidades inferiores son las fisiológicas y de seguridad, mientras que las necesidades superiores son las de afiliación, estima y autorrealización.



Figura 2: Pirámide de Necesidades de Maslow (Mankeliunas, 1996)

### 2.2.5 Teoría de la Autodeterminación

Deci y Ryan en el año de 1995 proponen una teoría general de motivación y personalidad, en la cual se establece la relación existente entre el desarrollo y funcionamiento de la personalidad dentro de contextos sociales determinados, enfatizando de esta forma la importancia del recurso humano interno para el desarrollo de la misma. “Se basa en una meta-teoría organísmico-dialéctica que asume que las personas son organismos activos, con tendencias innatas hacia el crecimiento psicológico y del desarrollo, esforzándose por dominar los desafíos continuados e integrar sus experiencias de forma coherente con su voluntad” (Murcia, 2006, pág. 4).

La teoría de la autodeterminación busca describir necesidades innatas que aportan al desarrollo personal y a su vez al desarrollo de motivaciones intrínsecas; nace a partir de la explicación y desarrollo de cuatro mini-teorías: Teoría de la evaluación cognitiva, teoría de la

integración orgánica, teoría de las necesidades básicas y teoría de las orientaciones de causalidad.

“Los hallazgos han llevado a postular tres necesidades psicológicas innatas – competencia, autonomía, y relacionarse – las cuales cuando son satisfechas producen la ampliación de la auto-motivación y la salud mental y cuando son frustradas llevan a la reducción de la motivación y el bienestar” (Ryan, 2000, pág. 1). La necesidad de ser competente posibilita a los colaboradores a potencializar sus habilidades y mejorarlas; la necesidad de autonomía hace referencia a la capacidad del ser humano en tomar sus propias decisiones; mientras que la necesidad de relacionarse permite al ser humano crear conexiones y sentido de pertenencia hacia la sociedad.

Esta teoría es vital para aquellos líderes que desean facilitar la motivación y el compromiso en el trabajo, por el hecho de enfocarse en el incremento de logros a nivel laboral y a su vez por el bienestar de los colaboradores en una organización.

Por otro lado, Locke (1976) propone en su Teoría de los Valores un modelo de satisfacción laboral, refiriéndose a esta como una respuesta positiva del colaborador hacia su puesto de trabajo, y estableciendo de igual manera a la existencia de una vinculación entre el constructo de clima laboral y satisfacción. Es por ello que a continuación se señalará la definición de satisfacción laboral y su relación con las principales variables que afectan directamente al clima organizacional.

## **2.3 SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción laboral se define como los sentimientos positivos que expresan los colaboradores de una organización con relación a su puesto de trabajo. “La satisfacción en el trabajo es la que nos permite medir el contento o placer que el empleado siente al realizar sus labores en el trabajo” (Rojas, 1997, pág. 14).

“Mejorar las percepciones laborales de los trabajadores puede aumentar la competitividad del negocio, al tener un impacto positivo en el bienestar de sus empleados” (P.Robbins, 2013, pág. 83). Cuando un colaborador percibe que la empresa se preocupa por él en cuestiones tales como el ámbito salarial, capacitación, retroalimentación y a su vez trabaja en un contexto de un entorno social adecuado, se crea automáticamente una sensación de satisfacción hacia el medio en el cual se desenvuelve. Es importante brindar a los colaboradores una constante retroalimentación y apoyo social tanto dentro como fuera del horario laboral, por la estrecha relación que mantienen estos aspectos con la satisfacción laboral.

### **2.3.1 Satisfacción laboral y satisfacción del cliente**

Existe una correlación entre las variables satisfacción laboral del colaborador satisfacción del cliente; mientras más satisfecho se encuentre el cliente interno laborando dentro de la compañía, transmitirá un mayor nivel de servicio hacia el cliente eterno lo que implica la satisfacción parcial del mismo. “Los empleados satisfechos incrementan la satisfacción y lealtad de los clientes” (P.Robbins, 2013, pág. 85).

### **2.3.2 Satisfacción laboral y rotación de personal**

Cuando un colaborador percibe insatisfacción con respecto a su puesto de trabajo, al momento de recibir una oferta laboral no solicitada tendrá mayor atracción por parte de otras compañías, dejando de lado sus intereses por la empresa a la cual pertenece en ese momento.

Es de vital importancia evaluar cómo se encuentra el clima laboral dentro de una compañía con el fin de establecer cuáles son las fortalezas de una organización y de igual manera, cuáles son sus oportunidades de mejora; es por ello que a continuación, se detallarán los modelos teóricos de evaluación de Clima Laboral, los mismos que se pueden aplicar y adaptar a la realidad de todo tipo de organizaciones.

## **2.4 MODELOS TEÓRICOS DE CLIMA LABORAL**

### **2.4.1 Escala multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) - Gómez & Vicario (Patlán, 2013)**

\*Dicha teoría es relevante en el presente estudio debido a que PRONACA se basó en el EMCO para desarrollar su encuesta de Clima Laboral.

En el año 2008 Gómez & Vicario realizaron el desarrollo y validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) construida para la población mexicana mediante la utilización de redes semánticas naturales, con el objetivo de determinar cuál es la percepción de los trabajadores con relación a su puesto de trabajo. “Mediante esta percepción es posible captar expresiones contextuales, reacciones, opiniones y apreciaciones de los empleados con referencia al ambiente de la organización” (Patlán, 2013, pág. 133)

Para dicho estudio, se utilizó una muestra de 673 colaboradores en el área de salud, obteniendo un alto nivel de confiabilidad (Alpha de Cronbach a  $> 0,70$ ). La Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) está compuesta por 3 dimensiones (individual, interpersonal y organizacional), en las cuales se evalúan 8 factores (satisfacción de los trabajadores, autonomía en el trabajo, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de directivos,

beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo, liderazgo de directivos), mediante el análisis de 29 reactivos valorados mediante la escala de Likert ( 1 = nunca; 2=casi nunca; 3= a veces; 4= casi siempre; 5= siempre).



Figura 3: Factores de la EMCO (Patlán, 2013)

- **Satisfacción Laboral:** Se refiere al estado emocional y actitudinal de un colaborador con respecto a su trabajo.
- **Autonomía en el Trabajo:** Hace referencia a la capacidad de libertad e independencia de un colaborador para ejercer sus funciones dentro del medio laboral.
- **Relaciones Sociales:** Se refiere al grado de camaradería y socialización entre los miembros de una organización.
- **Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo:** Hace referencia a la capacidad de trabajo en equipo y relacionamiento entre los miembros de una organización.
- **Consideración de directivos:** Se refiere a la actitud de los directivos sobre sus subordinados para la ejecución de tareas
- **Beneficios y recompensas:** Grado de satisfacción en cuanto a beneficios monetarios y no monetarios ofrecidos por la organización.
- **Motivación y esfuerzo:** Fuerza interna percibida como una fuente impulsora para hacer que las cosas pasen.

- **Liderazgo de directivos:** Capacidad de ejercer control, dominancia y acompañamiento para la consecución de objetivos y potencialización de habilidades de miembros de su equipo.

#### 2.4.2 Work Environment Scale (WES) – Moss

Mediante sus investigaciones, Moss creó un método con el fin de validar la percepción del ambiente social en grupos de trabajo y a su vez ayudar con la planificación y cambio de entorno a través de su herramienta Work Environment Scale, la misma que está compuesta por 90 reactivos que son evaluados mediante premisas verdaderas o falsas que permiten diagnosticar las siguientes dimensiones de clima laboral: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad. “Las dimensiones de implicación, cohesión y apoyo conforman el factor de relaciones interpersonales; las dimensiones de autonomía, organización y presión se agrupan en el factor de autorealización; y, finalmente, las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad dan lugar al factor de estabilidad/cambio” (Salgado, 1996).

Tabla 1: Estructura factorial de la Escala de Clima Social Organizacional WES (García-Saisó, 2014)

Dimensión	Factor	Definición
I Relaciones	Implicación	Hasta qué punto los individuos se sienten integrados a su trabajo.
	Cohesión	Relaciones de amistad y apoyo que existe entre los trabajadores.
	Apoyo	Estímulo que da la dirección a sus empleados.
II Auto realización	Autonomía	Hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.
	Organización	Hasta qué punto el clima estimula la planificación y eficacia del trabajo. Orientación hacia la tarea.
	Presión	El grado en que las demandas del trabajo son altas y el tiempo de presión domina el ambiente de trabajo.
III Estabilidad / Cambio	Claridad	El grado en que los empleados saben a qué atenerse en su rutina diaria y la forma explícita de las reglas y políticas.
	Control	Grado en que los jefes utilizan reglas para tener controlados a los empleados.
	Innovación	Énfasis en la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
	Confort	Medida en que el entorno físico contribuye al entorno de trabajo agradable.

### **2.4.3 CLA: Cuestionario de Clima Laboral (Corral Sara, 2003)**

El Cuestionario de Clima Laboral CLA metodológicamente se encuentra basado en la teoría de Blake y Mouton, haciendo referencia a dos formas específicas de gestión en el ámbito organizacional: orientación hacia la persona y orientación a los resultados. “El desarrollo del CLA ha requerido tres años durante los cuales, además de los necesarios estudios técnicos, se ha podido aplicar en diversas empresas y contextos, lo que nos ha permitido contar con datos significativos y diversos para estudiar las características psicométricas del instrumento” (Corral Sara, 2003, pág. 5).

El CLA es un cuestionario elaborado para un público objetivo “adulto” que esté inmerso dentro del área laboral; su tiempo de aplicación es de 30 minutos, en los cuáles se evalúa cómo se encuentra el Clima Laboral dentro de organizaciones, a través de 8 dimensiones y una escala global de clima (CLA). El CLA está compuesto por 93 reactivos en forma de frases situacionales que describen comportamientos que se visualizan a diario dentro de una organización; las 8 dimensiones del CLA se encuentran agrupadas en dos ejes principales, el primero está dirigido a la empresa u organización, y el segundo está dirigido directamente a las personas.

Dentro del primer eje “Empresa” se evalúan los siguientes factores: organización, innovación, información y condiciones; mientras que en el segundo eje “Persona”, se evalúan los siguientes factores: implicación, autorrealización, relaciones, dirección. Al presente test se le añadió una dimensión adicional denominada Clima Laboral (CLA), la misma que refleja el clima laboral de una organización y permite obtener conclusiones y comparaciones de una forma rápida y sencilla; “Representa una medida global del clima laboral y se obtiene a partir de las puntuaciones de los 35 elementos que han demostrado ser los más representativos de dicho constructo” (Corral Sara, 2003).

