

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA
EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE
LA EMPRESA “CONCRETERAS GRANIZO”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DANIELA CRISTINA CASTAÑEDA VELASCO

DIRECTOR: DIPL. MARÍA BELÉN SANDOVAL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

QUITO, FEBRERO 2016

DIRECTOR:

Dipl. María Belén Sandoval

INFORMANTES:

DRA. Eugenia Medina

Mgtr. Felicita maldonado

DEDICATORIA

Al Divino Niño Jesús porque nunca soltó mi mano en mi carrera universitaria, por permitirme llegar a este momento especial en mi vida y por demostrarme su amor infinito.

A mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, por todo el sacrificio puesto para que yo pueda lograr mi objetivo, todo lo que hoy soy es gracias a ellos.

A mis hermanos y tío por ser mi compañía y apoyo para seguir adelante.

A mi novio por ser una parte muy importante en mi vida, por su apoyo y amor incondicional.

A todos ustedes Gracias!

Daniela Castañeda

AGRADECIMIENTO

Al Divino Niño Jesús por ser quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, por darme la fuerza y sabiduría necesaria para superar las dificultades.

A la Empresa “Concreteiras Granizo” por permitirme realizar la investigación para mi trabajo de titulación y por el apoyo brindado en el desarrollo del mismo.

A mi directora de tesis, Dipl. María Belén Sandoval por la orientación y asesoramiento para este proyecto, quien con sus conocimientos y experiencia ha logrado en mí que pueda culminar con éxito esta investigación.

Daniela Castañeda

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 SITUACIÓN ACTUAL, 3

- 1.1 EMPRESA, 3
- 1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 4
 - 1.2.1 Misión, 4
 - 1.2.2 Objetivos, 5
 - 1.2.3 Principios Corporativos, 6
 - 1.2.4 Producto o Servicio, 9
- 1.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EMPLEADOS, 15

2 CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL, 19

- 2.1 ¿QUÉ ES EL CLIMA LABORAL?, 19
- 2.2 IMPORTANCIA DE EVALUAR EL CLIMA LABORAL, 22
- 2.3 CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DEL CLIMA LABORAL, 23
- 2.4 MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL, 26
- 2.5 ¿QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL?, 30
- 2.6 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL, 35
- 2.7 CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, 36

3 EVALUACIÓN DE PROCESOS, 38

- 3.1 ¿QUÉ ES CADENA DE VALOR?, 38
 - 3.1.1 Procesos de la Cadena de Valor, 39
 - 3.1.1.1 Actividades Primarias, 39
 - 3.1.1.2 Actividades de Apoyo, 41
- 3.2 METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO, 45
 - 3.2.1 Selección de Instrumentos, 46
 - 3.2.2 Evaluación de Instrumentos, 48
 - 3.2.3 Aplicación de Instrumentos, 49
 - 3.2.4 Análisis de la información recolectada, 49

4 PRODUCTIVIDAD, 75

- 4.1 ¿QUÉ ES PRODUCTIVIDAD?, 75
- 4.2 INDICADORES DE LA PRODUCTIVIDAD Y CLIMA LABORAL, 77
- 4.3 MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y CLIMA LABORAL, 82

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 89

5.1 CONCLUSIONES, 89

5.2 RECOMENDACIONES, 91

REFERENCIAS, 93

ANEXOS, 97

Anexo 1: Esquema de encuesta para Empleados, 98

Anexo 2: Entrevista para directivos, 101

Anexo 4: Fotos, 108

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Nómina del Personal de Producción con su respectiva actividad, 16
- Tabla 2: Funciones del Clima laboral en la Organización, 25
- Tabla 3: Escala de medición de encuesta, 48
- Tabla 4: Distribución de la población por tiempo de servicio para la aplicación de la encuesta, 49
- Tabla 5: Tabulación de Resultados del Factor Sentido de Pertenencia, 51
- Tabla 6: Tabulación de Resultados del Factor Estructura y Estrategia Organizacional, 54
- Tabla 7: Tabulación de Resultados del Factor Supervisión y Liderazgo, 57
- Tabla 8: Tabulación de Resultados del Factor Comunicación, 60
- Tabla 9: Tabulación de Resultados del Factor Reconocimiento, 63
- Tabla 10: Tabulación de Resultados del Factor Motivación, 65
- Tabla 11: Tabulación de Resultados del Factor Trabajo en Equipo, 67
- Tabla 12: Tabulación de Resultados del Factor Relaciones Interpersonales, 69
- Tabla 13: Tabulación de Resultados del Factor Ergonomía y Condiciones Ambientales, 71
- Tabla 14: Tabulación de Resultados del Factor Higiene y Seguridad, 73
- Tabla 15: Plan de mejora para el personal de “Concreteras Granizo”, 87

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Reparación y mantenimiento de maquinaria, 9
- Figura 2: Concreteteras de un saco, 10
- Figura 3: Motores, 11
- Figura 4: Elevador de Pluma Económico, 12
- Figura 5: Elevador de Pluma Reforzado, 12
- Figura 6: Vibrador de Concreto, 13
- Figura 7: Concreteteras Granizo (2015), 13
- Figura 8: Sapito, 14
- Figura 9: Accesorios, 14
- Figura 10: Alizadora, 15
- Figura 11: La cadena genérica de valor, 38
- Figura 12: Cadena de Valor de “Concreteteras Granizo”, 43
- Figura 13: Evaluación Global del Factor Sentido de Pertenencia del personal, 52
- Figura 14: Evaluación Global del Factor Estructura y Estrategia Organizacional del personal, 55
- Figura 15: Evaluación Global del Factor Supervisión y Liderazgo del personal, 58
- Figura 16: Evaluación Global del Factor Supervisión y Liderazgo del personal, 61
- Figura 17: Evaluación Global del Factor Reconocimiento del personal, 64
- Figura 18: Evaluación Global del Factor Reconocimiento del personal, 66
- Figura 19: Evaluación Global del Factor Trabajo en Equipo del personal, 68
- Figura 20: Evaluación Global del Factor Relaciones Interpersonales del personal, 70
- Figura 21: Evaluación Global del Factor Ergonomía y Condiciones Ambientales del personal, 72
- Figura 22: Evaluación Global del Factor Higiene y Seguridad del personal, 74
- Figura 23: Relación de la Productividad con la Rentabilidad, 82

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo busca analizar la influencia del clima laboral en la productividad de los empleados de la empresa “Concreteras Granizo”, ubicada al Sur de la Ciudad de Quito, cuya actividad principal es la elaboración de maquinarias para la construcción. El objetivo principal de la Organización es ser competitiva y exitosa, por lo que es de gran importancia enfocarse en el recurso humano que ayudará a cumplir las metas establecidas por la empresa.

En el capítulo uno se analiza la situación actual de la empresa y de los empleados, se define la planificación estratégica: objetivos, misión, visión, los productos y servicios que ofrece a sus clientes.

En el capítulo dos se contextualiza sobre la definición del clima laboral y cultura organizacional desde el punto de vista de diferentes autores, lo que permite tener una idea general sobre los requisitos necesarios para mantener un adecuado clima laboral.

El capítulo tres se enfoca al estudio de la cadena de valor con sus respectivos procesos: misionales, de dirección y de apoyo, la elección de los instrumentos de investigación, los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal, y sugerencias dadas por los colaboradores de la organización.

En el capítulo cuatro se estudia la productividad y la medición de la misma con respecto a los factores del clima laboral.

En el capítulo cinco se detallan las conclusiones y recomendaciones las cuales evidencian los resultados obtenidos de esta investigación y algunas sugerencias que permitirán mejorar el clima existente.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral también llamado clima organizacional, está íntimamente ligado con las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral.

Es fundamental la adaptación de las personas en el entorno laboral ya que de esto depende su grado de motivación en la organización para lograr un mejor desempeño en sus actividades, hay que destacar que cuando una persona se encuentra en un ambiente confortable, amigable y confiable la motivación será positiva, logrando así un crecimiento profesional y personal para cumplir las metas establecidas por la organización. (Chiavenato, 2007)

Por lo mencionado anteriormente, es de vital importancia para la empresa “Concreteiras Granizo” realizar un estudio de clima laboral, ya que este permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando el ambiente en la organización, debido a la dinámica que se establece entre el ambiente de trabajo y el desempeño personal de la actividad laboral, entendiéndose que el clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad.

Por consiguiente es fundamental tomar acciones para un adecuado clima laboral mediante políticas, normas o procesos que involucren a los empleados en ciertas actividades para lograr una adecuada motivación y satisfacción en el trabajo.

Por tal motivo con esta investigación, se pretende determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas de la calidad de trabajo. Esta calidad influirá en el desempeño de los trabajadores y por lo tanto, en la productividad total de la organización.

1 SITUACIÓN ACTUAL

1.1 EMPRESA

“Croncreteras Granizo” es una empresa manufacturera de maquinaria para la construcción, fundada en Quito desde el año 2001 por una pareja emprendedora, misma que con 15 años de experiencia en el mercado ecuatoriano ha logrado tener un reconocimiento significativo a nivel nacional.

Esta se encuentra ubicada al Sur de la Ciudad de Quito, lugar en donde establecieron la empresa en la cual se comenzó a manufacturar concreteras y elevadores, maquinarias muy requeridas en el sector de la construcción. Con el tiempo, la empresa ha llegado a implementar varias maquinarias que han tenido gran acogida en el mercado.

“Concreteteras Granizo” ha llegado a ser una empresa reconocida tanto por la calidad de sus productos y el cumplimiento en las entregas, honestidad de sus vendedores; características que han llevado a la misma a tener grandes éxitos y reconocimientos, podemos mencionar las siguientes:

- Trabajar con varias empresas inmobiliarias y constructoras.
- Crear fuentes de trabajo que ayudan a familias de sus colaboradores.

- Ser proveedor directo de:
 - Súper Centro Ferretero KYWI a nivel nacional.
 - Importadora “ARGUDO” Cía. Ltda.
 - “Grupo Matrix”.

1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.2.1 Misión

Según la perspectiva de Fleitman (2000)

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se busca realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

“Concreteiras Granizo” es una empresa manufacturera ecuatoriana que ofrece maquinaria de alta calidad para la construcción a precios razonables y que satisface las exigencias actuales de los clientes, utilizando sus recursos de manera eficaz y eficiente y además generando solidez financiera de manera lícita junto con el cumplimiento de los requerimientos de todos sus miembros.
(Granizo, 2015)

Visión

Thompson A., (2001) define a la visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

“Concreteiras Granizo” tiene definida como visión para los próximos 4 años:

“Ser una empresa líder de manufactura, comercialización, distribución y alquiler de maquinaria para la construcción de clase nacional, que deslumbré permanentemente al consumidor, sustentada de un equipo humano que disfruta lo que hace con valores morales y organizacionales totalmente sólidos” (Granizo, 2015)

1.2.2 Objetivos

Para Parmerlee (1998) es una definición específica, mensurable que sostiene las metas con mayor detalle, éstos deberán reflejar los propósitos de la meta por medio de resultados posibles de lograr.

Los objetivos enfocados en el departamento de recursos humanos de la empresa

“Concreteiras Granizo” son:

- Minimizar los riesgos de trabajo en el proceso de fabricación y mantenimiento de maquinaria.
- Promover una cultura de mejoramiento continuo a través de evaluaciones periódicas del desempeño laboral de los trabajadores.

- Propiciar un ambiente para una comunicación interactiva entre clientes internos y externos de la organización para temas de calidad, salud, seguridad y medio ambiente.
- Buscar medios de capacitación en distintas áreas para los empleados a fin de lograr un mejor desempeño en sus actividades.

Para cumplir dichos objetivos se propone las siguientes estrategias:

- Evaluar el Clima Organizacional
- Realizar un plan de mejora para la empresa.

1.2.3 Principios Corporativos

De acuerdo a la definición de Mejía (2004) los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Entre los principios corporativos de “Concretezas Granizo” se definen los valores corporativos y las claves de éxito que son la base para establecer una cultura común en la Empresa.

Para “Concretezas Granizo” los principales valores son los siguientes:

- **Integridad:**

Están convencidos que la integridad es la base de acciones, tanto individuales como a nivel de la Empresa.

- Ser responsables por el compromiso que tiene la organización hacia el bienestar y seguridad del personal, protección del medio ambiente y comprometidos con las leyes, regulaciones y políticas de la compañía.
- Ser honestos, confiables, respetuosos y éticos en todas las acciones.
- Honrar los compromisos.
- Ser responsables de las acciones, éxitos y fracasos.

- **Trabajo en Equipo:**

Conocen que el trabajo en equipo influye en los esfuerzos individuales de los trabajadores.

- Estar comprometidos con las metas en común.
- Esperar que todos los que forman parte del equipo de “Concreteiras Granizo” participen activamente mediante una comunicación totalmente abierta y en todas las direcciones.