## 2.4.4 Cuadro comparativo Modelos teóricos de Clima Laboral

Tabla 2: Modelos teóricos Clima Laboral (García-Saisó, 2014)

Autor	Año	Nombre del Instrumento	N. de Dimensiones	N. de Reactivos	Dimensiones
Halpin y Crofts	1963	Clima Escolar	6	64	Cohesión, compromiso, relaciones sociales, apertura de espíritu, consideración, nivel afectivo con la dirección.
Likert	1963	Perfil de Características Organizacionales	8	51	Métodos de mando, naturaleza de la motivación, naturaleza de los procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia e interacción, toma de decisiones, fijación de objetivos, procesos de control, objetivos - resultados, perfeccionismo.
Litwin y Stringer	1968	Perfil de Características Organizacionales (Adaptación del instrumento de Likert)	7	18	Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, normas, conflicto.
Schneider y Bartlett	1968	Percepción del Clima en las organizaciones de seguros	6	80	Apoyo de la dirección, interés por los empleados, conflicto, independencia de agentes, satisfacción, estructura organizacional.
Bowers y Taylor	1970	Encuesta Organizacional	5	—	Apertura a cambios tecnológicos, Recursos humanos, comunicación, motivación, toma de decisiones.
Newman	1977	Perceived Work Environment	11	—	Estilo de supervisión, características de la tarea, recompensa de las relaciones, relaciones con compañeros de trabajo, motivación, equipo y arreglo de la gente, competencias de los empleados, políticas de toma de decisiones, espacio de trabajo, presión para producir, importancia y responsabilidad.
Crane	1981	Encuesta para empresas escolares	5	36	Cohesión, autonomía, consideración, estructura organizacional, orientación a fines.
Brunet	1994	Escala de Clima de Brunet	4	—	Autonomía, consideración, estructura, recompensa.

<b>Toro</b>	1998	ECO IV	10	63	Trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo.
<b>Moss</b>	1974 - 2008	Work Environment Scale (WES)	10	90	Implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, confort.
<b>Gómez y Vicario</b>	2008	Escala Multidimensional de Clima Laboral (EMCO)	3	29	Individual, interpersonal, organizacional.

De todos los modelos teóricos presentados, se puede deducir que las principales dimensiones a medir relacionadas con las necesidades de la “Planta de Alimentos Balanceados – Puenbo” de PRONACA, son las presentadas por la “Escala Multidimensional de Clima Laboral” (EMCO), las cuáles fueron determinadas por el departamento de talento humano de la Planta de Alimentos Balanceados de la compañía.

Los factores predominantes de evaluación en dicho test son los siguientes: individual, interpersonal y organizacional, evaluando varios factores dentro de las mismas, tales como: satisfacción de los trabajadores, autonomía en el trabajo, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos.

## CAPÍTULO III

---

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

- **Diseño Transeccional Descriptivo**

La investigación que se realizará es un estudio descriptivo porque se seleccionarán variables y se medirán cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas y así obtener resultados con el fin de proponer un plan de intervención.

#### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se trabajó con el total de los colaboradores de la planta de alimentos balanceados de PRONACA. El total de colaboradores es de 140 personas, los cuales pertenecen a las áreas de abastecimientos, administrativa, aseguramiento de la calidad, bodega de producción Quito, área comercial, control interno, I&D, logística, mantenimiento, nutrición, producción, talento humano y tesorería.

En su gran mayoría el personal de la planta de alimentos balanceados de PRONACA está constituido por operarios, por lo cual el 46% del personal evaluado pertenece al área de producción, el 21% del personal pertenece al área de logística, el 10% de los colaboradores pertenecen a la bodega de producción de Quito, el 7 % del personal pertenece al área de mantenimiento, el 7 % de igual manera pertenece al área de aseguramiento de la calidad, mientras que el 9% restante pertenecen a áreas administrativas.

El 41% del personal de PRONACA labora dentro de la empresa por un tiempo mayor a 5 años, el 18% de los colaboradores laboran en un periodo de tiempo de 3 a 5 años, el 21% de

personal labora dentro de PRONACA por un periodo de 1 a 2 años, mientras que el 20% de los colaboradores laboran menos de un año dentro de la planta.

El nivel de escolaridad que predomina dentro de la población de PRONACA es secundario con un 67%. El 26% del personal de la planta posee estudios en un nivel superior, mientras que el 7% de los colaboradores poseen un nivel de estudio primario.

En PRONACA predomina con un 50% una población joven que se encuentra en un rango de edad entre los 26 y 50 años; el 31% de la población es mayor de 36 años, mientras que el 19% restante son menores a 25 años. De tal forma, el 89% de su personal es de género masculino, ya que en su gran mayoría son operarios, mientras que el 11% restante es de género femenino.

**Tabla 3: Áreas de evaluación PRONACA**

Área	# Personas	%
Abastecimientos	1	0,71
Administrativa	2	1,43
Aseguramiento de la Calidad	10	7,14
BDP Quito	14	10,00
Comercial	2	1,43
Control Interno	1	0,71
I & D	1	0,71
Logística	30	21,43
Mantenimiento	10	7,14
Nutrición	2	1,43
Producción	64	45,71
Talento Humano	1	0,71
Tesorería	2	1,43

TOTAL MUESTRA:

140	100,00
-----	--------

### 3.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

El presente proyecto se ejecutó mediante la aplicación de un cuestionario realizado por el departamento de Recursos Humanos de PRONACA el cual mide las siguientes dimensiones: puesto de trabajo, condiciones de trabajo, desarrollo personal, relaciones interpersonales, relaciones con la autoridad, la empresa en general.

Con el fin de realizar la aplicación de los cuestionarios, se llevaron a cabo tres desayunos informativos en los cuales estuvieron presentes los directivos, jefes superiores, operarios de planta y personal administrativo; el objetivo de los desayunos fue dar a conocer al personal de PRONACA la futura aplicación de cuestionarios para la medición de clima laboral dentro de la compañía, con la finalidad de detectar oportunidades de mejora en la misma.

Una vez llevado a cabo los desayunos informativos, se estableció un cronograma en conjunto con el departamento de Recursos Humanos para la aplicación de los cuestionarios, sin que la toma de los mismos retrase la producción en la planta. Es por ello, que las aplicaciones se las realizaron a las 7am, 15 minutos antes de que el personal empiece con sus actividades diarias.

Tabla 4: Cronograma aplicación de cuestionarios PRONACA (Verdesoto, 2016)

ÁREA	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
Producción				
Mantenimiento				
Logística				
Bodega de Producción Quito				
Abastecimientos				
Administrativa				
Aseguramiento de la Calidad				
Comercial				
I & D				
Nutrición				
Control Interno				
Talento Humano				

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo en la sala de reuniones dentro de las instalaciones de la planta, en las cuáles se reunía a todo el personal de turno dependiendo de las fechas establecidas, y se les daba las instrucciones respectivas para que puedan contestar adecuadamente el cuestionario. La aplicación del mismo tardó un tiempo de 15 minutos a 30 minutos.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para realizar la tabulación de datos se utilizó como método estadístico la frecuencia, tomando en cuenta de esta manera cuántas veces se repiten las variables en la muestra establecida. A continuación se presentarán los resultados obtenidos, agrupados por cada una de las dimensiones que pretende medir el cuestionario.

#### 4.1 RESULTADOS GENERALES POR DIMENSIONES EVALUADAS

##### 4.1.1 Resultados dimensión: Puesto de Trabajo

Tabla 5: Resultados dimensión "Puesto de Trabajo"

	DE ACUERDO		MEDIANAMENTE DE ACUERDO		DESACUERDO		SIN CONTESTAR	
	# PERSONAS	%	# PERSONAS	%	# PERSONAS	%	# PERSONAS	%
El puesto que ocupo está en relación con la experiencia que tengo	109	77,86	26	18,57	3	2,14	2	1,43
Recibí una inducción adecuada a mi puesto de trabajo	109	77,86	25	17,86	4	2,86	2	1,43
Considero que tengo todos los conocimientos necesarios para realizar eficientemente mi trabajo	119	85,00	19	13,57	0	-	2	1,43
Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo	131	93,57	9	6,43	0	-	0	-
Considero que el equipo esta completo para realizar el trabajo	112	80,00	23	16,43	3	2,14	2	1,43
		82,86		14,57		1,43		1,14

La dimensión “Puesto de Trabajo” hace referencia al nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a su inducción, conocimientos, experiencia y responsabilidades para ejercer su labor dentro del puesto al cual fueron contratados. “La noción de puesto de trabajo delimita el perfil de la actividad. Esto tiene una primera referencia que alude a las cualificaciones requeridas para una determinada actividad” (Bilbao, 2000, pág. 75).

En la planta de alimentos balanceados de PRONACA el 82,86% de sus colaboradores afirman que se encuentran “de acuerdo” con las condiciones en general de su puesto actual. Es importante resaltar que el 93,57% de los mismos tienen conocimiento acerca de sus responsabilidades y deberes para el desempeño de sus funciones, así como un 85% de ellos, poseen los conocimientos necesarios para realizar eficientemente su trabajo. “El ser humano necesita hacer predicciones sobre las futuras acciones de los demás, sobre todo cuando tiene que contar con su colaboración para lograr sus objetivos” (Blasco, 2004). Así mismo, un 80% del personal considera que su equipo se encuentra completo para realizar su trabajo.

Dentro del análisis podemos observar un punto de mejora en cuanto al proceso de selección de personal, ya que se afirma con un 22,14% que el puesto que ocupan los colaboradores no está en relación con su experiencia y de la igual manera con el mismo porcentaje, se afirma que no se recibió una inducción adecuada a su puesto de trabajo.

#### 4.1.2 Resultados dimensión: Condiciones de Trabajo

Tabla 6: Resultados dimensión "Condiciones de Trabajo"

	DE ACUERDO		MEDIANAMENTE DE		DESACUERDO		SIN CONTESTAR	
	# PERSONAS	%	# PERSONAS	%	# PERSONAS	%	# PERSONAS	%
La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores	101	72,14	35	25,00	3	2,14	1	0,71
Me siento cómodo con mi jornada laboral	121	86,43	17	12,14	1	0,71	1	0,71
El ambiente que se respira en mi lugar de trabajo suele ser agradable.	50	35,71	59	42,14	29	20,71	2	1,43
Me siento a gusto con el trabajo que realizo	122	87,14	16	11,43	2	1,43	0	-
Mis herramientas de trabajo y EPP que utilizo para mi trabajo esta en buenas condiciones	120	85,71	17	12,14	2	1,43	1	0,71
El nivel de ruido es soportable	88	62,86	34	24,29	16	11,43	2	1,43
La iluminación es la adecuada.	107	76,43	31	22,14	1	0,71	1	0,71
Tengo claro a quién o a qué área me debo dirigir cuando ocurre un problema específico de mi puesto de trabajo.	124	88,57	15	10,71	0	-	1	0,71
Tengo claros los objetivos del área a la que pertenezco	129	92,14	10	7,14	0	-	1	0,71
Toman en cuenta mis opiniones para el mejoramiento de los procesos de mi área	95	67,86	36	25,71	6	4,29	3	2,14
Tengo acceso a la información que requiero para realizar mi trabajo	113	80,71	25	17,86	0	-	2	1,43
		<b>75,97</b>		<b>19,16</b>		<b>3,90</b>		<b>0,97</b>

La dimensión “Condiciones de Trabajo” hace referencia a los aspectos físicos en los cuales se desenvuelve el colaborador, así como también al ambiente en el cuál realizan sus

actividades; esta dimensión permite evaluar el nivel de ruido, iluminación, equipo de protección personal con el que cuentan y la clarificación de objetivos dentro de cada área.

En PRONACA el 75,97% del personal se encuentran “de acuerdo” en lo que respecta a las condiciones de trabajo en las cuáles se desenvuelven diariamente, mostrando como puntos fuertes con un 92,14% la claridad de objetivos dentro de cada área y a su vez con un 87,14% un alto nivel de satisfacción en cuanto al trabajo que cada uno de los miembros del equipo realizan. De igual manera se presenta dentro del diagnóstico con un 86,43% que a pesar de en su mayoría ser personal operario con jornadas de trabajo rotativas, ellos se encuentran satisfechos con las mismas.

Dentro del análisis de la presente dimensión, se puede evidenciar insatisfacción en lo que respecta al ambiente de trabajo, es por ello que se procederá a una especificación con mayor profundidad del mismo.

**4.1.2.1 Resultados dimensión Puesto de Trabajo, pregunta 8: ¿El ambiente que se respira en mi lugar de trabajo suele ser agradable?**

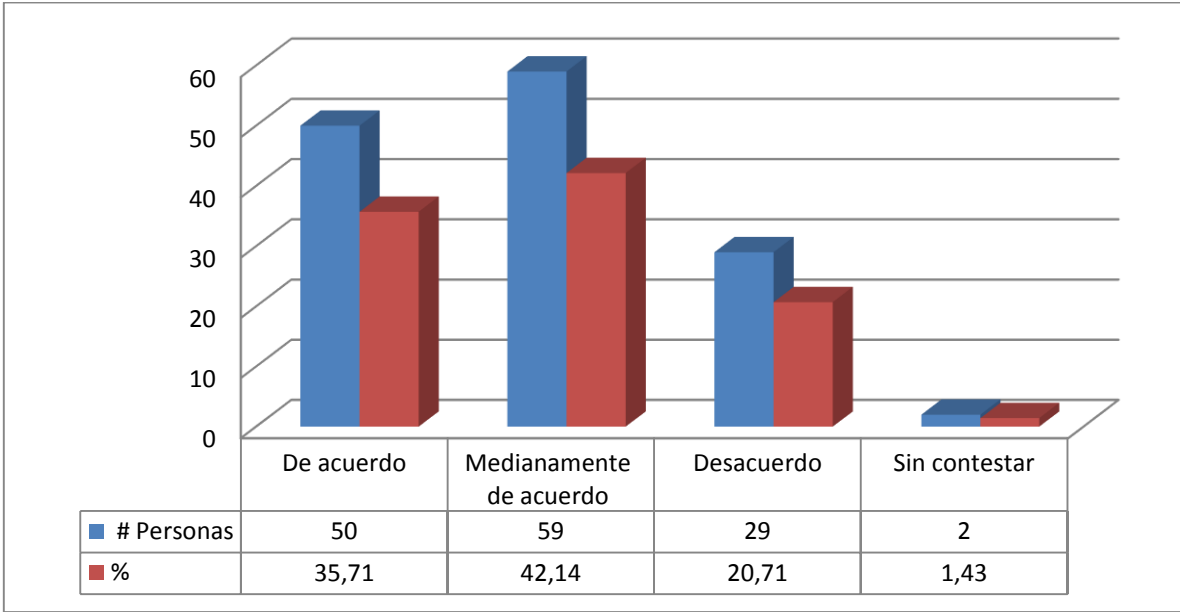


Figura 4: Pregunta 8, dimensión "Puesto de Trabajo"

Apenas el 35,71% del personal de PRONACA considera que el ambiente que se respira en su lugar de trabajo suele ser agradable; el 42,14% de los colaboradores se encuentran medianamente de acuerdo en la percepción de que el ambiente suele ser agradable, mientras que el 20,71% se encuentra de acuerdo. “La productividad de una empresa se logra elevando la calidad de vida de los gestores de ésta: los empleados. Está altamente demostrado que un ambiente laboral excelente permite obtener la productividad necesaria para conseguir los objetivos personales y organizacionales que los actores del proceso administrativo se proponen” (Bravo, 2013, pág. 96). Este es un factor importante a ser considerado dentro de la propuesta de intervención ya que más de la mitad de colaboradores manifiestan insatisfacción en cuanto al ambiente laboral.

#### 4.1.3 Resultados dimensión: Desarrollo Personal

Tabla 7: Resultados dimensión "Desarrollo Personal"

	DE ACUERDO		MEDIANAMENTE DE ACUERDO		DESACUERDO		SIN CONTESTAR	
	# PERSONAS	%	# PERSONAS	%	# PERSONAS	%	# PERSONAS	%
Me siento reconocido por los buenos resultados que realizo.	83	59,29	49	35,00	7	5,00	1	0,71
Mi jefe se preocupa por mi vida personal	89	63,57	43	30,71	7	5,00	1	0,71
Tengo la libertad para efectuar cambios en la forma en que realizo mi trabajo, a fin de hacerlo mas eficiente	101	72,14	35	25,00	3	2,14	1	0,71
Considero que las capacitaciones que recibo aportan a mi crecimiento profesional y personal	109	77,86	22	15,71	8	5,71	1	0,71
		<b>68,21</b>		<b>26,61</b>		<b>4,46</b>		<b>0,71</b>

La dimensión “Desarrollo Personal” hace referencia al reconocimiento por los resultados obtenidos, al involucramiento de autoridad superior en cuestiones personales de sus subordinados, a la libertad de efectuar cambios en el trabajo para realizarlo de una manera más eficiente y a su vez al aporte que generan las capacitaciones impartidas dentro de la compañía.



“El éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento depende en gran medida de la eficacia de los equipos” (Gil, 2008, pág. 25). La dimensión “Relaciones Interpersonales” hace referencia a la colaboración entre el personal, valores como el respeto, ambiente laboral, igualdad de esfuerzo, resolución de problemas, satisfacción con el equipo de trabajo y adecuada comunicación entre áreas. Se evidencia de manera global que apenas el 3,17% del personal se muestra en desacuerdo al respecto.

En cuanto a un análisis más a fondo de la dimensión evaluada, encontramos que el 80% de los colaboradores afirman que el respeto es una virtud que caracteriza a la planta de alimentos balanceados de PRONACA, por lo que el 76,43% del personal se siente a gusto con su equipo de trabajo. Se conoce por parte del departamento de Recursos Humanos de la compañía, que uno de sus principales puntos de enfoque como área, es trabajar para lograr un alto nivel de satisfacción de su personal con base en el fortalecimiento del trabajo en equipo, comunicación y cohesión entre áreas. “Los cambios estratégicos, económicos y tecnológicos están provocando la reestructuración de las organizaciones en torno a los equipos como unidades básicas de trabajo, de forma que la eficacia de estos equipos constituye un factor clave para el éxito de las organizaciones” (Gil, 2008, pág. 30).

### 4.1.5 Resultados dimensión: Relaciones con la Autoridad

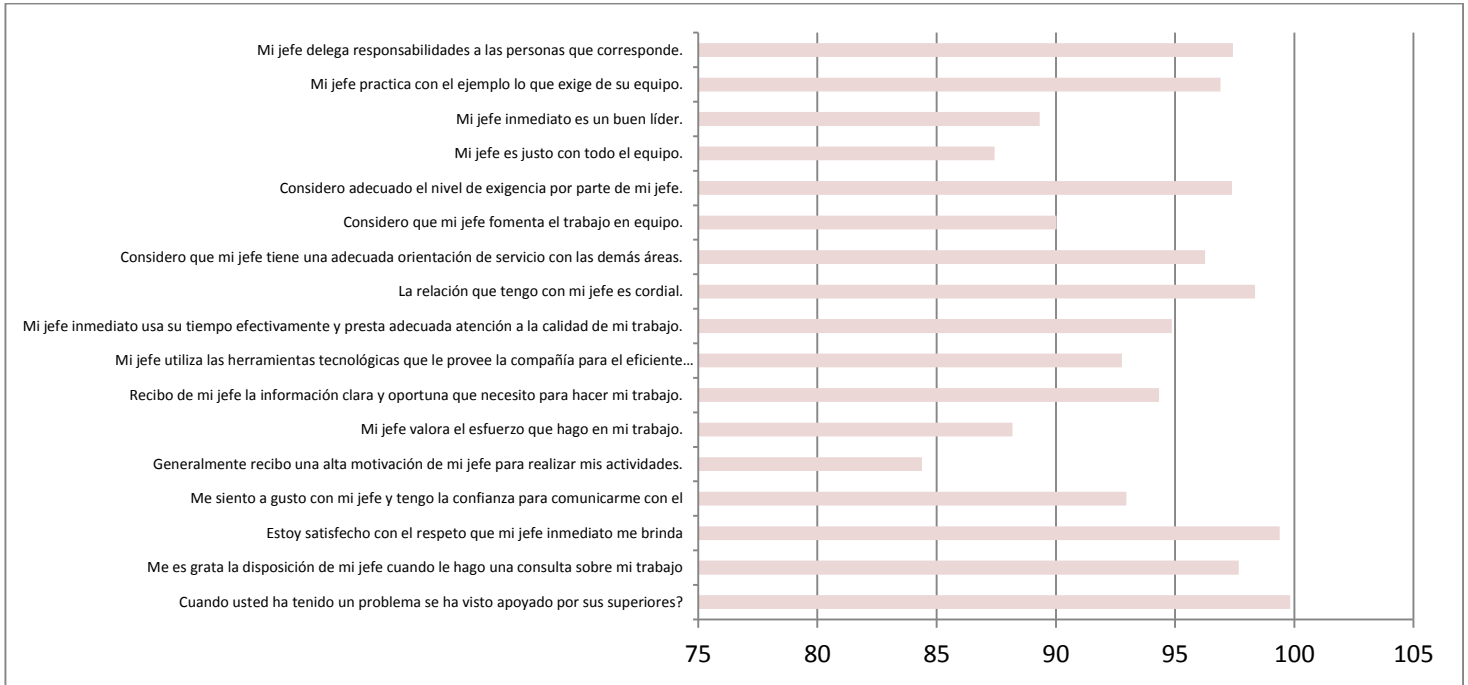


Figura 5: Relaciones con la Autoridad

La dimensión “Relaciones con la Autoridad” evalúa directamente a la autoridad superior en términos de liderazgo, justicia, trabajo en equipo, toma de decisiones, motivación y colaboración. “Para que un directivo pueda llevar a cabo una tarea tan exigente, resulta de suma importancia que éste se encuentre en condiciones de articular una visión de la empresa que entusiasme y atraiga a trabajadores y ejecutivos. Esta es la esencia del liderazgo: llevar a cabo una gestión estratégica imprimiendo la visión de la empresa en toda la organización” (Hax, 2004).