- Valorar la diversidad de la fuerza de trabajo.

- **Desempeño:**

Están al tanto que un buen desempeño conducirá a obtener resultados que se diferencien de sus competidores.

- Enfocarse en lo que es realmente importante.
- Establecer y comunicar expectativas claras.
- Trabajar duro, celebrar su éxito y aprender de sus fracasos.
- Continuar buscando nuevas formas para mejorar sus productos, servicios y procesos.

- **Aprendizaje:**

Aseguran que un ambiente de aprendizaje es el camino para lograr un buen potencial en cada individuo y en la Empresa.

- Esperar el desarrollo a través de cada carrera individual mediante una combinación del compromiso individual y el de la organización.
- Aprender de acciones pasadas y acciones presentes, ambas buenas y malas para continuar mejorando su desempeño diario.

- Renovar continuamente mediante la adopción de mejores prácticas.

1.2.4 Producto o Servicio

Servicio es un producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. (Kotler, 2003, pág. 113)

A continuación se detalla los servicios que ofrece “Concreteras Granizo” a sus clientes:

- Reparación y mantenimiento de todo tipo de marca de concreteteras y maquinaria para la construcción.



Figura 1: Reparación y mantenimiento de maquinaria

Fuente: Concreteras Granizo (2015)

De igual manera Kotler (2003) define a los productos como cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

Los productos que ofrece “Concreteras Granizo” son:

- **Concreteras de un Saco:**
 - Un saco de cemento o 350 litros.
 - Olla fabricada en Tool en lámina de 3mm y asiento de 6mm.
 - Junto con Las paletas van unos tensores adicionales para un mezclado más rápido.
 - Estructura reforzada armada con tubo cuadrado.
 - Piezas fabricadas con ejes de transmisión de carro y tubo de perforación de petróleo para mayor durabilidad de la máquina.



Figura 2: Concreteras de un saco

Fuente: Concreteras Granizo (2015)

- **Motores:**

- Motor de 13 HP a Gasolina.
- Motor de 11 HP a Diesel Marca KAMMA KOREANO.
- Motor de 13.5 HP a Gasolina Marca BRIGGS & STRATTON INTEK JAPONÉS.
- Motor de 18 HP a Gasolina Marca BRIGGS & STRATTON VANGUARD.



Figura 3: Motores

Fuente: Concreteras Granizo (2015)

- **Elevador de Pluma Económico:**

- Capacidad para elevar 150 libras o una carretilla de concreto.
- 30m. de cable de acero con alma de yute.
- Rodillo de Hierro para mayor durabilidad.
- Dos frenos de zapatas; Pluma y estructura reforzada.



Figura 4: Elevador de Pluma Económico

Fuente: Concreteiras Granizo (2015)

- **Elevador de Pluma Reforzado:**

- Capacidad para elevar 450 libras o 3 carretillas de concreto.



Figura 5: Elevador de Pluma Reforzado

Fuente: Concreteiras Granizo (2015)

- **Vibrador de Concreto:**

- Con Motor de 6 HP Briggs & Stratton Intek Japonés.
- Base giratoria para evitar el quiebre de la manguera.



Figura 6: Vibrador de Concreto

Fuente: Concreteras Granizo (2015)

- **Plancha Compactadora:**
 - Con Motor de 10 HP Briggs&StrattonIntek Japonés.



Figura 7: Concreteras Granizo (2015)

- **Vibroapapisonador (Sapito):**
 - Con motor RobinSubaru Japonés



Figura 8: Sapito

Fuente: Concreteras Granizo (2015)

- **Accesorios:**
 1. Manguera
 2. Andamios
 3. Viguetas
 4. Puntuales



Figura 9: Accesorios

Fuente: Concreteras Granizo (2015)

- **Alizadora:**
 - Con motor Honda o BriggsStrattonIntek.



Figura 10: Alizadora

Fuente: Concreteras Granizo (2015)

1.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EMPLEADOS

En la actualidad Concreteras Granizo cuenta con 17 empleados, cada uno de ellos cumple una función específica en el proceso de fabricación y mantenimiento de maquinaria para construcción; de manera eficiente y cumpliendo con el cronograma de trabajo estipulado por la Empresa.

En la siguiente tabla se detalla la nómina del personal de la Organización con su respectiva actividad:

Tabla 1: Nómina del Personal de Producción con su respectiva actividad

EMPLEADO	ACTIVIDAD	REMUNERACIÓN
Cristian Mario Quezada Guamán	Pintor	\$ 433,80
William Patricio Flores Salazar	Armador de Parihuelas de concreteras para transportar el material	\$ 582,15
Luis Geovany Areas Quishpe	Arma ollas para concreteras	\$ 658,93
Edwin Patricio Quilca Moreta	Armador de Elevadores	\$ 447,09
Over Manuel Diaz Aguila	Armador Reparador de Concreteras	\$ 474,12
Dario Darwin Merino Quimis	Preparar el material para todos los trabajadores	\$ 354,00
Jose Cristobal Zhingre Quezada	Armador de Concreteras	\$ 656,59
Jean Paul Campos Granizo	Mantenimiento y reparación enfocado en vibradores de concreteras y alisadoras	\$ 644,76
Wilman Patricio Castillo Yanangomez	Tapar todas las imperfecciones de las máquinas (masillar) Pintor	\$ 549,50
José Marina Agila Torres	Armador de Concreteras	\$ 571,82
Freddy Roberto Márquez Hernández	Pulir Tapar todas las imperfecciones de las máquinas (masillar) Dar fondo a las máquinas para pintarlas	\$ 373,64
Herminton Javier Cambo Quinatoa	Ensamblar Formar cajas de motores para concreteras Cortar tubos para máquinas Realizar volantes de Concreteras	\$ 452,25
William Abelardo Areas Quishpe	Bodeguero Mantenimiento de máquinas Probar el funcionamiento de las máquinas antes de entregar al cliente	\$ 546,39
Soraida Cumandá Pino Parreño	Secretaria	\$ 481,14
Adán Paul Balseca Jiménez	Ayudante de pintura y soldador	\$ 601,43
Manuel Antonio Cabrera Cabrera	Logística	\$ 493,18
Jaime Fernando Quinatoa Condo	Armador	\$ 579,37

Fuente: Concreteras Granizo (2015)

Si bien es cierto que hay una gran responsabilidad por parte de la empresa u organización en mantener un clima adecuado, se debe recordar también que las organizaciones están conformadas por personas con características individuales, por lo que es importante entender la personalidad humana para que las necesidades de los empleados y de la organización puedan armonizarse en el logro de los objetivos que sean mutuamente satisfactorios.

Mediante el reconocimiento de las características comunes de cada empleado, los supervisores deben estar en mejor posición para comprender las fuerzas que ayudan a crear el tipo de clima que permita desarrollar relaciones armoniosas y efectivas entre los grupos de empleados.

Es importante mencionar que las actitudes que tienen tanto los supervisores hacia los empleados y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades del personal, son de suma importancia para determinar el clima laboral del cual son responsables.

Por ello es considerable evaluar el clima laboral de la empresa porque se han identificado ciertos problemas, lo que provoca malestar entre compañeros de trabajo, por lo tanto, la liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en el trabajo.

Por ende, el supervisor debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales del personal.

Este estudio permite, efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, etc.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima laboral influye en el comportamiento de los empleados a través de percepciones estables que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

2 CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿QUÉ ES EL CLIMA LABORAL?

Los seres humanos son seres sociales por naturaleza, lo que evidencia la interacción que éstos tienen con todo tipo de asociaciones, especialmente laborales.

Es ahí, donde estas experiencias toman importancia puesto que desencadenan reacciones emocionales, las cuales son diferentes en cada persona y que depende principalmente de su esquema mental.

La importancia está dada ya que el comportamiento de una persona, no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que cada persona tenga de esos factores.

Estas percepciones y procesos dan lugar a la formación de un determinado “clima laboral”, este clima es el resultado de las percepciones que los trabajadores tienen e induce a que estos presenten determinados comportamientos, los cuales a su vez se reflejan en la organización y por lo tanto en el clima laboral.

Chiavenato, (2007) afirma que:

El clima organizacional está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, motines, etc.), típicos de las situaciones en la que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización. (pág. 85)

El concepto del clima laboral trata de un elemento de diagnóstico de actitudes y conductas que afectan a la vida de la Organización. Tiene su origen en las interacciones que se producen entre los individuos y el entorno que influye en su comportamiento, lo cual es un aspecto importante en la relación entre las personas y la organización, ya que los individuos al encontrarse en un proceso de adaptación debido a un sinnúmero de situaciones, buscan satisfacer sus necesidades no solo fisiológicas y de seguridad, sino también de necesidades sociales, de autoestima y auto realización. (Rodríguez, 1999)

Según Guerrero (2009) indica que los componentes que se considera con frecuencia en el Clima Organizacional son los siguientes:

- **Ambiente físico:** Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** Comprende el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección.

- **Ambiente social:** Comprende aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** Comprende las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- **Comportamiento organizacional:** Compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Por lo tanto, el clima laboral constituye el ambiente interno existente entre los miembros de la organización la cual se encuentra estrechamente relacionada con el grado de motivación reinante, es decir está condicionado tanto por los individuos que la integran como por el funcionamiento interno y las normativas de la organización, así mismo pueden identificarse distintos climas, dependiendo de las personas, equipos, liderazgo y el modo de funcionamiento de la empresa.

El objetivo de tener un oportuno ambiente laboral en la Empresa es para obtener una mejora en sus procesos, en la adaptación positiva al cambio y de las actividades de la Organización, los mismos que se reflejarán en los resultados de la investigación, en la satisfacción e impacto de los clientes respecto al servicio que ofrece “Concreteiras Granizo”.

2.2 IMPORTANCIA DE EVALUAR EL CLIMA LABORAL

De acuerdo a la perspectiva de Sandoval (2004), un diagnóstico de clima laboral revela la percepción de los trabajadores de las condiciones que conforman su entorno. Sin embargo, se debe considerar que dichas condiciones como son: condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales del trabajo, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de la empresa, misión, reconocimientos y recompensas salariales, serán de mucha ayuda a la hora de valorar la gestión que se está realizando y poder diseñar un diagnóstico que permita la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que esta ejerce sobre el comportamiento de los empleados, y como esta información es fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión.

Además, se debe considerar que el conocimiento de clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. (Mendez, 2006)

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima laboral influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones que filtran la

realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

2.3 CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DEL CLIMA LABORAL

Existe una serie de características del clima laboral que es importante nombrar para poder realizar un diagnóstico adecuado ya que estas generan un determinado comportamiento y juegan un papel trascendental en las motivaciones y tipo de personalidad de los miembros de la organización.

Velazquez (2001) en su libro “Diagnóstico de Clima Organizacional”, menciona que el Clima Organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Es importante destacar entonces que el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, no solo por el efecto que este produce sobre la percepción que tengan del clima laboral y las consecuencias que éstas tienen en su proceder, sino también por el impacto que este causa en el clima organizacional.

Una de las funciones del clima organizacional es la importancia de hacer que el empleado se sienta valioso y seguro dentro de la empresa, y que tenga confianza para expresar sus ideas. (Logroño, 2012, pág. 81)

El autor menciona como principales funciones las siguientes:

Tabla 2: Funciones del Clima laboral en la Organización

Función	Descripción
Desvinculación	Lograr que el grupo que actúa mecánicamente; es decir un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

Función	Descripción
Tolerancia a los errores	Grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
Cordialidad	El énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Fuente: (Logroño, 2012, pág. 81)

2.4 MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Es importante conocer la calidad de clima organizacional que posee cada empresa, el mismo que está ligado con el grado motivacional de cada trabajador, para esto existen varios instrumentos que se han desarrollado para medir el clima laboral.

Según la perspectiva de Mendez (2006) la medición del clima laboral a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la Organización.

Soria (2003) En su libro “Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional” indica que la medida que permite conocer el clima de una organización puede ser a través de las tasas de ausentismo y rotación del personal; si ambos valores son muy altos, esto será una prueba de la existencia de un clima laboral inadecuado.

García (2011) describe que:

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional: la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los diseñados para ello. (pág. 48)

Por lo tanto la medición del clima laboral tiene como objetivo diagnosticar los factores humanos, la percepción y la actitud de los empleados en relación a las condiciones que encuentra en la organización al momento de desempeñar sus actividades.