Se evidencia que en la planta de PRONACA existe un alto nivel de satisfacción por parte de los colaboradores hacia sus jefes inmediatos, obteniendo como puntuación más alta un 100% en lo que respecta al apoyo que brinda la autoridad superior cuando los colaboradores presentan problemas; y como puntuación más baja un 86,74% en lo que respecta al nivel de motivación que ejercen sobre sus subordinados. “La capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona. Cuanto menor sea la

capacidad de una persona para dirigir, más bajo será el límite sobre su potencial. Cuanto más alto el liderazgo, mayor es la efectividad. La capacidad de liderazgo –para bien o para mal– siempre determina nuestra efectividad en la vida y el impacto potencial de nuestra organización” (Maxwell, 2007, pág. 11).

#### 4.1.6 Resultados dimensión: La Empresa en general

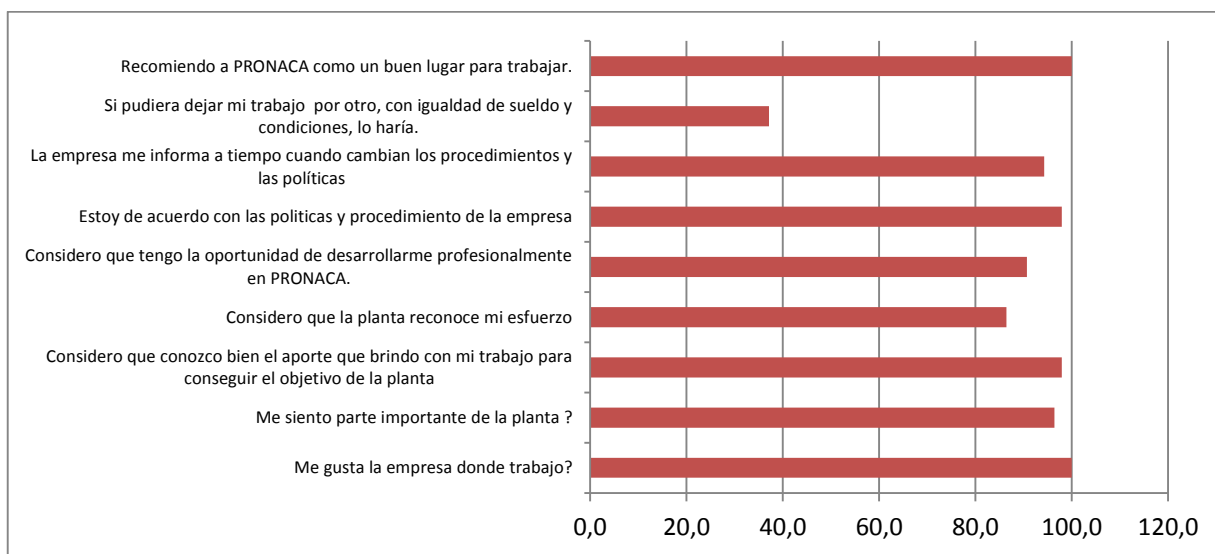
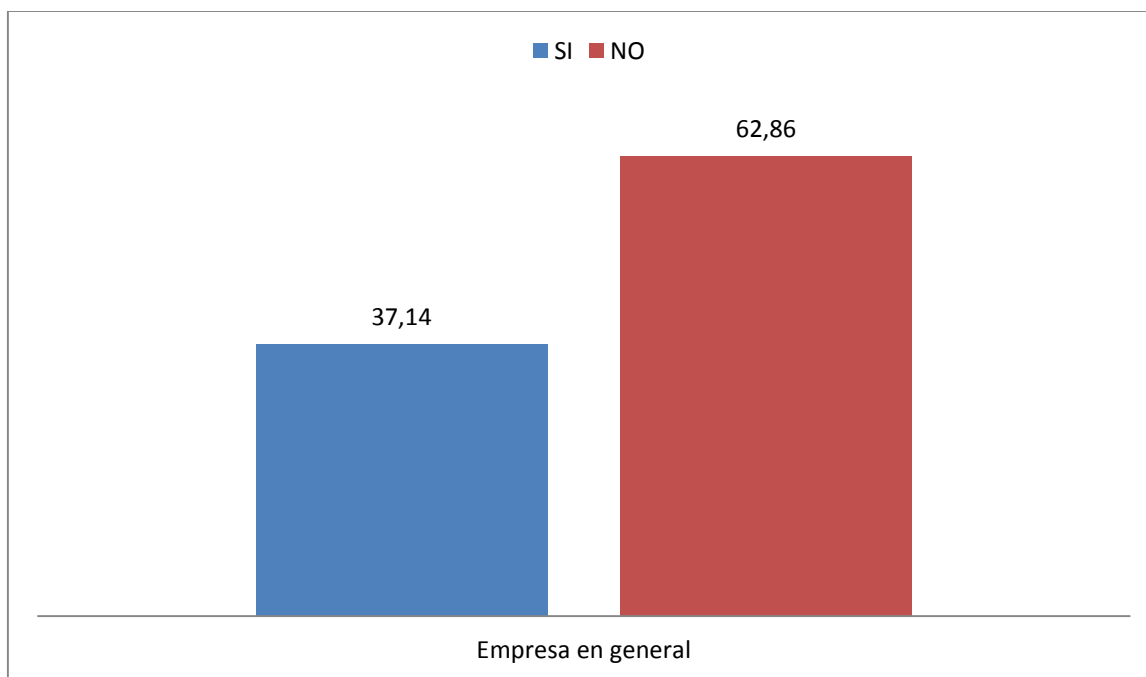


Figura 6: Resultados dimensión "La Empresa en general"

La presente dimensión evalúa aspectos generales de la empresa, tales como: políticas y procedimientos establecidos en la compañía, compromiso e identidad del colaborador con la empresa y oportunidades de desarrollo profesional. Dentro del estudio realizado, se determinó que el 37,14% de los colaboradores dejaría de laborar en PRONACA si se les presentaría una oportunidad con igualdad de sueldo y condiciones; es por ello, que a continuación se realizará el análisis de dicha pregunta.

**4.1.6.1 Resultados dimensión la Empresa en general pregunta 53: ¿Si pudiera dejar mi trabajo por otro con igualdad de sueldo y condiciones lo haría?**



**Figura 7: Resultados dimensión "La Empresa en General", pregunta 53.**

El 37,14% de los colaboradores afirman que si pudieran dejar su trabajo por otro con igualdad de sueldo y condiciones lo harían, mientras que el 62,86% de la muestra asegura lo contrario. Hay que tomar en cuenta que actualmente no sólo la empresa decide quién debe trabajar en ella, dadas las circunstancias del mercado laboral cambiante, el colaborador también decide en qué empresa él desea trabajar. “La retención del personal es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos” (Gonzales, 2009, pág. 45).

Estas cifras tienden a indicar el nivel de compromiso laboral que existe dentro de la organización, entendiéndose como tal al involucramiento y convicción que tiene el colaborador con respecto a la importancia de ejercer sus labores dentro de un puesto de trabajo. Es de gran relevancia en este factor el compromiso afectivo, por medio del cual se generan sentimientos de pertenencia de los colaboradores hacia la organización. “El componente afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización” (Arias, 2001, pág. 7).

Las políticas de atracción y retención de personal es un punto clave al que se debe enfrentar a diario el departamento de talento humano, ya que por medio de éstas se debe atraer a talentos y convencerlos a los mismos en permanecer dentro de la organización.

## **4.2 DIAGNÓSTICO GENERAL DE CLIMA LABORAL**

Mediante el análisis de clima laboral realizado, es oportuno presentar un diagnóstico en cuánto a los puntos fuertes y puntos débiles encontrados en el estudio.

### **4.2.1 Puntos Fuertes Diagnóstico Clima Laboral**

- En la dimensión “Puesto de Trabajo” se puede constatar que el personal de PRONACA posee los conocimientos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo y por ende conoce cuáles son las responsabilidades y deberes del mismo.
- En la dimensión “Condiciones de Trabajo” se encontró que los colaboradores se sienten a gusto con el trabajo que realizan, teniendo en claro los objetivos del área a la cual pertenecen, y de igual manera a quién o a qué área se debe dirigir cuando ocurren problemas.
- En la dimensión “Desarrollo Personal” se evidenció que los colaboradores consideran que las capacitaciones que reciben aportan a su crecimiento personal y profesional.
- En la dimensión “Relaciones Interpersonales” se constató que el respeto y colaboración son virtudes características del equipo de trabajo de PRONACA.

- En la dimensión “Relaciones con la Autoridad” se puede observar que se tiene una buena relación con la autoridad superior, considerando que los jefes inmediatos muestran consideración, respeto, buen liderazgo, coherencia, exigencia e interés hacia sus subordinados.
- En la dimensión “La Empresa en general” se constató que el personal recomienda a PRONACA como una buena empresa para trabajar, mostrándose de acuerdo con las políticas y procedimientos por los cuáles se rigen y considerando que conocen el aporte que su trabajo brinda a la compañía.

#### **4.2.2 Puntos Débiles Diagnóstico Clima Laboral**

- En la dimensión “Puesto de Trabajo” se puede constatar que el personal de PRONACA considera que el puesto que ocupa no está en la relación con la experiencia que posee y de igual manera se considera que se puede mejorar el proceso de inducción de personal.
- En la dimensión “Condiciones de Trabajo” se encontró que los colaboradores consideran que el ambiente que se respira en su lugar de trabajo no suele ser agradable y se manifiesta mayor necesidad de que sus opiniones sean tomadas en cuenta para el mejoramiento de cada una de las áreas; por otro lado se evidencia malestar en cuánto al nivel de ruido que se produce dentro de la planta.
- En la dimensión “Desarrollo Personal” se evidenció que los colaboradores necesitan mayor reconocimiento en cuanto a los resultados que realizan.
- En la dimensión “Relaciones Interpersonales” se constató que el personal de PRONACA considera que se requiere mayor trabajo en equipo y comunicación entre áreas de tal forma que aporte al desarrollo de las actividades del equipo.
- En la dimensión “Relaciones con la Autoridad” se puede observar que el transmitir una adecuada motivación a su equipo de trabajo es punto a mejorar por parte de los jefes inmediatos.

- En la dimensión “La Empresa en general” se constató que se requiere mayor compromiso a nivel afectivo ya que el personal de PRONACA afirma estaría dispuesto a dejar su trabajo por otro con igualdad de sueldo y condiciones.