Una vez revisada la propuesta de distintos autores los factores que se tomarán en cuenta para la medición del clima laboral se detallan a continuación tomando en cuenta la perspectiva de cada autor:

- **Sentido de pertenencia:**

Conjunto de sentimientos, percepciones, deseos, necesidades, construido sobre la base de las prácticas y actividades cotidianas desarrolladas en los espacios cotidianos. (Lindón, 2006)

- **Estructura y Estrategia Organizacional:**

Conjunto de relaciones que define formalmente como se dividen, agrupan y coordinan las tareas en una Organización, el diseño de la estructura debe responder a la estrategia, de no ser así, la Organización operará de manera ineficiente y puede poner en riesgo el logro de los objetivos. (Francés, 2006)

- **Supervisión y Liderazgo:**

Capacidad de dirigir un grupo de colaboradores, distribuyendo tareas y delegando autoridad de modo tal de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica brindarles una retroalimentación oportuna sobre sus desempeños individuales a fin de lograr su desarrollo. (Alles, 2008)

- **Comunicación:**

Conjunto de actividades efectuadas por la Organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados,

integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 2005)

- **Reconocimiento:**

Necesidad de toda persona de sentirse apreciado y reconocido, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo. (Maslow, 1991)

- **Motivación:**

“Motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea” (Chiavenato, 2007, pág. 47)

- **Trabajo en equipo:**

Grupo de individuos que mediante la labor interdependiente cumplen con objetivos designados, comunicándose en forma eficaz, con un propósito o meta común. (Topchik, 2008)

- **Relaciones Interpersonales:**

Las relaciones interpersonales entre individuos o entre individuos o grupos producen un efecto fundamental de influencia, que es la base de la vida social. La enseñanza y el aprendizaje, la formación y transformación de actitudes

sociales, el desarrollo de motivos y deseos se ejercen a través de procesos de influencia social entre desiguales. (De la Corte, Blanco, & Sabucedo, 2004)

- **Ergonomía y condiciones ambientales:**

Por su parte (Alvarez, 2007) define, ergonomía como el conjunto de conocimientos científicos relativos al hombre y necesarios para concebir útiles, máquinas y dispositivos que puedan ser utilizados con la máxima eficacia, seguridad y control y, además añade que para que una actividad laboral se pueda llevar a cabo de manera correcta es necesario que la visión e iluminación se complementen. Esta adecuación implica unas condiciones óptimas para ejecutar eficazmente el trabajo.

- **Higiene y Seguridad:**

Hernández (2005) afirma que:

Higiene es un instrumento de prevención de las enfermedades en general de la población y no considera los riesgos de trabajo, por lo tanto la seguridad es un estado deseable de las personas frente a los riesgos. La graduación de ese estado o situación del ser humano y su entorno es variable desde el punto de vista subjetivo. (pág. 76)

2.5 ¿QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL?

Taylor (citado en LICEUS, 2015) define el término cultura como: “Aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias. El arte, la moral, el derecho, las

costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad"

Por lo tanto, los clientes internos como externos de la Organización deben adoptar las políticas de la Compañía, en este caso los funcionarios de "Concretezas Granizo" deben adecuarse a las costumbres de la Empresa, entendiéndose como clientes internos a aquellos que trabajan internamente en la empresa y clientes externos aquellos que utilizan el servicio que la empresa ofrece.

Así como los seres humanos tienen un tipo de personalidad, las empresas tienen lo que se puede denominar "personalidades o características" específicas que las diferencian unas de otras, es así, que existen culturas organizacionales que pueden ser innovadoras o conservadoras, rígidas o flexibles, difíciles, abiertas o participativas.

Para entender de mejor manera el concepto de cultura organizacional, se cita algunos autores:

Para Chiavenato (2007) cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Robbins (2004) manifiesta que es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otros, un sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización, es decir captan la esencia de la cultura.

Partiendo de estas definiciones se comprende que todo ser humano pertenece a una cultura diferente, ya que cada uno está definido por valores e ideas diversas que integran un grupo humano, la cultura organizacional dentro de la empresa, es un aspecto fundamental para el desarrollo de la misma, ya que los miembros que conforman la institución deben conocerla en su totalidad para crear un sentido de pertenencia.

Para Hellriegel (2005), en su libro *Comportamiento Organizacional*, la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización, por tal razón la cultura organizacional incluye:

- **Comportamiento de rutina:** Personas que interactúan con rituales, ceremonias y lenguaje común.
- **Normas:** El grupo de trabajo de una organización comparte todo el tiempo.
- **Valores dominantes:** Son los que mantienen la organización. Ejemplo: La calidad de un producto.
- **Filosofía:** Políticas de la organización tanto a empleados como clientes.
- **Reglas de Juego:** Parámetros que la organización las tiene y que todo empleado nuevo debe aprender para convertirse en un integrante aceptado.

- **Sentimiento o Clima:** Se transmite en una organización por medio, de la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan tanto con clientes o personal externo.

Si bien, cada empresa tiene su propia cultura organizacional, no todos los colaboradores la ven de la misma manera, ya que en algunos casos, la pueden ver de forma positiva y otros negativa, sin embargo, la cultura organizacional es un elemento básico para lograr la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto los factores que determinan la cultura organizacional también son importantes para el éxito de la organización.

Partiendo del concepto de Salazar (2009) indica que la cultura organizacional comprende un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distingue de otras. Entre los elementos más importantes se encuentran los siguientes:

- **Identidad de los miembros:** Si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- **Énfasis de grupo:** Si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- **Perfil de la decisión:** Si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- **Integración:** Si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.

- **Control:** Si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
- **Tolerancia al riesgo:** Si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas.
- **Criterios de recompensa:** Si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- **Tolerancia al conflicto:** Si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- **Perfil de los fines o medios:** Si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- **Enfoque de la organización:** Si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

La cultura organizacional se refiere a como los empleados perciben las características, si les gusta o no, es decir cómo ven los empleados a su organización, y esperar que individuos de diferentes orígenes o niveles distintos de la organización la describan de forma similar, lo que no significa que al tener propiedades comunes no existan subculturas como por ejemplo una cultura dominante, que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.

2.6 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Es muy difícil precisar cuando nace la cultura organizacional en una empresa, pero los patrones de conducta de la alta dirección son un punto de partida, que incorporado a otros factores, dan forma a la cultura de la empresa.

Para Ríos & Sánchez (2000) las Organizaciones al igual que los organismos vivos tienen sus ciclos de vida; sufren las luchas y dificultades normales que acompañan a cada una de las etapas de los ciclos de vida organizativos y afrontan problemas de transición, entre los factores que influyen la cultura son:

- **Grupos de Trabajo.-** El carácter del grupo de trabajo inmediato afecta la percepción que hay de la naturaleza de la cultura corporativa, lo que significa que el grado de compromiso que un individuo tenga en relación a su grupo de trabajo afectará directamente en el ambiente de trabajo.
- **Estilos de Liderazgo.-** El estilo de liderazgo del supervisor inmediato tendrá un efecto considerable sobre la cultura del grupo y viceversa. Es decir, la actitud del supervisor puede tener una influencia negativa sobre la organización.
- **Características Organizacionales.-** El tipo de cultura que se desarrolla también puede verse afectado por las características organizacionales. Por ejemplo las organizaciones de menor tamaño son más unidas e informales, mientras que las de mayor tamaño son más complejas y tienden hacia un grado mayor de especialización y por lo tanto despersonalización.

- **Procesos Gerenciales.-** La cultura corporativa puede verse afectada por estos procesos ya que a partir de estos factores, los miembros desarrollan una impresión subjetiva del tipo de lugar de trabajo que es la organización.

2.7 CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins (2004) describe la importancia de evaluar la organización para conocer de forma real la cultura de la organización. Esta imagen es la base de los sentimientos de comprensión compartida que tienen los miembros de la organización sobre cómo se hacen las cosas y como los integrantes deben comportarse para lo cual señala siete características:

1. **Innovación y correr riesgos.-** Es el grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. **Minuciosidad.-** Es el grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
3. **Orientación a resultados.-** Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. **Orientación a las personas.-** Grado en que las decisiones de gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. **Orientación a equipos.-** Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

6. **Agresividad.**- Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

7. **Estabilidad.**- Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

La cultura es un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y forma las actitudes y comportamientos de los empleados, como principales funciones podemos citar las siguientes:

- Definir límites, es decir establece una distinción entre una organización y otra.
- Transmitir una sensación de identidad a los integrantes de la organización.
- Mencionar a los miembros, las reglas que gobiernan el comportamiento que deben mantener en el lugar de trabajo.
- Dirigir a los miembros hacia la búsqueda de objetivos globales de la organización.

Una de las ventajas que ofrece la cultura es la de apoyar las decisiones en cuanto a contrataciones, ascensos o promociones a los individuos que más se ajusten o adapten a la organización, es decir intensifica el compromiso e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado.

3 EVALUACIÓN DE PROCESOS

3.1 ¿QUÉ ES CADENA DE VALOR?

Para establecer la importancia de las actividades y el aumento de la productividad en una Organización, es necesario definir la cadena de valor de una empresa, la misma que parte del concepto de que la Organización debe crear valor en los productos y servicios que ofrece a sus clientes para satisfacer sus necesidades, por lo que Porter (2002) en su libro “Ventaja Competitiva” lo define como: “La cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes de contribución que estas aportan” (pág. 36)

Se observa a continuación el gráfico que propone el autor correspondiente a la Cadena de valor:



Figura 11: La cadena genérica de valor

Fuente: Porter (2002)

Porter (2002) afirma que “La cadena de valor tiene como **objetivo** identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores.
- Cadena de valor de otras unidades del negocio.
- Cadena de valor de los canales de distribución.
- Cadena de valor de los clientes.

Es válido señalar que la cadena de valor ayuda a identificar todos los procesos que generan beneficio y productividad, eliminando así aquellas actividades que ocasionan ineficiencia de recursos e incumplimiento de metas y objetivos en una Organización.

3.1.1 Procesos de la Cadena de Valor

Porter (2002) menciona que “Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: Actividades Primarias y Actividades de Apoyo”. (pág. 39)

Las mismas que se detallan a continuación:

3.1.1.1 Actividades Primarias

Son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como la asistencia posterior a la venta. (Porter, 2002, pág. 39)

Se dividen a su vez en 5 categorías genéricas:

- **Logística de entrada:** Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.
- **Operaciones:** Actividades mediante las cuales se transforma los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de planta.
- **Logística de Salida:** Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
- **Mercadotecnia y Ventas:** Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: Publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.
- **Servicio:** Incluye las actividades por las que se dan un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste de producto.

3.1.1.2 Actividades de Apoyo

Son las que respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. (Porter, 2002, pág. 41)

Se dividen a su vez en 4 categorías genéricas:

- **Abastecimiento:** Función de comprar los insumos que se emplearan en la cadena de valor, dichos insumos incluyen materias primas, insumos y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de cómputo, equipo de oficina y edificios.
- **Desarrollo Tecnológico:** Toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas; abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto propiamente dicho.
- **Administración de Recursos Humanos:** Esta función está constituida por actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a

las de apoyo y a toda la cadena de valor. Afectan la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel de determinar habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

- **Infraestructura de la Empresa:** Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo, suele soportar toda la cadena y no las actividades individuales.

Basados en Porter (2002) y complementados en Hurtado (2005) que manifiesta también la importancia de los procesos dentro de la cadena de valor, a los que clasifica en:

- **Procesos Estratégicos:** Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **Procesos Misionales:** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objetivo social o razón de ser.

- **Procesos de Apoyo:** Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

Las categorías mencionadas anteriormente son indispensables para que la Empresa logre una ventaja competitiva en las diferentes industrias, para “Concreteiras Granizo” al ser una manufacturera las principales actividades que generan valor al producto y/o servicio son las actividades primarias ya que transforma sus insumos en producto final, en este caso producción y mantenimiento de maquinarias.

A continuación se detalla la cadena de valor de la Empresa:



Figura 12: Cadena de Valor de “Concreteiras Granizo”

Fuente: Concreteiras Granizo (2015)

Actualmente, es considerable que las empresas realicen un análisis interno a través de las principales actividades que generan valor para de esta manera identificar las capacidades para alcanzar la satisfacción de los clientes siendo exitosos en el mercado.

La cadena de valor de “Concretezas Granizo” consta de actividades primarias las mismas que intervienen en la creación física de maquinaria para la construcción y actividades de apoyo siendo estas las que respaldan a las actividades primarias.

A continuación se detallan las subcategorías que conforman la cadena de valor de la empresa:

- **Actividades Primarias:**
 - **Manejo de la Cadena de Abastecimiento:** Se realiza la adquisición de materia prima, inspección del material, almacenamiento y distribución de insumos.
 - **Operaciones:** Consta de la producción, ensamblaje, protección y mantenimiento de maquinarias.
 - **Distribución:** Consiste en el almacenamiento de productos terminados, procesamiento, empaque y entrega de pedidos al cliente final.
 - **Ventas y Marketing:** Se refiere al soporte para los distribuidores y a la publicidad que realiza la empresa para hacer conocer sus productos y servicios que ofrecen al consumidor.

- **Servicios:** Detalla únicamente la atención al cliente y la asistencia inmediata a compradores, vendedores y distribuidores.

- **Actividades de Apoyo**
 - **Investigación y Desarrollo del producto y desarrollo del sistema:** Hace referencia a la capacitación en nuevas tecnologías, mejoras del proceso de manufacturas y ensamblaje de las maquinarias.

 - **Gestión del Talento Humano:** Refleja las capacitaciones del personal, el desarrollo de actividades de interrelación y las compensaciones por desenvolvimiento laboral.

 - **Administración General:** Se encuentran los departamentos de Contabilidad, Gestión de Sistemas de Información y Administración.

3.2 METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO

Existen varios métodos utilizados para la determinación del Clima laboral, en este estudio las herramientas que se usará para la recolección de información son: encuestas que permiten proporcionar una gran cantidad de variables a evaluar y lograr un mayor acopio de información y las entrevistas que se basan en diálogos que facilitan obtener información sobre el tema a investigar.

“Concreteiras Granizo” al ser una empresa pequeña, la muestra utilizada para el estudio es la totalidad de los trabajadores los mismos que ayudarán a esta investigación a la obtención de datos correctos y reales para determinar un verdadero análisis del clima laboral.

La población muestral será de 20 trabajadores, la misma que se divide en dos grupos:

- En relación con la producción: 17 trabajadores
- Dirección: 3 directivos

3.2.1 Selección de Instrumentos

- **Encuesta:** Es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica. Thompson I. (2006).

Es importante destacar que el investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

Esta encuesta será semi-estructurada ya que a pesar de que la mayoría de preguntas son cerradas también tendrá una opción para preguntas abiertas, lo que permitirá a los empleados expresar sus opiniones ya sean estas positivas o negativas permitiendo al investigador conocer todos los aspectos importantes, favoreciendo así realizar un análisis más profundo del clima laboral de la Empresa.

Las encuestas serán aplicadas a todos los trabajadores que integran la Empresa. Esta metodología tendrá como objetivo principal el obtener información relacionada tanto con el clima laboral como la cultura organizacional.

- **Entrevista:** Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Sampieri (1998)

La aplicación de la entrevista permitirá tener mayor acercamiento a la dirección general de “Concretezas Granizo”, de esta manera se recolectará información necesaria para el estudio del Clima Laboral y productividad en los empleados, permitiendo al entrevistado expresar todo sobre la vida de la Organización.

La entrevista se realizará al personal de Dirección de “Concretezas Granizo”, con la finalidad de adquirir datos reales con respecto al clima laboral de la organización.

Al realizar las encuestas y entrevistas y obtener los resultados se propone realizar un plan de mejora que tendrá como objetivo apoyar a los colaboradores sobre los inconvenientes que tengan en la organización y buscar formas de solucionarlo.

El análisis y las estrategias de mejora se convertirán en la aportación de este trabajo para que el Gerente de la Empresa pueda tomar medidas

correctivas que permitan que el personal se sienta más motivado y satisfecho con su trabajo.

3.2.2 Evaluación de Instrumentos

La aplicación de la encuesta permitirá conocer de manera directa la opinión de los colaboradores de “Concreteras Granizo”, sobre temas como sentido de pertenencia, estructura y estrategia organizacional, supervisión y liderazgo, comunicación, reconocimiento, motivación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, entendiéndose a estos como los factores de medición del clima laboral con un total de 25 preguntas.

Se va a medir en base a una escala ordinal no numérica que se usa para jerarquizar u ordenar las observaciones por categorías con respecto a las características que se evalúan, en este caso la escala de medición. (Ver Tabla 3)

Tabla 3: Escala de medición de encuesta

FRECUENCIA	CALIFICACIÓN
SIEMPRE	A
ALGUNAS VECES	B
POCAS VECES	C
NUNCA	D

El esquema de la encuesta se encuentra en el Anexo 1.

3.2.3 Aplicación de Instrumentos

Con los resultados obtenidos de la encuesta de clima laboral aplicada a los empleados de “Croncreteras Granizo” se determinó varios factores que influyen en el clima laboral los cuales se enlistan a continuación con las descripciones de los aspectos evaluados mediante un cuadro explicativo y los porcentajes obtenidos en cada una de las preguntas realizadas por factor.

Tabla 4: Distribución de la población por tiempo de servicio para la aplicación de la encuesta

Tiempo de labor en la Empresa	Número de Empleados	Total
Menor a un año	3	18%
De 1 a 2 años	7	41%
De 3 a 4 años	5	29%
5 años en adelante	2	12%
TOTAL	17	100%

3.2.4 Análisis de la información recolectada

Con los resultados obtenidos de la encuesta a los empleados se analiza la información por cada factor para la medición del clima laboral en la organización.

Factor: Sentido de Pertenencia

En el factor Sentido de Pertenencia, el 73% del personal sienten un total sentido de pertenencia hacia la empresa ya que sienten que no solo están satisfechos con la trayectoria, sino que también se sienten integrados y comprometidos con ella

y consideran que les brinda estabilidad necesaria para desarrollarse, mientras que el 20% manifiesta que solo algunas veces se sienten integrados y comprometidos con la empresa, lo que puede deberse principalmente a que los trabajadores nuevos están en proceso de integración, el 8% por lo contrario considera que se siente poco integrado a la organización y consideran que les brinda poca estabilidad lo que probablemente ocasiona baja productividad. (Ver Figura 13)

En conclusión el factor sentido de pertenencia se mantiene en un nivel de cierta manera adecuado ya que la mayoría de los empleados tienen una trayectoria mayor a tres años por lo que genera estabilidad en la empresa.

Tabla 5: Tabulación de Resultados del Factor Sentido de Pertenencia

Nomenclatura	Escala	Esta usted satisfecho con su trayectoria en la Empresa?		Considera que "Concreteiras Granizo" le brinda la estabilidad necesaria para crecer y desarrollarse en un futuro?		Se siente integrado con la Empresa, lo considera como suya, como algo propio?		Total	
Siempre	A	13	76%	12	71%	12	71%	12,33	73%
Algunas Veces	B	4	24%	3	18%	3	18%	3,33	20%
Pocas Veces	C	0	0%	2	12%	2	12%	1,33	8%
Nunca	D	0	0%	0	0%	0	0%	0,00	0%
TOTAL		17	100%	17	100%	17	100%	17	100%

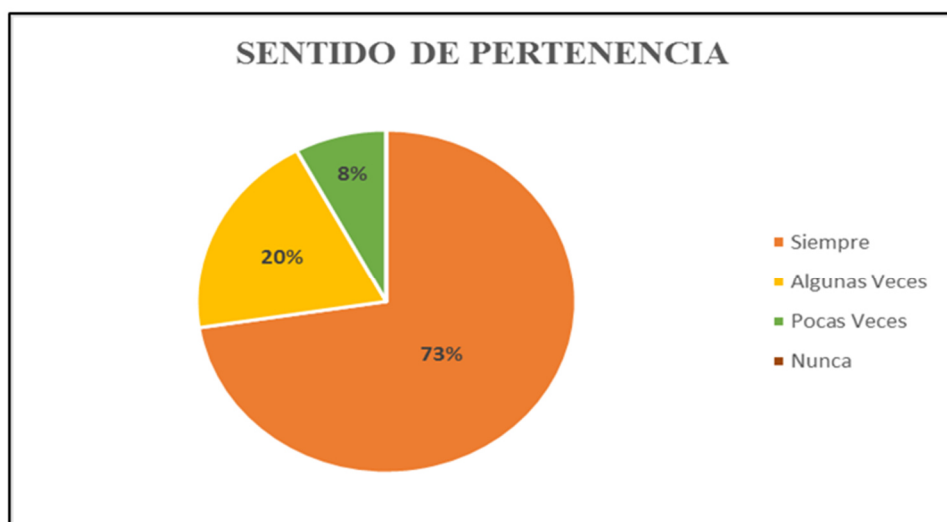


Figura 13: Evaluación Global del Factor Sentido de Pertenencia del personal

Factor: Estructura y Estrategia Organizacional

En el factor Estructura y Estrategia Organizacional, el 73% de los colaboradores de la Empresa afirman conocer la misión, normas y reglamentos que rigen su trabajo en “Concretezas Granizo”, se sienten identificados con los objetivos y valores de la empresa y conocen con exactitud sus roles y responsabilidades así como una total colaboración entre los empleados de la Organización, mientras que el 22% manifiesta que no siempre están informados sobre los cambios organizacionales, sus roles y responsabilidades y que no siempre tienen un total apoyo y colaboración entre compañeros, que podría deberse principalmente al nuevo personal que integra la Empresa, finalmente el 6% considera que pocas veces existe cooperación entre los empleados, lo que podría ser el resultado de que los colaboradores no tengan conocimiento de la Estrategia Organizacional. (Ver Figura 14)

En conclusión el personal conoce el plan estratégico que tiene la empresa, así como los objetivos y valores, sin embargo sería importante hacer una re-inducción que permita fortalecer dichos valores con la propuesta que se está implementando.

Tabla 6: Tabulación de Resultados del Factor Estructura y Estrategia Organizacional

Nomenclatura	Escala	Se siente identificado con los objetivos, misión, valores de la Empresa?		Usted y sus compañeros conocen sus roles y responsabilidades?		La cooperación de los Empleados es efectiva a través de la Empresa?		Total	
Siempre	A	11	65%	15	88%	11	65%	12,33	73%
Algunas Veces	B	4	24%	2	12%	5	29%	3,67	22%
Pocas Veces	C	2	12%	0	0%	1	6%	1,00	6%
Nunca	D	0	0%	0	0%	0	0%	0,00	0%
TOTAL		17	100%	17	100%	17	100%	17	100%



Figura 14: Evaluación Global del Factor Estructura y Estrategia Organizacional del personal

Factor: Supervisión y Liderazgo

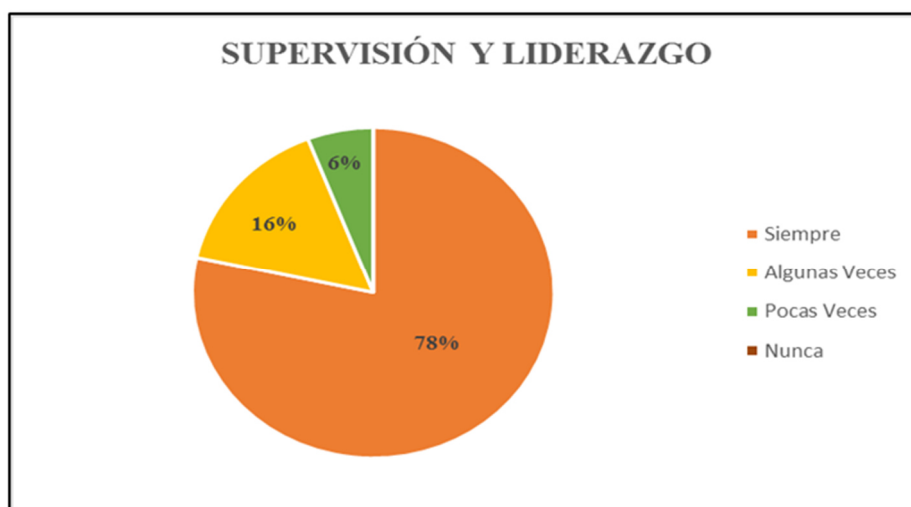
En el factor supervisión y liderazgo, el 78% de los encuestados afirman que existe un adecuado manejo en cuanto a la supervisión y liderazgo, aunque existe un porcentaje algo inferior en cuanto a la forma como el jefe o supervisor controla el trabajo del personal, sin embargo un porcentaje igual de colaboradores manifiesta que solo ocurre algunas veces, sin embargo el 6% considera que es inadecuada la manera como se desarrolla la supervisión y liderazgo en la empresa lo que podría deberse principalmente a una desadaptación o poca identificación que ciertas personas puedan tener hacia su supervisor inmediato lo que produciría que exista una mala relación de trabajo, en este caso sería importante que los supervisores den mayor libertad a los empleados para trabajar y tomar decisiones especialmente en lo relacionado a sus tareas y actividades cotidianas, con el objeto de fortalecer las relaciones entre los supervisores y sus colaboradores. (Ver Figura 15)

En conclusión, existe una adecuada supervisión pero se debería reforzar mejorando los canales de comunicación que permitan a los trabajadores tener una mayor autonomía sobre sus labores y minimizar la constante supervisión que existe hacia los empleados así como el control que ejercen sobre las tareas dándoles una mayor libertad para solucionarlos.