#### **4.2.3 Aspectos prioritarios de Intervención**

Con base al diagnóstico realizado, se mantuvieron 3 reuniones con el equipo “PRO-CLIMA” conformado por el Departamento de Recursos Humanos y Jefes Inmediatos de cada una de las áreas de la planta con la finalidad de establecer los aspectos a mantener y mejorar, en las cuáles después de un análisis de los resultados obtenidos, se definieron los siguientes aspectos prioritarios de intervención por cada una de las dimensiones evaluadas:

- **Dimensión Puesto de trabajo:** Proceso de selección de personal, proceso de inducción de personal, capacitación de personal.
- **Dimensión Condiciones de trabajo:** Riesgos laborales, claridad de objetivos, ambiente de trabajo.
- **Dimensión Desarrollo personal:** Reconocimiento.
- **Dimensión Relaciones interpersonales:** Trabajo en equipo, comunicación.
- **Dimensión Relaciones con la autoridad:** Liderazgo, motivación.
- **Dimensión la Empresa en general:** Compromiso organizacional.

## **CAPÍTULO V**

---

### **5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

En el presente capítulo se realizará una descripción de la Propuesta de Intervención para el mejoramiento del nivel de Clima Laboral del personal de PRONACA “Planta alimentos balanceados – Puenbo” en el periodo 2016. El término intervención hace referencia a acciones programadas a realizarse en base a un diagnóstico previo.

El Plan de Intervención está basado en el diagnóstico previamente realizado y analizado, en el cuál se contemplan puntos de intervención por cada dimensión evaluada, si bien no se presentan resultados bajos en todas las dimensiones para establecer una mejora, se presentarán alternativas para mantener y elevar los niveles actuales, es por ello que de acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se propone el siguiente plan.

#### **5.1 OBJETIVO DEL PROYECTO**

El presente proyecto tiene como objetivo elevar el nivel de percepción positiva de los factores evaluados en el diagnóstico de Clima Laboral, a través de una propuesta de intervención que cause alto impacto por medio de planes de monitoreo y seguimiento constante. Los factores tomados en cuenta para intervención son los siguientes:

- Proceso de Selección de Personal.
- Proceso de Inducción de Personal.
- Capacitación de Personal.
- Riesgos laborales.
- Claridad de Objetivos.
- Ambiente de trabajo.
- Reconocimiento.
- Trabajo en equipo.

- Comunicación.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Compromiso organizacional.

En el siguiente marco lógico se procederá a explicar el objetivo de cada una de las intervenciones y las actividades que lo integran.

## 5.2 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Tabla 9: Matriz Marco Lógico

DIMENSIÓN	VARIABLES A MEJORAR O MANTENER	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MATERIALES	PRESUPUESTO	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
PUESTO DE TRABAJO	Proceso de Selección de Personal.	Establecer evaluaciones psicométricas y por competencias por cargo con el fin de asegurarse que los candidatos a contratar tengan tanto el perfil duro como el perfil blando requerido para desempeñar sus funciones.	1. Definir evaluaciones por cargo. / 2. Definir competencias por cargo / 3. Solicitar proformas de proveedores de evaluaciones psicométricas y por competencias online. / 4. Seleccionar un proveedor de evaluaciones psicométricas y por competencias que permita cuente con las evaluaciones requeridas y permita comparar el perfil del candidato vs. el perfil requerido / 5. Elaborar formato de informe de selección. / 6. Dar seguimiento a las evaluaciones realizadas de manera anual.	Computadoras con conexión a Internet, hojas, impresora.	USD 3000	Número de personas con alta compatibilidad entre Perfil requerido vs. Perfil candidato	Informe de Selección	Equipo de RH.
	Proceso de Inducción de Personal	Actualizar el manual de inducción tomando en cuenta las fases de la inducción: Inducción general, inducción específica, entrenamiento, evaluación del programa de inducción.	1. Establecer un programa de entrenamiento por áreas. / 2. Establecer reuniones con los jefes de área para la socialización de programas de entrenamiento / 3. Elaborar una ficha de evaluación del programa de inducción que valide que los colaboradores tengan los conocimientos mínimos requeridos para desempeñar sus funciones. / 4. Elaborar una ficha de seguimiento de programa de inducción.	Computadora, hojas, impresora.	USD 50	Porcentaje de candidatos seleccionados que superan el programa de inducción.	Manual de Inducción	Equipo de RH.
	Capacitación de Personal	Realizar una Detección de Necesidades de Capacitación DNC, de acuerdo a las necesidades reales de cada cargo de la compañía.	1. Elaborar encuesta de DNC. / 2. Establecer cronograma de aplicación de DNC / 3. Ejecutar aplicación de encuesta de DNC / 4. Tabular resultados / 5. Elaboración de informe y matriz DNC / 6. Presentación de propuesta de DNC a directivos para su aprobación.	Computadora, hojas, impresora.	USD 50	Porcentaje de colaboradores que responden a la encuesta del DNC. / Plan Anual de detección de necesidades de capacitación.	Matríz DNC.	Equipo de RH.

DIMENSIÓN	VARIABLES A MEJORAR O MANTENER	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MATERIALES	PRESUPUESTO	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
CONDICIONES DE TRABAJO	Riesgos laborales.(Físicos, mecánicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales, graves o mayores).	Realizar una inspección y evaluación de los riesgos laborales que puedan presentarse en la planta y causen insatisfacción en los colaboradores al momento de desempeñar sus funciones.	1. Establecer profesiogramas de cargo./ 2. Establecer reuniones con el equipo de SSO con el fin de generar plan de inspección y cronograma. / 3. Realizar inspecciones en la planta determinando los posibles riesgos que se puedan tener. / 4. Elaborar informe con resultados de riesgos existentes. / 5. Elaborar propuesta de intervención / 6. Aprobación de la propuesta de intervención por los directivos. / 7. Ejecución del plan. / 8. Seguimiento y monitoreo.	EPP, computador	USD 0	Número de riesgos intervenidos. / Porcentaje de incremento de la satisfacción con respecto a las condiciones laborales.	Informe Ejecución propuesta de intervención.	Equipo de RH. / Equipo SSO.
	Claridad de Objetivos	Realizar desayunos informativos de manera mensual con el fin de dar a conocer a los colaboradores cuáles fueron los resultados obtenidos y hacia dónde se deben proyectar dependiendo los objetivos establecidos para los meses futuros. / Alinear las evaluaciones de desempeño en los diferentes niveles de la organización con los objetivos	1. Establecer en conjunto con los jefes de área cronogramas mensuales para la ejecución de los desayunos informativos./ 2. Establecer responsables de desayunos dependiendo al cronograma. / 3. Realizar reuniones entre jefes y subalternos para dar a conocer los objetivos de cada área./ 4. Formalizar la evaluación de desempeño en base a objetivos e indicadores de gestión establecidos.	Computadora, proyector, comedora	USD 280	Número de objetivos cumplidos vs. Número de objetivos por cumplir. / Porcentaje de cumplimiento de objetivos por áreas.	Evaluación de desempeño	Equipo de RH.
	Ambiente de trabajo	Realizar encuestas anónimas que permitan identificar los motivos de insatisfacción y generar acciones de mejora.	1. Elaborar formatos de encuestas anónimas que permitan evaluar factores de inconformidad en ambiente laboral. /2.Establecer cronograma de aplicación de encuestas. / 3. Ejecutar encuestas / 4. Tabular encuestas / 5.Generar informe y analizar resultados obtenidos / 6. Establecer reuniones con jefes de área para conformar el equipo "Pro - clima"/ 7. Establecer reuniones con el equipo "Pro-clima" con el fin de proponer y unificar actividades diarias que se puedan desarrollar en cada una de las áreas.	Computadora, hojas, impresora.	USD 50	Número de encuestas realizadas.	Informe Ejecución propuesta de intervención.	Equipo de RH.

DIMENSIÓN	VARIABLES A MEJORAR O MANTENER	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MATERIALES	PRESUPUESTO	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
DESARROLLO PERSONAL	Reconocimiento	Incentivar al personal operativo a dar su mejor esfuerzo y recompensar el mismo mediante la elección del "mejor operativo" de manera trimestral.	1. Definir indicadores de medición que permitan establecer las bases sobre las cuáles se elegirá el mejor operativo. / 2. Definir la recompensa al mejor operativo. / 3. Presentar plan a Gerencia para su respectiva aprobación. / 4. Definir lugares para socializar y dar feedback a los colaboradores participantes y al operativo ganador.	Computador, premio, cartelera	USD 50	Número de personas reconocidas como el mejor operativo anual.	Premio mejor operativo	Equipo de RH..
RELACIONES INTERPERSONALES	Trabajo en equipo.	Establecer talleres de integración y trabajo en equipo con seguimiento constante a los resultados obtenidos en los mismos.	1. Generar un programa de trabajo en equipo en función de las competencias y atributos de PRONACA. / 2. Identificar las personas dentro de la organización que necesitan potencializar la competencia de trabajo en equipo. / 3. Buscar proveedor de capacitación / 4. Establecer cronograma / 5. Realizar programas y actividades que permitan lograr mayor integración dentro de la empresa. / 6. Realizar evaluación final de taller / 7. Realizar plan de seguimiento	Computadora, proyector, instalaciones	USD 2000	Número de programas de capacitación realizados vs. Número de programas de capacitación planeados. / Número de participantes en talleres. / Número de colaboradores con alto nivel de resultados obtenidos.	Evaluación final del taller	Equipo de RH.
	Comunicación	Realizar la actualización de la cartelera informativa por áreas de manera semanal, y de igual manera utilizar el correo electrónico institucional dando a conocer las actividades y objetivos a cumplir. / Implementar "el buzón de sugerencias", las cuáles se tomarán en cuenta en los desayunos informativos de manera mensual.	1. Solicitar a cada área información relevante en cuanto las principales actividades o resultados obtenidos para consolidar y publicar en cartelera informativa y correo electrónico institucional. / 2. Definir instructivo para el uso del buzón de sugerencias. 3. Elaboración del "Buzón de Sugerencias". 4. Elaborar el formato para el "buzón de sugerencias" que contemple campos de oportunidad de mejora para la organización. / 5. Análisis y recopilación de información de manera mensual / 6. Propuesta de mejora buzón de sugerencias.	Computadora, hojas, impresora, buzón de sugerencias.	USD 30	Porcentaje de sugerencias intervenidas vs. Sugerencias realizadas.	Informe resultados buzón de sugerencias.	Equipo de RH.