Tabla 7: Tabulación de Resultados del Factor Supervisión y Liderazgo

Nomenclatura	Escala	Cree que la forma como su jefe o supervisor controla y revisa su trabajo es la adecuada?		Su jefe o supervisor siempre está dispuesto a negociar y buscar soluciones ante problemas e inquietudes que se presentan en el trabajo?		Su jefe o supervisor escucha las opiniones y sugerencias de los empleados y busca entender los puntos de vista ajenos, es capaz de conciliar?		Total	
Siempre	A	14	82%	14	82%	12	71%	13,33	78%
Algunas Veces	B	2	12%	3	18%	3	18%	2,67	16%
Pocas Veces	C	1	6%	0	0%	2	12%	1,00	6%
Nunca	D	0	0%	0	0%	0	0%	0,00	0%
TOTAL		17	100%	17	100%	17	100%	17	100%

Figura 15: Evaluación Global del Factor Supervisión y Liderazgo del personal



Factor: Comunicación

En el factor comunicación, el 59% de los encuestados opina que sí existe una adecuada comunicación interna dentro de la Organización que permite que estén claramente definidos los límites de responsabilidad y funciones, mientras que el 32% manifiesta que esto ocurre solo algunas veces, el 6% considera que pocas veces tienen una comunicación adecuada, lo que podría evidenciar la necesidad de mejorar los canales de comunicación mediante el manejo de información clara y frontal que permitirá que los colaboradores trabajen de mejor manera, finalmente solo el 3% sugiere que no existe una comunicación efectiva en el departamento lo que puede provocar baja productividad en sus actividades. (Ver Figura 16)

En conclusión, existe una adecuada comunicación, pero se podría mejorar entre los miembros de la Organización y los líderes de esta, por medio de relaciones

periódicas que permitan informar sobre los avances del trabajo o incluso nuevos proyectos creando así un ambiente que fortalezca las relaciones entre las personas y que permita que el equipo de trabajo se sienta comprometido.

Tabla 8: Tabulación de Resultados del Factor Comunicación

Nomenclatura	Escala	La comunicación entre los empleados agiliza los procesos y ahorra tiempo y esfuerzo?		Se realizan reuniones periódicas para compartir y discutir información acerca del trabajo y de las necesidades que tienen las personas en el mismo?		A todos los empleados les gusta hacer el trabajo bien y sin perder el tiempo?		Siente que los procesos de la Organización están interrelacionados y permite una fluidez en el trabajo?		Total	
Siempre	A	11	65%	9	53%	10	59%	10	59%	10	59%
Algunas Veces	B	6	35%	5	29%	5	29%	6	35%	5,5	32%
Pocas Veces	C	0	0%	2	12%	1	6%	1	6%	1	6%
Nunca	D	0	0%	1	6%	1	6%	0	0%	0,5	3%
TOTAL		17	100%	17	100%	17	100%	17	100%	17	100%

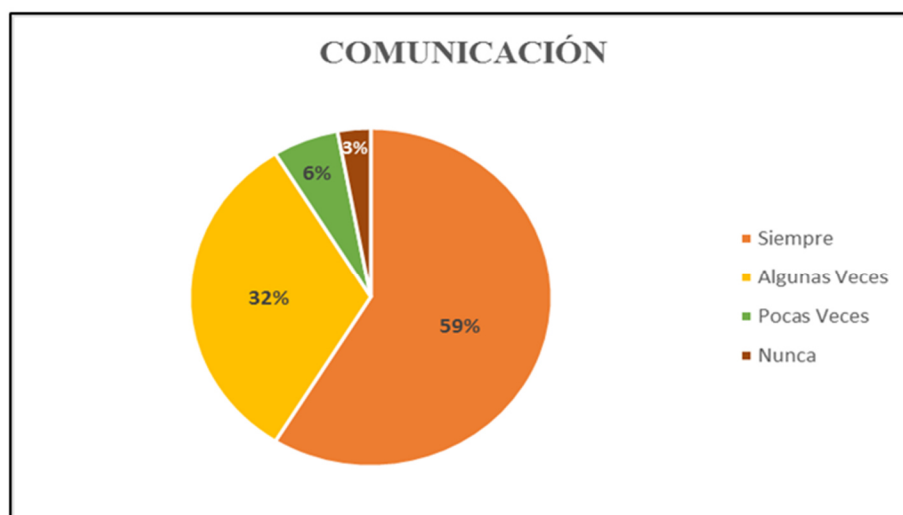


Figura 16: Evaluación Global del Factor Supervisión y Liderazgo del personal

Factor: Reconocimiento

En el factor reconocimiento, el 71% de los encuestados señalan que reciben algún tipo de reconocimiento por parte de su jefe o supervisor, así como el hecho de que cuando existe este reconocimiento no es igual para todos, mientras que el 22% manifiesta que este reconocimiento existe solo algunas veces, es importante considerar que el 4% opina que el reconocimiento ocurre pocas veces y finalmente el 4% considera que no existe. Esto se puede deber principalmente a que los supervisores se enfocan más en controlar las tareas y actividades del personal y asumir que el personal debe realizar su trabajo eficientemente. (Ver Figura 17)

En conclusión se observa que en este factor existe un amplio reconocimiento al personal, lo que permite a los colaboradores sentirse motivados para realizar su trabajo de mejor manera y encontrar en sus trabajadores una mayor cohesión, lo

que además permitirá un mejoramiento en las relaciones laborales e interpersonales y lograr fortalecer el compromiso existente entre los trabajadores y la empresa.

Tabla 9: Tabulación de Resultados del Factor Reconocimiento

Nomenclatura	Escala	Su jefe le hace sentir que lo que está haciendo en su trabajo es importante?		Considera que cuando su superior reconoce su desempeño lo hace de igual manera para todos y sin algún tipo de privilegio?		Cuando realiza una labor bien hecha, recibe algún tipo de reconocimiento por parte de su jefe como estímulo, agradecimiento o felicitaciones?		Total	
Siempre	A	16	94%	10	59%	10	59%	12,00	71%
Algunas Veces	B	1	6%	7	41%	3	18%	3,67	22%
Pocas Veces	C	0	0%	0	0%	2	12%	0,67	4%
Nunca	D	0	0%	0	0%	2	12%	0,67	4%
TOTAL		17	100%	17	100%	17	100%	17	100%

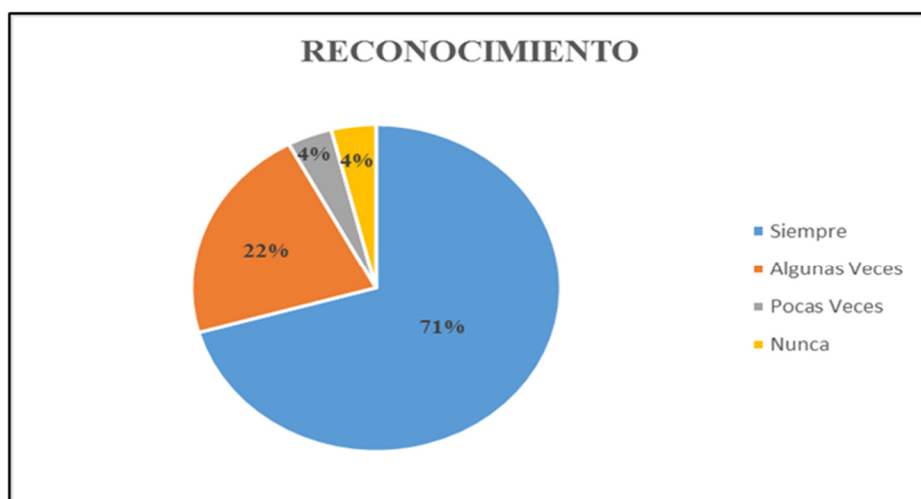


Figura 17: Evaluación Global del Factor Reconocimiento del personal

Factor: Motivación

En el factor motivación, el 71% de los encuestados considera sentirse totalmente motivado con su actual puesto de trabajo y que ha tenido la oportunidad de aprender y desarrollarse, en general se sienten a gusto con su trabajo, en cambio el 15% de los trabajadores opina que la motivación existe solo algunas veces, mientras que el 10% manifiesta que pocas veces sienten motivación con su actual puesto y manifiestan no tener oportunidad para desarrollarse o ser promovidos. Finalmente, el 4% señala no sentirse motivado en lo absoluto y que la empresa no le brinda la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente.

En conclusión se debe considerar varios aspectos relevantes como son: el no sentirse satisfecho, ni a gusto con su trabajo actual, así como no sentir que la empresa le brinda las oportunidades necesarias para permanecer en ésta durante un largo tiempo, debido a la percepción de los miembros por la falta de oportunidades para crecer o desarrollarse.

Tabla 10: Tabulación de Resultados del Factor Motivación

Nomenclatura	Escala	Cree que su actual puesto de trabajo le brinda motivación y satisfacción laboral?		Durante el último año ha tenido oportunidades de aprender y desarrollarse en su trabajo?		Considera que la Empresa le brinda la oportunidad de crecer profesionalmente?		Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?		Total	
Siempre	A	13	76%	13	76%	14	82%	8	47%	12	71%
Algunas Veces	B	1	6%	2	12%	1	6%	6	35%	2,5	15%
Pocas Veces	C	2	12%	1	6%	2	12%	2	12%	1,75	10%
Nunca	D	1	6%	1	6%	0	0%	1	6%	0,75	4%
TOTAL		17	100%	17	100%	17	100%	17	100%	17	100%

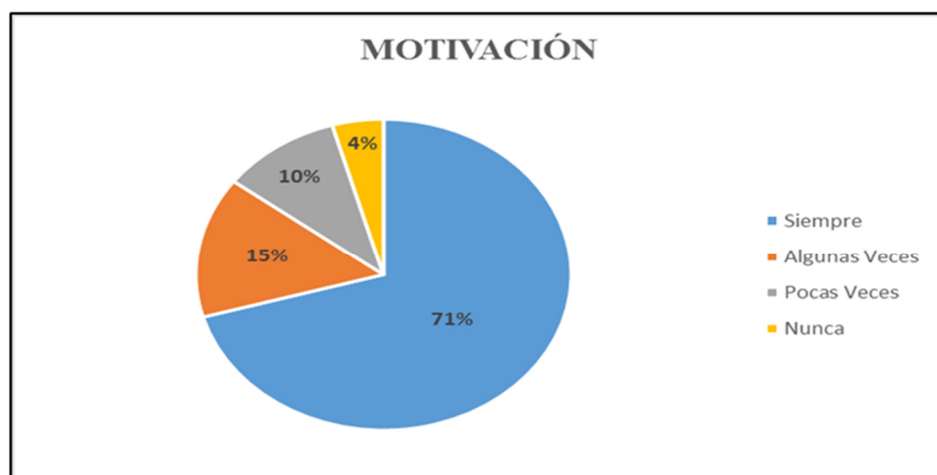


Figura 18: Evaluación Global del Factor Reconocimiento del personal

Factor: Trabajo en Equipo

En el factor Trabajo en Equipo, el 45% de los encuestados considera que lo que hace es siempre importante para que sus compañeros continúen con sus actividades y que pertenecen a un verdadero equipo de trabajo así como el considerar que existe un entorno de amigos entre sus compañeros, el 27% en cambio manifiesta que solo algunas veces siente que pertenece a un verdadero equipo de trabajo, y el 24% opina que solo pocas veces se presentan conflictos entre los compañeros de trabajo y el 4% sugiere que nunca ha tenido conflictos con sus compañeros de trabajo. (Ver Figura 19)

En conclusión, en el factor trabajo en equipo sería importante proponer espacios que propicien la socialización entre los empleados de la empresa de manera que permitan una mayor interacción y apoyo, además sería necesario difundir las metas de la organización a fin de contribuir para mejorar las relaciones laborales e interpersonales y fortalecer de esta manera el compromiso existente entre todo el grupo.

Tabla 11: Tabulación de Resultados del Factor Trabajo en Equipo

Nomenclatura	Escala	El trabajo que usted realiza permite a su compañero tener una continuidad eficaz del proceso?		Siente que pertenece a un verdadero equipo de trabajo y que entre sus miembros hay confianza?		Que tan frecuente se presentan conflictos (problemas) entre los compañeros de trabajo?		Total	
Siempre	A	11	65%	9	53%	3	18%	7,67	45%
Algunas Veces	B	4	24%	4	24%	6	35%	4,67	27%
Pocas Veces	C	1	6%	4	24%	7	41%	4,00	24%
Nunca	D	1	6%	0	0%	1	6%	0,67	4%
TOTAL		17	100%	17	100%	17	100%	17	100%

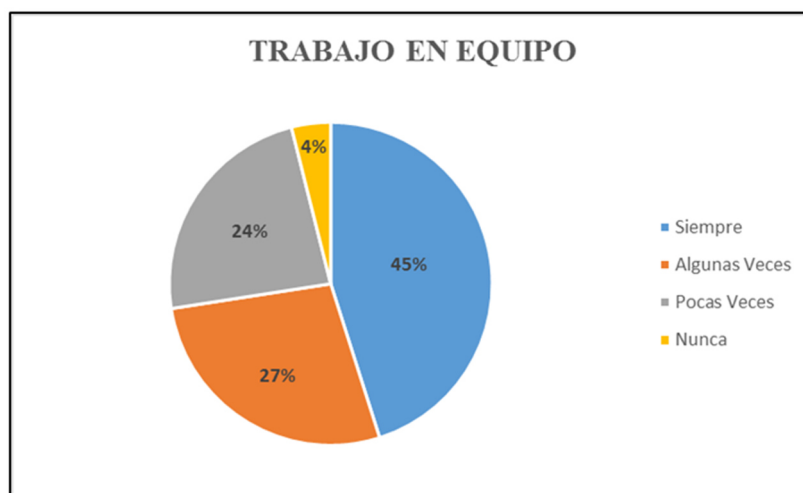


Figura 19: Evaluación Global del Factor Trabajo en Equipo del personal

Factor: Relaciones Interpersonales

En el factor Relaciones Interpersonales, el 47% de los encuestados consideran que cuando cometen un error siempre están dispuestos a reconocerlos lo que permite que existan relaciones satisfactorias entre los miembros de la empresa, de la misma manera los trabajadores están dispuestos a adaptarse con facilidad a las circunstancias que se presenten en el trabajo, mientras que el 27% considera que esto solo ocurre algunas veces, así como el 20% consideran que pocas personas son francas al su alrededor. Finalmente, el 6% reconoce que nunca logra adaptarse con facilidad en las empresas. (Ver Figura 20)

En conclusión las relaciones interpersonales se muestran favorables por lo que podríamos considerar que el desarrollo del trabajo se realiza en un ambiente de armonía y compañerismo donde la colaboración es un factor importante para la consecución de sus metas y objetivos. En este caso se debería fortalecer las relaciones sociales mediante actividades que permitan una mayor cohesión por parte de los miembros para que de esta manera exista una mejor relación entre estos.

Tabla 12: Tabulación de Resultados del Factor Relaciones Interpersonales

Nomenclatura	Escala	Cuando comete un error, está dispuesto a reconocerlo?		Considera que las personas cercanas a usted son francas?		Logra adaptarse con facilidad a las distintas circunstancias que se presentan en el trabajo?		Total	
Siempre	A	12	71%	1	6%	11	65%	8,00	47%
Algunas Veces	B	4	24%	7	41%	3	18%	4,67	27%
Pocas Veces	C	1	6%	7	41%	2	12%	3,33	20%
Nunca	D	0	0%	2	12%	1	6%	1,00	6%
TOTAL		17	100%	17	100%	17	100%	17	100%

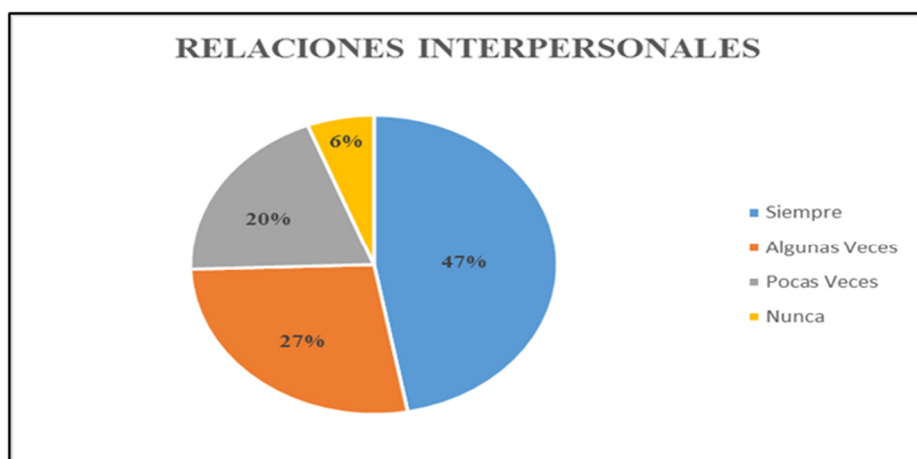


Figura 20: Evaluación Global del Factor Relaciones Interpersonales del personal

Factor: Ergonomía y Condiciones Ambientales

En el factor Ergonomía y Condiciones Ambientales, el 55% de los encuestados opina que su lugar de trabajo es lo suficientemente ventilado y amplio, así como los niveles de ruido, el 20% sin embargo considera que solo a veces existen condiciones ambientales adecuadas, manifiestan también que la iluminación no es la adecuada en su lugar de trabajo el 20% afirma que son pocas veces y finalmente el 6% manifiesta que no existen dichas condiciones. (Ver Figura 21)

En conclusión en este factor existen adecuadas condiciones ambientales pero que son susceptibles de ser mejoradas mediante una inspección exhaustiva por cada puesto de trabajo de manera que se pueda corregir las pequeñas fallas como son problemas de iluminación o ruido.

Tabla 13: Tabulación de Resultados del Factor Ergonomía y Condiciones Ambientales

Nomenclatura	Escala	Su lugar de trabajo es suficientemente amplio y ventilado?		Considera que la iluminación es la adecuada en su lugar de trabajo?		El nivel de ruido es soportable en su lugar de trabajo?		Total	
Siempre	A	11	65%	9	53%	8	47%	9,33	55%
Algunas Veces	B	2	12%	2	12%	6	35%	3,33	20%
Pocas Veces	C	3	18%	6	35%	1	6%	3,33	20%
Nunca	D	1	6%	0	0%	2	12%	1,00	6%
TOTAL		17	100%	17	100%	17	100%	17	100%

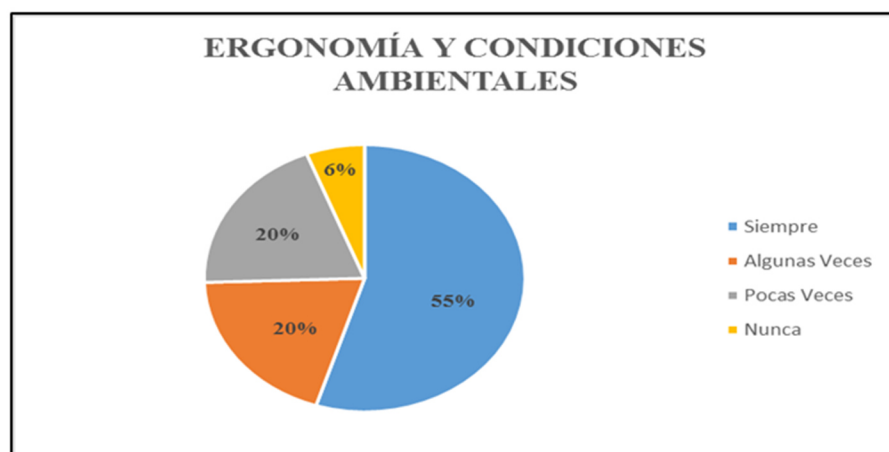


Figura 21: Evaluación Global del Factor Ergonomía y Condiciones Ambientales del personal

Factor: Higiene y Seguridad

En el factor Higiene y Seguridad, el 65% de los encuestados afirma que la empresa le proporciona todos los elementos de seguridad, así como contar con las herramientas y equipos necesarios para realizar las actividades de manera correcta, mientras que el 25% considera que esto ocurre solo algunas veces y solo el 10% indica que pocas veces su lugar de trabajo le resulta cómodo y le permite realizar sus actividades normalmente. (Ver Figura 22)

En conclusión existe un adecuado nivel de seguridad, esto debido principalmente a la permanente capacitación impartida con el objeto de prevenir posibles lesiones o accidentes de trabajo ya que la seguridad y bienestar de los empleados es prioridad permanente en la empresa.

Tabla 14: Tabulación de Resultados del Factor Higiene y Seguridad

Nomenclatura	Escala	La empresa le proporciona todos los elementos de protección y seguridad para realizar su trabajo de forma segura?		La empresa le proporciona capacitación, indicaciones que le ayuden a prevenir posibles lesiones y/o accidentes de trabajo?		Su lugar de trabajo le resulta cómodo y le permite realizar sus actividades normalmente?		Total	
Siempre	A	17	100%	7	41%	9	53%	11,00	65%
Algunas Veces	B	0	0%	8	47%	5	29%	4,33	25%
Pocas Veces	C	0	0%	2	12%	3	18%	1,67	10%
Nunca	D	0	0%	0	0%	0	0%	0,00	0%
TOTAL		17	100%	17	100%	17	100%	17	100%

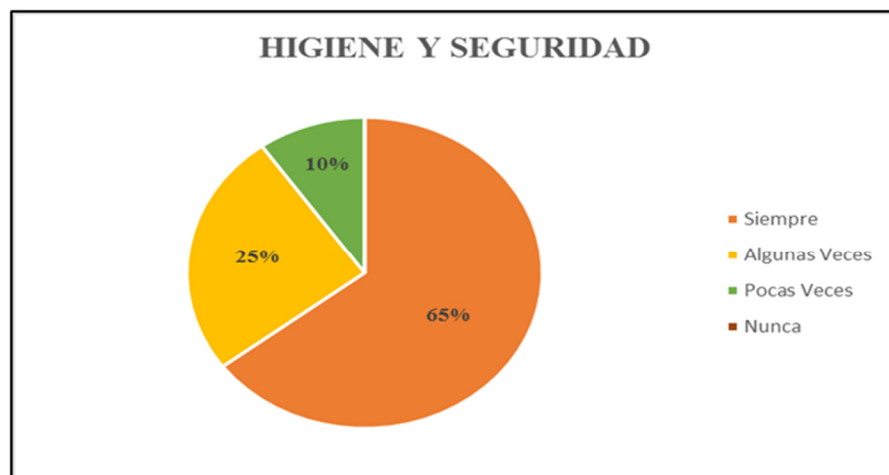


Figura 22: Evaluación Global del Factor Higiene y Seguridad del personal

4 PRODUCTIVIDAD

4.1 ¿QUÉ ES PRODUCTIVIDAD?

Las ventajas de los equipos comienzan ya en el nivel individual, puesto que las personas que forman parte de un equipo autogestionado experimentan los beneficios combinados de una cooperación y una autonomía que les brinda la posibilidad de disfrutar más de su trabajo. Asimismo, el buen funcionamiento de los equipos de trabajo aumenta la productividad al tiempo que disminuye el trasiego y el absentismo laboral. (Goleman, 2015)

Partiendo de la frase de Daniel Goleman, al ser considerado el hombre como un ser biopsicosocial, la productividad es valorada por la alta dirección de una Empresa al momento de buscar capital humano que tengan un alto rendimiento y motivación personal para así mantener o mejorar la productividad.

Heizer & Render (2004) afirman que:

La productividad es la razón entre salidas (bienes y servicios) y una o más entradas o insumos (recursos como mano de obra y capital). El trabajo del administrador de operaciones es mejorar la razón entre salida e insumo, y mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. (pág. 50)

La fórmula para su cálculo es:

Ecuación 1

$$Productividad = \frac{Salida}{Mano\ de\ obra + material + energía + capital + otros}$$

Según Everett & Ronald (2004), la productividad se puede expresar con base en factores totales o con base en factores parciales. La productividad total de los factores es la relación entre la producción con base en todos los insumos.

Para Heizer & Render (2004) Los incrementos en la productividad dependen de tres variables que son:

- **Mano de Obra:** La mejora en la contribución de la mano de obra a la productividad es resultado de una fuerza de trabajo más saludable, mejor educada y más motivada.
- **Capital:** Los seres humanos son animales que usan herramientas. La inversión de capital proporciona dichas herramientas, esta inversión con frecuencia es necesaria, pero rara vez es un ingrediente suficiente en la batalla por incrementar la productividad.
- **Administración:** Es un factor de la producción y un recurso económico. La administración es responsable de asegurar que la mano de obra y el capital se usen de manera efectiva para aumentar la productividad.

De acuerdo con Quesada (2007) La productividad es sobre todo, una actitud de la mente, busca mejorar continuamente todo lo que existe, está basada en la convicción de que cada persona puede realizar las tareas, mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy.

Por lo tanto, el estudio de la productividad en la manufacturera de maquinaria para la construcción “Concreteras Granizo” es de gran importancia ya que es una variable clave para la supervivencia de la Empresa, al ser considerada una fuente principal de crecimiento económico tiene que ver con la rentabilidad de la misma.

4.2 INDICADORES DE LA PRODUCTIVIDAD Y CLIMA LABORAL

Para identificar los alcances de esta sección y conceptos básicos se define a continuación el concepto de indicador, según Ruiz & López (2002) definen como parámetros específicos y verificables de los cambios producidos como consecuencia de una actividad y tienen por finalidad comparar objetivamente los resultados con una meta o parámetro testigo.