DIMENSIÓN	VARIABLES A MEJORAR O MANTENER	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MATERIALES	PRESUPUESTO	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
RELACIONES CON LA AUTORIDAD	Liderazgo y motivación.	Generar un diagnóstico que permita definir estilos ejecutivos, estadios de crecimiento ejecutivo y niveles de influencia gerenciales, con el fin de generar un programa de desarrollo de liderazgo enfocado en las necesidades de la empresa. / Realizar talleres que permitan fomentar la competencia de liderazgo dentro de la organización.	1. Definir evaluación para realizar el diagnóstico. / 2. Generar indicadores de gestión enfocados en la competencia de liderazgo. / 3. Evaluar proveedores externos para la ejecución de talleres de liderazgo. / 4. Establecer cronograma de evaluaciones y talleres / 5. Aplicar evaluación / 6. Tabular y analizar resultados / 7. Entregar informe a gerencia / 8. Ejecutar talleres de liderazgo / 9. Aplicar evaluación taller de liderazgo / 10. Elaborar informe y plan de seguimiento.	Computadora, proyector, instalaciones	USD 2000	Número de talleres realizados sobre liderazgo. / Porcentaje de participantes que culminan adecuadamente los talleres.	Informe y plan de seguimiento.	Equipo de RH.
EMPRESA EN GENERAL	Compromiso Organizacional.	Socialización de valores organizacionales / Visitas y casas abiertas entre áreas.	1. Definir los valores y principios de la organización. / 2. Realizar reuniones de confianza enfocados en la filosofía organizacional, en las cuáles se pueda socializar y sensibilizar la importancia de los mismos dentro de la empresa. / 3. Establecer con los jefes cronograma para casas abiertas en las cuáles se de a conocer las actividades que realiza a diario cada área. /	Computador, proyector	USD 0	Número de participantes en reuniones de confianza. / Cronograma de casas abiertas a realizarse.	Informe y plan de seguimiento.	Equipo de RH..

## **5.3 ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

- **PUESTO DE TRABAJO**

Dentro de la dimensión puesto de trabajo se determinaron 3 variables específicas para intervención: proceso de selección de personal, proceso de inducción de personal y capacitación de personal.

### **1. Proceso de Selección de Personal.**

El objetivo general de intervención dentro del proceso de selección de personal es establecer un sistema de evaluaciones psicométricas y por competencias por cargo con el fin de asegurarse que los candidatos a contratar tengan tanto el perfil duro como el perfil blando requerido para desempeñar sus funciones. Para el cumplimiento de dicho objetivo es importante llevar a cabo las siguientes actividades:

- Definir evaluaciones por cargo.
- Definir competencias por cargo.
- Solicitar proformas de proveedores de evaluaciones psicométricas y por competencias online.
- Seleccionar un proveedor de evaluaciones psicométricas y por competencias que cuente con las evaluaciones requeridas y a su vez permita comparar el perfil del candidato vs. el perfil requerido.
- Elaborar un formato de informe de selección.
- Dar seguimiento a las evaluaciones realizadas de manera anual.

## **2. Proceso de Inducción de Personal.**

Se plantea dentro de este proceso una actualización del manual de inducción de personal tomando en cuenta las fases de inducción: Inducción general, inducción específica, entrenamiento y finalmente evaluación del programa de inducción. Para ello es importante realizar las siguientes actividades:

- Establecer un programa de entrenamiento por áreas.
- Establecer reuniones con los jefes de área para la socialización de programas de entrenamiento.
- Elaborar una ficha de evaluación del programa de inducción que valide que los colaboradores tengan los conocimientos mínimos requeridos para desempeñar sus funciones.
- Elaborar una ficha de seguimiento de programa de inducción.

## **3. Capacitación de Personal**

La finalidad de la intervención en este punto es la ejecución de una detección de necesidades de capacitación (DNC), de acuerdo a las necesidades reales de cada cargo de la planta. Para la realización del objetivo sugerido se deberán llevar a cabo las siguientes actividades:

- Elaborar una encuesta de DNC.
- Establecer cronograma de aplicación de DNC.
- Ejecutar aplicación de encuesta de DNC.
- Tabular resultados.

- Elaboración de informe y matriz de DNC.
- Presentación de propuesta de DNC a directivos para su aprobación.
- Ejecución de DNC.

- **CONDICIONES DE TRABAJO**

Dentro de la dimensión Condiciones de trabajo se determinaron 3 variables específicas para intervención: riesgos laborales, claridad de objetivos y ambiente de trabajo.

**1. Riesgos laborales.**

El objetivo general de intervención en cuanto a riesgos laborales es realizar una inspección y evaluación de los riesgos que puedan presentarse en la planta y causen insatisfacción en los colaboradores al momento de desempeñar sus funciones. Para el cumplimiento de dicho objetivo es importante llevar a cabo las siguientes actividades:

- Establecer profesiogramas de cargo.
- Establecer reuniones con el equipo de SSO con el fin de generar un plan de inspección y el cronograma del mismo.
- Realizar inspecciones en la planta determinando los posibles riesgos que se puedan presentar.
- Elaborar un informe con resultados de riesgos existentes.
- Elaborar propuesta de intervención.
- Aprobación de la propuesta de intervención por los directivos de la planta.
- Ejecución del plan.

- Seguimiento y monitoreo.

## **2. Claridad de Objetivos.**

Se plantea dentro de este punto realizar desayunos informativos de manera mensual con el fin de dar a conocer a los colaboradores cuáles fueron los resultados obtenidos y hacia dónde se deben proyectar dependiendo de los objetivos establecidos para los meses futuros; además de ello, se propone alinear las evaluaciones de desempeño en los diferentes niveles de la organización con los objetivos estratégicos. Para ello es importante realizar las siguientes actividades:

- Establecer en conjunto con los jefes de área cronogramas mensuales para la ejecución de los desayunos informativos.
- Establecer responsables de desayunos dependiendo al cronograma planteado.
- Realizar reuniones entre jefes y subalternos para dar a conocer los objetivos de cada área.
- Formalizar la evaluación de desempeño en base a objetivos e indicadores de gestión establecidos.

## **3. Ambiente de Trabajo**

Se propone realizar encuestas anónimas que permitan identificar los motivos de insatisfacción del personal y de esta forma generar acciones de mejora. Se sugiere la ejecución de las siguientes actividades:

- Elaborar formatos de encuestas anónimas que permitan evaluar factores de inconformidad en el ambiente laboral.
- Establecer cronograma de aplicación de encuestas.
- Ejecutar encuestas.
- Tabular encuestas.
- Generar informe y analizar resultados obtenidos.
- Establecer reuniones con el equipo PRO – CLIMA con el fin de proponer y unificar actividades diarias que se puedan desarrollar en cada una de las áreas.

- **DESARROLLO PERSONAL**

Dentro de la dimensión Desarrollo Personal se determinó que el factor específico a trabajar es el “reconocimiento”.

**1. Reconocimiento.**

El objetivo general de intervención en cuanto al “Reconocimiento” es incentivar al personal operativo a dar su mejor esfuerzo y recompensar el mismo mediante la elección del “mejor operativo” de manera trimestral. Se sugiere realizar las siguientes actividades:

- Definir indicadores de medición que permitan establecer las bases sobre las cuáles se elegirá el mejor operativo.
- Definir la recompensa al mejor operativo.
- Presentar plan a Gerencia General para su respectiva aprobación.

- Definir fechas, lugares y responsables para socialización y feedback a los colaboradores participantes y al operativo ganador.

- **RELACIONES INTERPERSONALES**

Dentro de la dimensión Condiciones de trabajo se determinaron 2 variables específicas para intervención: trabajo en equipo y comunicación.

**1. Trabajo en equipo.**

El objetivo general de intervención en cuanto a “trabajo en equipo” es establecer talleres de integración con seguimiento constante a los resultados obtenidos en los mismos. Para el cumplimiento de dicho objetivo es importante llevar a cabo las siguientes actividades:

- Generar un programa de trabajo en equipo en función de las competencias y atributos de PRONACA.
- Identificar las personas dentro de la organización que necesitan potencializar la competencia de trabajo en equipo.
- Buscar proveedores de capacitación.
- Establecer cronograma de capacitaciones.
- Ejecución de talleres.
- Realizar evaluación final de talleres.
- Realizar plan de seguimiento.

## **2. Comunicación.**

Se plantea dentro de este punto realizar la actualización de la cartera informativa por áreas de manera semanal y de igual manera utilizar el correo electrónico institucional dando a conocer las actividades y objetivos a cumplir. De igual forma se plantea la implementación de un “buzón de sugerencias”, las cuáles puedan tomarse en cuenta en los desayunos informativos de manera mensual. Para ello es importante realizar las siguientes actividades:

- Solicitar a cada área información relevante en cuanto a las principales actividades o resultados obtenidos con el fin de consolidar la misma y publicar en carteleras informativas y correo institucional.
- Definir instructivo para el uso del buzón de sugerencias.
- Elaboración del Buzón de sugerencias.
- Elaborar el formato para el “buzón de sugerencias” que contemple campos de oportunidades de mejora para la organización.
- Análisis y recopilación de información de manera mensual.
- Propuesta de intervención en base a resultados obtenidos en el buzón de sugerencias.

- **RELACIONES CON LA AUTORIDAD**

Dentro de la dimensión Relaciones con la Autoridad se determinó que las variables a trabajar son liderazgo y motivación.

**1. Liderazgo y Motivación.**

Se propone generar un diagnóstico que permita definir estilos ejecutivos, estadios de crecimiento ejecutivo y niveles de influencia gerenciales con el fin de generar un programa de desarrollo de liderazgo enfocado en las necesidades de la empresa; de igual forma se propone realizar talleres que permitan fomentar la competencia de liderazgo dentro de la organización.

Se sugiere realizar las siguientes actividades:

- Definir evaluación para realizar el diagnóstico.
- Generar indicadores de gestión enfocados en la competencia de liderazgo.
- Evaluar proveedores externos para la ejecución de talleres de liderazgo.
- Establecer cronograma de evaluaciones y talleres.
- Aplicar evaluación.
- Tabular y analizar resultados.
- Entregar informe a gerencia.
- Ejecutar talleres de liderazgo.
- Elaborar informe y plan de seguimiento.

- **EMPRESA EN GENERAL**

Dentro de la dimensión “Empresa en General” se determinó que la variable a intervenir es el compromiso organizacional.

**1. Compromiso Organizacional.**

Se propone la socialización de valores organizacionales y a s vez la ejecución de casas abiertas entre áreas. Se sugiere realizar las siguientes actividades:

- Definir los valores y principios de la organización.
- Realizar reuniones de confianza enfocados en la filosofía organizacional, en las cuáles se pueda socializar y sensibilizar la importancia de los mismos dentro de la empresa.
- Establecer con los jefes el cronograma para la ejecución de casas abiertas en las cuáles se de a conocer las actividades que realiza a diario cada una de las áreas.

**5.4 RESULTADOS ESPERADOS**

Los resultados esperados en la presente propuesta causan impacto directo en el personal de la planta de alimentos balanceados de PRONACA, y beneficia al departamento de Talento Humano permitiendo el monitoreo de proyectos establecidos en las dimensiones evaluadas en el diagnóstico previo:

- Puesto de trabajo.
- Condiciones de trabajo.