Partiendo de la definición de Sánchez (2006) los indicadores de productividad desempeñan un papel esencial en la evaluación de la producción porque pueden definir no solamente el estado actual de los procesos sino que además son útiles para proyectar el futuro de los mismos.

Gutiérrez (2010) Señala que los indicadores comúnmente utilizados para la mejora de la productividad son: Eficiencia, eficacia, efectividad, competitividad, calidad y satisfacción del cliente.

Para el mejor entendimiento de la aplicación en este estudio se describe a continuación en que consiste cada uno de los indicadores mencionados.

1. Eficacia:

“Es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados” (Gutiérrez, 2010, pág. 21)

Desde el punto de vista de Fleitman (2007) La eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, suponiendo que los objetivos se cumplen de manera organizada y ordenada.

Se calcula a través de la siguiente expresión:

Ecuación 2

$$Eficacia = \frac{Resultado\ Alcanzado}{Resultado\ Esperado}$$

2. Eficiencia:

Fleitman (2007) afirma que:

La Eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes son alcanzados cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. (pág. 42)

Gutiérrez (2010) afirma: “Relación entre el resultado alcanzado y la cantidad de recursos utilizados transformándose en productos” (pág. 21)

Se calcula a través de la siguiente expresión:

Ecuación 3

$$Eficiencia = \frac{\text{Consumo esperado de recursos}}{\text{Consumo real de recurso}}$$

3. Efectividad:

“Se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y estos se deben alcanzar” (Gutiérrez, 2010, pág. 21)

En base a lo mencionado se ha definido a la efectividad como el resultado de la suma de eficacia y eficiencia, al ser eficientes y eficaces en el cumplimiento de los objetivos se logra una estabilidad en lo que cada persona hace.

Se calcula a través de la siguiente expresión:

Ecuación 4

$$Efectividad = Eficiencia + Eficacia$$

Competitividad:

Para Porter (2002) la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital.

Desde el punto de vista de Berumen (2006) consiste básicamente en planificar estratégicamente los procesos y productos, las Empresas deben ser viables para ser sostenibles, si una empresa no es capaz de mantener su competitividad y su viabilidad a largo plazo es dudosa, lo mismo que el número y calidad de los empleados que pueda ofrecer, por el contrario las empresas que frecen trabajo decente desarrollan el capital humano y social para mejorar la productividad.

Calidad

La calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas, es decir los recursos de la Organización se centran en la mejora continua de la calidad para satisfacer al cliente. Alcalde (2009)

En la actualidad la calidad no solo corresponde al producto o servicio sino también a los equipos humanos que integra una Organización, socios, servicios de atención al cliente, servicios internos de la empresa.

Según la Norma ISO 9000 versión 2008 debe entenderse como el grado en el que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) cumplen con ciertos

requisitos (necesidades o expectativas establecidas). Los requisitos deben satisfacer las expectativas del cliente.

Satisfacción del Cliente:

Según Kloter (2001) es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Investigar la satisfacción del cliente permite conocer la percepción de los mismos y los aspectos que se puede trabajar para el desarrollo de mejoras continuas y cumplir con el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Cabral (2004)

En la Figura 16 De la Garza & Belmont (2006) detallan que si una organización es efectiva, eficaz, con procesos y productos de calidad generan productividad, que acompañado de innovación en la producción y calidad laboral genera un desempeño exitoso en la Organización igual a rentabilidad. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.



Figura 23: Relación de la Productividad con la Rentabilidad

Fuente: De la Garza & Belmont (2006)

4.3 MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y CLIMA LABORAL

La medición de la productividad es necesaria para el desarrollo de cualquier actividad económica para tomar decisiones o formular estrategias de mejoramiento para el desarrollo de la empresa.

La productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados, en otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. (Gutiérrez, 2010, pág. 21)

Hoy en día vivimos en un entorno competitivo, donde las empresas están utilizando una gran variedad de orientaciones para mejorar y medir la productividad de los

empleados para lograr sus objetivos dentro de la Organización, Quesada (2007) menciona como principales a las siguientes:

- **Administrativa:** Se orienta a definir la misión estratégica más claramente, cambiar la estructura básica, y aplicar las técnicas de administración de operaciones.
- **Tecnología:** Se enfoca a la adquisición de equipamiento y software especializado.
- **Conductual:** Se enfoca al trabajador, a incrementar su motivación participación y productividad.

Sin embargo, este estudio hace referencia a la orientación conductual, la misma que se enfoca directamente al trabajador de “Concreteras Granizo” para medir la productividad dentro de la Organización mediante el estudio cada factor del Clima Laboral.

El clima laboral es una variable que indica el estado de los procesos y resultados de la organización. Estos procesos y resultados se desarrollan según la eficiencia que las personas muestran en sus comportamientos y refleja un estado de ánimo el cual determina las actitudes y conductas en el trabajo.

Para Chiavenato (2007) cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de

desempeño. La empresa le asigna responsabilidades las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición y desempeño en la Organización.

Según las respuestas reflejadas por los encuestados es importante analizar los factores que afectan directamente a la productividad de los empleados en su trabajo cotidiano.

A continuación se detallan los de mayor impacto en la Empresa:

- El sentido de pertenencia al ser la aptitud de considerarse o sentirse integrante de un grupo es importante para que genere bienestar en los empleados dentro de la Organización, al considerar que “Concreteras Granizo” no brinda la estabilidad necesaria para crecer y desarrollarse en un futuro ocasiona incertidumbre en los trabajadores, por ende hace que los mismos no tengan un buen rendimiento dentro de sus actividades diarias lo que provoca un decremento de la productividad se entiende que los integrantes trabajan solamente por necesidad mas no por gusto a lo que realizan, teniendo como consecuencia que los empleados no consideren a la empresa como algo propio.
- Supervisión y Liderazgo: El jefe al no escuchar las opiniones y sugerencias de los empleados y no entender los puntos de vista ajenos genera un ambiente laboral perjudicial entre jefe y empleado, ya que para lograr resultados positivos, es necesario que además de ser jefe también sea un buen líder dentro de la Organización para que esté en capacidad de investigar las causas de los problemas, enseñar y saber corregirlos a tiempo para no causar desmotivación a los empleados y generar una productividad beneficiosa dentro de la Empresa.

- La comunicación es un factor trascendental dentro de las Empresas, al no tener métodos eficientes como reuniones periódicas para compartir y discutir la información acerca del trabajo y de las necesidades que tienen las personas en el mismo corre el riesgo de causar disgustos y malos entendidos entre compañeros, sin embargo hay que tomar en cuenta que la comunicación es relevante en la mejora de las relaciones laborales para lograr el éxito empresarial que facilite la productividad y la efectividad.
- El reconocimiento es fundamental para la productividad y la motivación de los empleados, al no recibir algún tipo de reconocimiento por parte del jefe como un estímulo, agradecimiento o felicitaciones se genera un clima laboral que no ayuda al cumplimiento de los objetivos transmitiendo desmotivación entre ellos ya que sienten que su trabajo no es reconocido cuando realizan alguna actividad bien, es importante que el supervisor felicite a sus trabajadores no solo por el logro de los objetivos sino también por el progreso de su trabajo.
- La motivación es uno de los factores más significativos para facilitar el desarrollo del trabajador, al no recibir una justa retribución económica por las labores desempeñadas causa contrariedad en el personal, por lo que la mejor manera de motivarlos es creando oportunidades y retos en su puesto de trabajo para que aumenten su responsabilidad, así el jefe pueda evaluar su desempeño y considerar el incremento de remuneraciones, logrando un ambiente en que las personas se sientan motivadas, sean más eficientes y productivos.
- Al Trabajo en equipo se lo considera como un mecanismo eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos y metas de la Organización, los trabajadores de

“Concreteiras Granizo” al sentir que no pertenecen a un verdadero equipo de trabajo y que entre ellos no hay confianza afecta directamente a la productividad ya que los trabajadores sienten que no hay un clima adecuado para realizar sus actividades, el que haya choques de personalidad genera conflictos entre compañeros de trabajo obteniendo un clima desfavorable dentro de la Organización y afectando en el crecimiento profesional de las personas.

- Ergonomía y condiciones ambientales: Al tener un lugar de trabajo sin iluminación con un nivel de ruido molesto afecta directamente a los empleados, ya que al trabajar en ambientes desfavorables o desagradables dentro de la empresa causa disminución en la productividad, hace que los trabajadores se acostumbren a este tipo de ambiente lo que puede provocar accidentes laborales debido al descuido de la Empresa, al no tener una ventilación adecuada puede ocasionar malestares físicos en los trabajadores como mareos, dolores de cabeza y deshidratación.

El clima laboral es una variable que indica el estado de los procesos y resultados de la organización, estos se desarrollan según la eficiencia que las personas muestran en los comportamientos y refleja un estado de ánimo el cual determina las actitudes y conductas en el trabajo.

Es considerable desarrollar un plan de mejora para la organización que tiene como objetivo principal involucrar a todo el personal para lograr un mayor compromiso y mejorar la satisfacción laboral, el mismo que se detalla a continuación:

Tabla 15: Plan de mejora para el personal de “Concreteras Granizo”

FACTOR A SER MEJORADO	OBJETIVO	PROPUESTA	RESPONSABLE	TIEMPO
Sentido de Pertenencia	Fomentar el sentido de pertenencia del personal y mejorar la satisfacción laboral	*Brindar estabilidad laboral a los empleados de tal manera que se sientan apoyados y respetados por la Organización mediante un ambiente de trabajo adecuado. *Crear una cultura laboral que apoye las políticas, objetivos y decisiones que se tome en la Empresa.	Gerente Propietario	De manera mensual
Supervisión y Liderazgo	Promover el liderazgo para resolver problemas de los trabajadores	*Buscar soluciones a problemas originados por diferencias de opiniones de los trabajadores. *Evaluar las actitudes de los empleados al momento de realizar sus actividades. *Crear conciencia en cada trabajador para que cada uno de ellos sean los propios supervisores de sus actividades.	Gerente Propietario	El primer lunes de cada semana
Comunicación	Alcanzar una adecuada comunicación entre compañeros para obtener un apropiado clima laboral	*Realizar reuniones para discutir información acerca del trabajo y de las necesidades que tienen en el mismo. *Colocar un buzón de opiniones para que el trabajador pueda expresarse de forma libre y hacer llegar a los directivos sus criterios.	Gerente Propietario	De manera mensual
Reconocimiento	Fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa, a través del	*Dirigir y controlar el cumplimiento de las actividades asignadas a los trabajadores. *Implementar el reconocimiento al esfuerzo y realización de actividades mediante anuncios internos de los éxitos de los trabajadores por medio del programa "empleado del mes".	Gerente Propietario	De manera mensual

FACTOR A SER MEJORADO	OBJETIVO	PROPUESTA	RESPONSABLE	TIEMPO
	reconocimiento de los logros obtenidos	*Realizar reuniones para tratar los logros y fracasos al realizar sus actividades diarias.		
Motivación	Implementar estrategias para mejorar la motivación de los trabajadores en la Empresa.	*Cursos de motivación. *Promover un desempeño organizacional basado en trabajar mejor y con más motivación. *Concienciar a todos los miembros de la organización en la importancia de asumir el compromiso del cumplimiento de tareas para lograr una adecuada compensación.	Gerente Propietario	De manera mensual
Trabajo en Equipo	Conseguir un objetivo común con un alto grado de compromiso entre los trabajadores mediante el trabajo en equipo.	*Reconocer los esfuerzos grupales. *Involucrar en programas que ayuden a mejorar la participación e integración entre trabajadores. *Promover el esfuerzo grupal para superar los resultados a obtener de manera individual	Gerente Propietario	Cada dos meses
Ergonomía y Condiciones Ambientales	Identificar y analizar las condiciones en las que los trabajadores desempeñan sus actividades.	*Investigar posibles situaciones que atenten contra el desenvolvimiento de las actividades de los trabajadores para prevenir accidentes. *Revisar periódicamente los puestos de trabajo con la finalidad de mantenerlos en buenas condiciones. *Evaluar el ambiente físico donde el personal este trabajando para determinar si debe ser mejorado.	Gerente Propietario	De manera mensual

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El trabajo que se realizó en la Empresa “Concreteras Granizo” para analizar la influencia del clima laboral en la productividad de los empleados, permite obtener las siguientes conclusiones:

- De los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa, se observa que el clima laboral que predomina es el según Likert conocido como autoritarismo paternalista, el mismo que se caracteriza por la confianza condescendiente en los empleados, las decisiones son tomadas por la alta gerencia y se distribuyen de una manera descendente a los empleados, las recompensas son usadas como método para motivar a los trabajadores y la comunicación entre compañeros de trabajo es nula.
- Existe un porcentaje de empleados considerable que se encuentran inconformes con la motivación que actualmente reciben dentro de la empresa esto se da por una inadecuada comunicación que no permite desarrollar el trabajo de la mejor manera, por ende no existe trabajo en equipo lo que genera problemas en la relación entre compañeros.