- Desarrollo Personal.
- Relaciones Interpersonales.
- Relaciones con la Autoridad.
- La Empresa en general.

A continuación se presentarán resultados esperados de cada una de las dimensiones, con el fin de analizar el impacto que puede causar la aplicación de la propuesta en las mismas.

**Factor Puesto de Trabajo:**

- Incrementar los índices de contrataciones efectivas en los procesos de selección de personal mediante la implementación de un sistema de evaluaciones psicométricas y por competencias.
- Proceso de inducción de personal estandarizado por cargos, contando con una evaluación al finalizar el mismo para de esta forma garantizar que los nuevos colaboradores posean los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones en sus nuevos puestos de trabajo.
- Programa de Capacitación Anual establecido mediante el diagnóstico y análisis de cada una de las áreas de la compañía con la finalidad de potencializar conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores de PRONACA.

### **Factor Condiciones de Trabajo**

- Plan de intervención respecto a los riesgos laborales que puedan presentarse con el fin de mitigar los mismos.
- Cumplimiento de objetivos validada en evaluación de desempeño con un mínimo de 60%.
- Propuesta de intervención para el mejoramiento del nivel de satisfacción en ambiente laboral con monitoreo constante por parte del departamento de Recursos Humanos.

### **Factor Desarrollo Personal**

- Incremento de indicadores de gestión en cuanto a resultados obtenidos por medio de la elección del “mejor operativo”.

### **Factor Relaciones Interpersonales**

- Mejorar el nivel de cohesión y trabajo en equipo de los colaboradores.
- Mejorar notablemente los niveles de comunicación entre áreas.

### **Factor Relaciones con la Autoridad**

- Mejorar las habilidades de motivación y liderazgo de los jefes inmediatos.

## **Factor Empresa en General**

- Aumento del nivel de compromiso organizacional, específicamente compromiso afectivo en los colaboradores.

## **5.4 SUPUESTOS**

El plan de intervención podrá ser ejecutado previo a la aprobación de Gerencia General; para el presente proyecto es necesario el involucramiento de los Jefes de área para realizar las reuniones con el personal operativo.

## **5.5 PRECONDICIONES**

Es necesario un diagnóstico de Clima Laboral como punto de partida para la elaboración de un plan de intervención. De igual manera es necesario contar con perfiles de cargo, manual de funciones y profesiogramas establecidos para ejecutar el proyecto. Es indispensable tener definidos los objetivos institucionales.

## **5.6 SOSTENIBILIDAD**

Para que la propuesta de intervención sea sostenible en el tiempo es necesario contar con el compromiso e involucramiento de los directivos de PRONACA, con el fin de realizar de manera anual diagnósticos de Clima Laboral que permitan medir el incremento o disminución de la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores hacia su puesto de trabajo.

Es necesario que el departamento de Recursos Humanos realice actualizaciones de manuales en cuestión de selección, inducción y capacitación de manera anual y de igual manera seguimiento constante a los resultados obtenidos de talleres, evaluaciones de desempeño y procesos de coaching.

## 5.7 MONITOREO

El monitoreo del proyecto será responsabilidad directa del departamento de Recursos Humanos de PRONACA, mediante informes de avance de cada una de las actividades propuestas de acuerdo al cronograma establecido. Las fuentes de verificación de cada una de las variables a intervenir son las siguientes:

- **Proceso de Selección de Personal:** Informe de Selección de personal.
- **Proceso de Inducción de Personal:** Manual de inducción actualizado y resultados de evaluaciones de inducción.
- **Capacitación de Personal:** Matriz DNC.
- **Riesgos Laborales:** Informe de ejecución de propuesta de intervención.
- **Claridad de Objetivos:** Resultados evaluación de desempeño.
- **Ambiente de Trabajo:** Informe de ejecución de propuesta de intervención.
- **Reconocimiento:** Premio mejor operativo.
- **Trabajo en equipo:** Resultados evaluaciones finales de talleres.
- **Comunicación:** Informe resultados buzón de sugerencias.
- **Liderazgo y motivación:** Informe y plan de seguimiento de talleres y evaluaciones realizadas.
- **Compromiso Organizacional:** Informe y plan de seguimiento de resultados obtenidos en casas abiertas.

## 5.8 EVALUACIÓN

La evaluación de la propuesta de intervención deberá realizarse en 12 meses después de iniciado el proyecto; será necesario un nuevo diagnóstico de Clima Laboral en el cual se valide por medio de comparación y análisis cuáles fueron los resultados obtenidos con respecto al año pasado.

## **5.9 DESTINATARIOS**

Los destinatarios directos del proyecto son los colaboradores de la “Planta de Alimentos Balanceados – Puenbo” de PRONACA, los cuáles se verán beneficiados en la satisfacción con respecto a su puesto de trabajo y compromiso organizacional hacia la empresa.

## 5.10 CRONOGRAMA

Tabla 10: Cronograma

			M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Proceso de Selección de Personal.</b>	Definir evaluaciones por cargo													
		Definir competencias por cargo													
		Solicitar proformas de proveedores de evaluaciones psicométricas y por competencias online.													
		Seleccionar un proveedor de evaluaciones psicométricas y por competencias.													
		Elaborar formato de informe de selección.													
		Dar seguimiento a las evaluaciones realizadas de manera anual.													
	<b>Proceso de Inducción de Personal</b>	Establecer un programa de entrenamiento por áreas													
		Establecer reuniones con los jefes de área para la socialización de programas de entrenamiento.													
		Elaborar una ficha de evaluación del programa de inducción.													
	<b>Capacitación de Personal</b>	Elaborar encuesta de DNC													
		Establecer cronograma de aplicación de DNC													
		Ejecutar aplicación de encuesta de DNC													
		Tabular resultados													
		Elaboración de informe y matriz DNC													
		Elaboración de informe y matriz DNC													
		Presentación de propuesta de DNC a directivos para su aprobación.													

		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>Riesgos laborales. (Físicos, mecánicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales, graves o mayores).</b>	Establecer profesiogramas de cargo.												
		Establecer reuniones con el equipo de SSO con el fin de generar plan de inspección y cronograma.												
		Realizar inspecciones en la planta determinando los posibles riesgos que se puedan tener.												
		Elaborar informe con resultados de riesgos existentes.												
		Elaborar propuesta de intervención												
		Aprobación de la propuesta de intervención por los directivos.												
		Ejecución del plan.												
		Seguimiento y monitoreo.												
	<b>Claridad de Objetivos</b>	Establecer en conjunto con los jefes de área cronogramas mensuales para la ejecución de los desayunos informativos												
		Establecer responsables de desayunos dependiendo al cronograma.												
		Realizar reuniones entre jefes y subalternos para dar a conocer los objetivos de cada área.												
		Formalizar la evaluación de desempeño en base a objetivos e indicadores de gestión establecidos												
	<b>Ambiente de trabajo</b>	Elaborar formatos de encuestas anónimas que permitan evaluar factores de inconformidad en ambiente laboral.												
		Establecer cronograma de aplicación de encuestas.												
		Ejecutar encuestas												
		Tabular encuestas												
		Generar informe y analizar resultados obtenidos												
		Establecer reuniones con jefes de área para conformar el equipo "Pro - clima"												
		Establecer reuniones con el equipo "Pro clima" con el fin de proponer y unificar actividades diarias que se puedan desarrollar en cada una de las áreas.												

			M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>	<b>Reconocimiento</b>	Definir indicadores de medición que permitan establecer las bases sobre las cuáles se elegirá el mejor operativo													
		Definir la recompensa al mejor operativo.													
		Presentar plan a Gerencia para su respectiva aprobación													
		Definir lugares para socializar y dar feedback a los colaboradores participantes y al operativo ganador.													
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>Trabajo en equipo.</b>	Generar un programa de trabajo en equipo en función de las competencias y atributos de PRONACA													
		Identificar las personas dentro de la organización que necesitan potencializar la competencia de trabajo en equipo.													
		Buscar proveedor de capacitación													
		Establecer cronograma													
		Realizar programas y actividades que permitan lograr mayor integración dentro de la empresa													
		Realizar evaluación final de taller													
		Realizar plan de seguimiento													
	<b>Comunicación</b>	Solicitar a cada área información relevante en cuanto las principales actividades o resultados obtenidos para consolidar y publicar en cartelera informativa y correo electrónico institucional.													
		Definir instructivo para el uso del buzón de sugerencias.													
		Elaboración del "Buzón de Sugerencias".													
		Elaborar el formato para el "buzón de sugerencias" que contemple campos de oportunidad de mejora para la organización.													
		Análisis y recopilación de información de manera mensual													
		Propuesta de mejora buzón de sugerencias.													

			M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
<b>RELACIONES CON LA AUTORIDAD</b>	<b>Liderazgo y motivación.</b>	Definir evaluación para realizar el diagnóstico.													
		Generar indicadores de gestión enfocados en la competencia de liderazgo.													
		Evaluar proveedores externos para la ejecución de talleres de liderazgo.													
		Establecer cronograma de evaluaciones y talleres													
		Aplicar evaluación													
		Tabular y analizar resultados													
		Entregar informe a gerencia													
		Elaborar informe y plan de seguimiento.													
<b>EMPRESA EN GENERAL</b>	<b>Compromiso Organizacional.</b>	Definir los valores y principios de la organización.													
		Realizar reuniones de confianza enfocados en la filosofía organizacional, en los cuáles se pueda socializar y sensibilizar la importancia de los mismos dentro de la empresa													
		Establecer con los jefes cronograma para casas abiertas en las cuáles se de a conocer las actividades que realiza a diario cada área.													

## CAPÍTULO VI

---

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

- El Clima Laboral es un aspecto fundamental por el cual el departamento de Talento Humano debe trabajar, tomando en cuenta modelos y teorías de motivación y satisfacción. Explicar y correlacionar los modelos teóricos de Clima Laboral es esencial para establecer el punto de partida en la elaboración de un modelo de evaluación dependiendo de las necesidades que presenten.
- PRONACA es una empresa que vela por el recurso más importante de toda la organización: “el recurso humano”. Si una empresa se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, ellos se lo recompensarán una y otra vez. Es responsabilidad de los directivos el mantenimiento de una adecuada cultura organizacional, tomando en cuenta que se pueden apoyar en varias herramientas tales como evaluaciones de diagnóstico para la toma de decisiones.
- Los colaboradores de PRONACA poseen un alto grado de “orgullo institucional” por lo que recomiendan a la compañía como un buen lugar para trabajar. Es necesario estudiar y comprender la conducta de los miembros del equipo de trabajo para de esta forma analizar cuál es su percepción hacia la organización y el puesto en el cual desempeñan sus funciones.
- El diseño de una propuesta de intervención es de gran relevancia cuando se trata de establecer estrategias de mejora continua dentro de una organización. La propuesta de intervención es de alto impacto siempre y cuando los directivos de la compañía se comprometan en la evaluación y monitoreo constante del proyecto.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda para futuras mediciones reestructurar el cuestionario de evaluación de Clima Laboral revirtiendo a la Escala original de Likert de 5 niveles, ya que al reducirla a 3 niveles se produce subjetividad de interpretación y a su vez restricción de varianza, lo que impide la apreciación de diferencias en la identificación de factores.
- Se recomienda establecer planes de carrera dentro de la compañía, identificando las competencias actuales de cada uno de sus colaboradores y estableciendo cómo se debería manejar el desarrollo de las mismas, con la finalidad de potencializar el talento humano y generar un mayor nivel de compromiso organizacional.
- Se recomienda la revisión de informes mensuales con respecto a los avances alcanzados de la propuesta de intervención, siendo este un insumo que permita determinar acciones tendientes a mejorar el clima laboral. Los informes deben ser socializados al personal, pudiendo utilizarse los medios propuestos a fin de que se incentive su utilización.
- Ejecutar, monitorear y evaluar continuamente la aplicación de las actividades dentro de la propuesta de intervención es de vital importancia para conseguir resultados de alto impacto.

# ANEXOS

## Anexo 1: Cuestionario de medición de la percepción de Clima Laboral PRONACA.



### ENCUESTA CLIMA LABORAL 2016

Área	
Cargo	

#### Tiempo en la empresa

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- De 3 a 5 años
- Mas de 5 años

#### Formación

- Primaria
- Secundaria
- Superior

#### Edad

- Menor de 25 años
- Entre 26 años y 35 años
- Mayor de 36 años

#### Género

- Masculino
- Femenino

#### Indicaciones:

*Esta es una encuesta , que tiene como objetivo conocer la realidad del ambiente laboral , la relación con tu equipo y la relación con tu jefe inmediato . La información que nos brindes será de estricta confidencialidad , no escribas tu nombre. Es necesario que te muestres sincero y abierto a responder con toda la confianza Escribe tus observaciones en letra legible, ya que son muy importantes para nosotras.*

1. PUESTO DE TRABAJO	DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	DESACUERDO
El puesto que ocupo está en relación con la experiencia que tengo			
Recibí una inducción adecuada a mi puesto de trabajo			
Considero que tengo todos los conocimientos necesarios para realizar eficientemente mi trabajo			
Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo			
Considero que el equipo esta completo para realizar el trabajo			

Comentarios: \_\_\_\_\_

2. CONDICIONES DE TRABAJO	DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	DESACUERDO
La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores			
Me siento cómodo con mi jornada laboral			
El ambiente que se respira en mi lugar de trabajo suele ser tenso			
Me siento a gusto y comodo con el trabajo que realizo			
Mis herramientas de trabajo y EPP que utilizo para mi trabajo esta en buenas condiciones			
El nivel de ruido es soportable			
La iluminación es la adecuada.			
Tengo claro a quien o a que área me debo dirigir cuando ocurre un problema específico de mi puesto de trabajo			
Tengo claros los objetivos del área a la que pertenezco			
Toman en cuenta mis opiniones para el mejoramiento de los procesos, y actividades de mi área			
Tengo acceso a la información que requiero para realizar mi trabajo			

Comentarios: \_\_\_\_\_

3. DESARROLLO PERSONAL	DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	DESACUERDO
Me siento reconocido por los buenos resultados del trabajo que realizo			
Mi jefe se preocupa por mi desarrollo personal			
Tengo la libertad para efectuar cambios en la forma en que realizo mi trabajo, a fin de hacerlo mas eficiente			
Considero que las capacitaciones que recibo aportan a mi crecimiento profesional y personal			

4. RELACIONES INTERPERSONALES	DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	DESACUERDO
Sintió la ayuda y el apoyo por parte de sus compañeros los primeros días cuando usted ingresó a la planta			
El respeto es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo			
El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones			
Me siento apoyado por mis compañeros de trabajo			
En el proceso al que pertenezco existe un ambiente de cooperación			
Considero que todos realizamos el mismo esfuerzo			
Los problemas que surgen dentro del equipo son resueltos satisfactoriamente			
Me siento a gusto con mi equipo de trabajo			
Existe una adecuada comunicación entre áreas que aporte al desarrollo de las actividades del equipo			

Comentarios: \_\_\_\_\_

#### 5. RELACIONES CON LA AUTORIDAD

Nombre Jefe Inmediato	SI	NO
Cuando usted ha tenido un problema se ha visto apoyado por sus superiores?		
Me es grata la disposición de mi jefe cuando le hago una consulta sobre mi trabajo		
Estoy satisfecho con el respeto que mi jefe inmediato me brinda		
Me siento a gusto con mi jefe y tengo la confianza para comunicarme con el		
Generalmente recibo una alta motivación de mi jefe para realizar mis actividades		
Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo		
Recibo de mi jefe la información clara y oportuna que necesito para hacer bien mi trabajo		
Mi jefe utiliza las herramientas tecnológicas que le provee la compañía para el eficiente desenvolvimiento de sus funciones		
Mi jefe inmediato usa su tiempo efectivamente y presta adecuada atención a la calidad de mi trabajo		
La relación que tengo con mi jefe es cordial		
Considero que mi jefe tiene una adecuada orientación de servicio con las demás áreas		
Considero que mi jefe fomenta el trabajo en equipo		
Considero adecuado el nivel de exigencia por parte de mi jefe.		
Mi jefe es justo con todo el equipo		
Mi jefe inmediato es un buen líder		
Mi jefe practica con el ejemplo lo que exige de su equipo		
Mi jefe delega responsabilidades a las personas que corresponde		

En general califico a mi jefe inmediato como:

Excelente

Bueno

Regular

Malo


Nombre Jefe Area	SI	NO
Cuando usted ha tenido un problema se ha visto apoyado por sus superiores?		
Me es grata la disposición de mi jefe cuando le hago una consulta sobre mi trabajo		
Estoy satisfecho con el respeto que mi jefe inmediato me brinda		
Me siento a gusto con mi jefe y tengo la confianza para comunicarme con el		
Generalmente recibo una alta motivación de mi jefe para realizar mis actividades		
Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo		
Recibo de mi jefe la información clara y oportuna que necesito para hacer bien mi trabajo		
Mi jefe utiliza las herramientas tecnológicas que le provee la compañía para el eficiente desenvolvimiento de sus funciones		
Mi jefe inmediato usa su tiempo efectivamente y presta adecuada atención a la calidad de mi trabajo		
La relación que tengo con mi jefe es cordial		
Considero que mi jefe tiene una adecuada orientación de servicio con las demás áreas		

6. LA EMPRESA	SI	NO
Me gusta la empresa donde trabajo?		
Me siento parte importante de la planta ?		
Considero que conozco bien el aporte que brindo con mi trabajo para conseguir el objetivo de la planta		
Considero que la planta reconoce mi esfuerzo		
Considero que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en PRONACA.		
Estoy de acuerdo con las politicas y procedimiento de la empresa		
La empresa me informa a tiempo cuando cambian los procedimientos y las políticas		
Si pudiera dejar mi trabajo por otro, con igualdad de sueldo y condiciones, lo haría.		
Recomiendo a PRONACA como un buen lugar para trabajar.		

**Gracias por tu confianza, la información recibida es importante para nosotras**



## Bibliografía

Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal* . México, D.F.: Editorial Limusa, S.A.

Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*.

Bilbao, A. (2000). *Política y Sociedad*. Madrid.

Blasco, R. (2004). Reclutamiento y seleccion de personal: viejo y nuevo rol del psicologo. *Periódicos Electrónicos en Psicología*.

Bravo, C. (2013). Herramientas para un Excelente Clima Laboral. *Revista electrónica de investigación en Ciencias Económicas*.

Corral Sara, P. J. (2003). *CLA, Cuestionario de Clima Laboral*. Madrid: TEA Ediciones, S.A.

Davis, K. (1986). El comportamiento humano. En K. Davis. México: McGraw-Hill.

Frick, W. B. (1971). Psicología Humanista . En W. B. Frick. Buenos Aires: Charles E. Merrill Publishing Co.

García-Saisó, A. (2014). *Adaptación y Validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moss en México*. México.

Gil, F. (2008). Eficacia de Equipos de Trabajo. *Papeles del Psicólogo*.

Gonzales, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. *Universidad EAFIT*.

Hax, A. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Mankeliunas, M. V. (1996). Psicología de la Motivación. En M. V. Mankeliunas, *Psicología de la Motivación* (págs. 27-161). México D.F.: Editorial Trillas S.A.

Maxwell, J. (2007). *El ABC del liderazgo*. Buenos Aires: V&R Editoras.

McClelland, D. C. (1989). Estudio de la motivación humana. En D. C. McClelland, *Estudio de la motivación humana* (págs. 20-147). Madrid: NARCEA, S.A. DE EDICIONES.

Murcia, J. A. (2006). Importancia de la Teoría de la Autodeterminación en la práctica físico-deportiva: Fundamentos e implicaciones prácticas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*.

Omar, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en psicología*.

P.Robbins, S. (2013). Comportamiento Organizacional. En S. P.Robbins, *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Pearson Educación de México S.A.

Patlán, J. (20 de Noviembre de 2013). *Ciencia & Trabajo*. Obtenido de <http://www.scielo.cl/pdf/cyt/v15n48/art06.pdf>

*Planificación estratégica Pronaca*. (3 de Diciembre de 2015). Obtenido de <http://pronaca6663.blogia.com/2009/060103-mision-pronaca.php>

Procesadora Nacional de Alimentos. (2016). *PRONACA*. Obtenido de <http://sostenibilidad.pronaca.com/corporativo/2014/filosofia/>

Reeve, J. (2010). Motivación y emoción. En J. Reeve, *Motivación y emoción* (pág. 223). México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. En D. Rodríguez, *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

Rojas, K. (1997). Satisfacción de personal en la Industria de Calzado en Quito. En E. P. Katya Rojas Proaño. Quito.

Ryan, R. M. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social y el Bienestar. *University of Rochester*.

Salgado, J. (1996). *Clima Organizacional y Satisfacción laboral en una PYME*. Psicothema.

Sanz, T. (2013). Psicología de la Motivación Teoría y Práctica. En F. J. María Teresa Sanz Aparicio, *Psicología de la Motivación Teoría y Práctica* (págs. 19-367). Madrid: EDITORIAL SANZ Y TORRES, S. L.

Verdesoto, Diana. (2016). Quito.

Victor Vroom, E. D. (1979). En E. D. Victor Vroom, *Motivación y alta dirección*. México, D.F.: Editorial Trillas, S.A.

Weinert, B. (1987). Manual de Psicología de la Organización.