- Dentro de la empresa existe inconformidad con la seguridad y condiciones ambientales, lo que origina malestar en los trabajadores, esto dificulta el desarrollo de las actividades asignadas al no contar con elementos de protección adecuados para realizar el trabajo de forma segura.
- Las reuniones periódicas dentro de la organización son fundamentales para la retroalimentación y discusión de información acerca del trabajo y de las necesidades que los trabajadores presentan, los empleados manifiestan que pocas veces son enfocadas a entender los puntos de vista ajenos para la solución de problemas.
- El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para la toma de decisiones frente a la competencia dentro de la industria, la diseñada por la empresa es la adecuada en donde el cliente es el que decide o no que sea una ventaja competitiva ya que este toma la decisión final de comprar o no el producto o servicio ofrecido.
- La productividad es un factor clave para el incremento de la rentabilidad en la organización, por lo que es importante que vaya ligado con el nivel de vida de los trabajadores, ya que una persona es más productiva si se desempeña en condiciones laborales óptimas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es recomendable implementar las propuestas detalladas en el plan de acción propuesto en el capítulo anterior que ayudará a mejorar el clima laboral de los trabajadores dentro de la Organización.
- Se recomienda tener una comunicación continua entre trabajadores a través de reuniones periódicas dentro de la Organización para que expresen sus opiniones y necesidades y las puedan solucionar en ese momento.
- Incentivar a los trabajadores a la participación de actividades organizadas por la empresa con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos grupales para mejorar el clima laboral y el compañerismo.
- Se recomienda diseñar un modelo de evaluación acorde a la empresa y sus trabajadores Realizar evaluaciones a los trabajadores para evaluar los puntos débiles que poseen al momento de cumplir con las actividades asignadas y poder conseguir soluciones a tiempo.
- Se debe programar charlas motivacionales en las que informen a los trabajadores sus objetivos y metas dentro de la organización y la importancia de asumir el compromiso del cumplimiento de las actividades dentro de la misma.
- Se recomienda diseñar un plan de incentivos monetarios y no monetarios dentro de la Organización para promover el desarrollo profesional y personal de los trabajadores por el reconocimiento a su esfuerzo.

- Se debe proveer el número adecuado de implementos de protección y seguridad para que los trabajadores usen de manera correcta y realicen sus actividades de forma segura logrando prevenir así posibles accidentes laborales.
- Se recomienda establecer un sistema de salud ocupacional para la mejora continua de la Organización, asegurando el bienestar social mental y físico de los trabajadores para lograr un ambiente laboral seguro y estable.

REFERENCIAS

1. Aguilar, E. (2013). <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/cultura-laboral-e-importancia-del-recurso-humano-en-las-empresas-mexico.htm>.
2. Alcalde, P. (2009). *Calidad*. Madrid: Paraninfo.
3. Alles, M. (2008). *Cómo ser un buen jefe en 12 pasos*. Buenos Aires: Granica S.A.
4. Alvarez, F. (2007). *Formación superior en prevención de riesgos laborales*. España: Lex Nova.
5. Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
6. Berumen, S. (2006). *Competitividad y Desarrollo Local*. Madrid: Esic.
7. Cabral, S. (2004). *Evaluación de la Satisfacción de Clientes*. Madrid: Ediciones Profesionales S.L.U.
8. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
9. David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
10. De la Corte, L., Blanco, A., & Sabucedo, M. (2004). *Psicología y derechos humanos*. Barcelona: Icaria.
11. De la Garza, E., & Belmont, E. (2006). *Teorías Sociales y estudio de trabajo: Nuevos enfoques*. Barcelona: Rubié.
12. De la Garza, E., & Belmont, E. (2006). *Teorías sociales y estudio del trabajo: nuevos enfoques*. Barcelona: Rubié.
13. Everett, A., & Ronald, E. (2004). *Administración de la producción y las operaciones, conceptos, modelos y funcionamiento, 4/E*. PRENTICE HALL.
14. Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill.

15. Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Pax México.
16. Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.
17. García, M. (2011). *Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual*. Cali: ASCOLFA.
18. Goleman, D. (2015). *Frases y Pensamientos*. Obtenido de http://www.frasesypensamientos.com.ar/autor/daniel-goleman_3.html
19. Granizo, M. (2015). *Diseño del plan estratégico y propuesta de implementación para la empresa manufacturera de maquinaria para la construcción "Concreteiras Granizo" ubicada en la Ciudad de Quito*. Quito.
20. Guerrero, J. (Octubre de 2009). *Acimed*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext
21. Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw- Hill.
22. Heizer, J., & Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson educación.
23. Hellriegel, J. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Ediciones Paraninfo.
24. Hernández, A. (2005). *Seguridad e Higiene Industrial*. México: Limusa.
25. Hurtado, F. (2005). *Gestión y auditoria de calidad para organizaciones públicas*. Antioquia: Grupo Regional ISO.
26. Kloter, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.
27. Kotler, P. (2003). *El Marketing segun Kotler*.
28. LICEUS. (2015). *Liceus, Portal de Humanidades*. Obtenido de <http://www.liceus.com/cgi-bin/aco/ant/tylor.asp>
29. Lindón, A. (2006). *Lugares e imaginarios en el metrópolis*. México: Anthropos.
30. Logroño, J. (2012). *El clima Organizacional y su incidencia en la productividad en la empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo*. Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2125/1/570%20ING.pdf>

31. Lopez, C. (2001). <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2011/pnbasica.htm>.
32. Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. España: Diaz de Santos.
33. Mejía, C. (Abril de 2004). <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>.
34. Mendez, C. E. (2006). *Clima Organizacional*. Bogota: EL IMCOC.
35. Parmerlee, D. (1998). *Desarrollo exitoso de las estrategias de Marketing*. España: Granica.
36. Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.
37. Quesada, M. d. (2007). *Productividad en las Empresas*. Medellín: ITM.
38. Ríos, M., & Sánchez, J. (2000). *Cultura Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación*. Madrid: Diaz de Santos.
39. Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
40. Rodríguez, L. (1999). *Comunicacion de Empresa de entornos turbulentos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
41. Ruiz, P., & López, B. (2002). *Lineamientos metodológicos para la incorporacion del enfoque de género en la evaluación de proyectos*. Venezuela: Preval.
42. Salazar, J. G. (Octubre de 2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Obtenido de ACIMED: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext
43. Sampieri, R. (1998). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
44. Sánchez, R. (2006). *Indicadores de Productividad*. Santiago de Chile: Cepal.
45. Sandoval, M. d. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Obtenido de http://www.ceaamer.edu.mx/new/ae4/arh/MOD_3_LECT_3.pdf
46. Soria, R. (2003). *Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicacion Organizacional*. Mexico: BALAM.
47. Thompson, A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Mc Graw Hill.

48. Thompson, I. (Julio de 2006). *PromonegocioS.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
49. TOP. (s.f.).
50. Topchik, G. (2008). *Gerente por primera vez: Como desarrollar a su equipo*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
51. Velazquez, L. A. (2001). *Eumed*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/indice.htm>

ANEXOS

Anexo 1: Esquema de encuesta para Empleados

Concreteras "GRANIZO"		ENCUESTA DE CLIMA LABORAL PARA PERSONAL OPERATIVO			
Con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral, se ha iniciado un proceso para evaluar el nivel de satisfacción general de los empleados de "Concreteras Granizo". Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto de ayudarnos a mejorar.					
TIEMPO DE LABOR EN LA EMPRESA		INDICACIONES			
<input type="checkbox"/> menos de 1 año	<input type="checkbox"/> de 3 a 4 años	*Responda el cuestionario de forma individual. *Responda de manera honesta, queremos obtener resultados reales.			
<input type="checkbox"/> de 1 a 2 años	<input type="checkbox"/> más de 5 años				
SENTIDO DE PERTENENCIA		A	B	C	D
1.- Esta usted satisfecho con su trayectoria en la Empresa?		Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
2.- Considera que "Concreteras Granizo" le brinda la estabilidad necesaria para crecer y desarrollarse en un futuro?		Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
3.- Se siente integrado con la Empresa, lo considera como suya, como algo propio?		Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL		A	B	C	D
4.- Se siente identificado con los objetivos, misión, valores de la Empresa?		Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
5.- Usted y sus compañeros conocen sus roles y responsabilidades?		Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
6.- La cooperación de los Empleados es efectiva a través de la Empresa?		Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
SUPERVISION Y LIDERAZGO		A	B	C	D
7.- Cree que la forma como su jefe o supervisor controla y revisa su trabajo es la adecuada?		Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
8.- Su jefe o supervisor siempre está dispuesto a negociar y buscar soluciones ante problemas e inquietudes que se presentan en el trabajo?		Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
9.- Su jefe o supervisor escucha las opiniones y sugerencias de los empleados y busca entender los puntos de vista ajenos, es capaz de conciliar?		Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>

COMUNICACIÓN	A	B	C	D
10.- La comunicación entre los empleados agiliza los procesos y ahorra tiempo y esfuerzo?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
11.- Se realizan reuniones periódicas para compartir y discutir información acerca del trabajo y de las necesidades que tienen las personas en el mismo?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
12.- A todos los empleados les gusta hacer el trabajo bien y sin perder el tiempo?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
13.- Siente que los procesos de la Organización están interrelacionados y permite una fluidez en el trabajo?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
RECONOCIMIENTO	A	B	C	D
14.- Su jefe le hace sentir que lo que está haciendo en su trabajo es importante?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
15.- Considera que cuando su superior reconoce su desempeño lo hace de igual manera para todos y sin algún tipo de privilegio?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
16.- Cuando realiza una labor bien hecha, recibe algún tipo de reconocimiento por parte de su jefe como estímulo, agradecimiento o felicitaciones?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
MOTIVACIÓN	A	B	C	D
17.- Cree que su actual puesto de trabajo le brinda motivación y satisfacción laboral?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
18.- Durante el último año ha tenido oportunidades de aprender y desarrollarse en su trabajo?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
19.- Considera que la Empresa le brinda la oportunidad de crecer profesionalmente?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
20.- Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
TRABAJO EN EQUIPO	A	B	C	D
21.- El trabajo que usted realiza permite a su compañero tener una continuidad eficaz del proceso?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
22.- Siente que pertenece a un verdadero equipo de trabajo y que entre sus miembros hay confianza?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
23.- Que tan frecuente se presentan conflictos (problemas) entre los compañeros de trabajo?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
RELACIONES INTERPERSONALES	A	B	C	D
24.- Cuando comete un error, está dispuesto a reconocerlo?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
25.- Considera que las personas cercanas a usted son francas?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
26.- Logra adaptarse con facilidad a las distintas circunstancias que se presentan en el trabajo?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>

ERGONOMIA Y CONDICIONES AMBIENTALES	A	B	C	D
27.- Su lugar de trabajo es suficientemente amplio y ventilado?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
28.- Considera que la iluminación es la adecuada en su lugar de trabajo?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
29.- El nivel de ruido es soportable en su lugar de trabajo?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
HIGIENE Y SEGURIDAD	A	B	C	D
30.- La empresa le proporciona todos los elementos de protección y seguridad para realizar su trabajo de forma segura?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
31.- La empresa le proporciona capacitación, indicaciones que le ayuden a prevenir posibles lesiones y/o accidentes de trabajo?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
32.- Su lugar de trabajo le resulta cómodo y le permite realizar sus actividades normalmente?	Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Veces <input type="checkbox"/>	Pocas Veces <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>
33.- Tiene alguna sugerencia para mejorar su ambiente de trabajo, especifique:				
GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN				

Anexo 2: Entrevista para directivos

Con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, el clima laboral y la productividad, se ha iniciado un proceso para evaluar el nivel de satisfacción general de los empleados.

Entrevista N° 1

Preguntas:

- 1. ¿Cómo percibe usted que el sentido de pertenencia de sus empleados involucra en el rendimiento laboral?**

Los empleados han tenido un buen rendimiento laboral y eso se debe a las constantes charlas motivacionales que damos a los trabajadores, además se les da un trabajo un poco flexible y abierto a la comunicación, lo que les hace sentir mejor.

- 2. ¿Qué piensa usted si sus empleados no se sienten parte de la Empresa?**

Yo pienso que esto se debe a que quizá no tienen las habilidades, experiencia o conocimiento necesario para realizar el trabajo asignado o a su vez las normas establecidas en la empresa no son de su agrado.

- 3. ¿Cómo cree usted que influye la Estrategia Organizacional (misión, visión, objetivos) en los empleados?**

Esto les motiva a centrar sus esfuerzos y colaborar activamente para que la empresa alcance sus metas y también las de ellos.

- 4. ¿Con qué frecuencia revisa el trabajo de sus empleados?**

Diariamente se revisa el trabajo de los empleados, dependiendo del área, puesto que hay algunas áreas en las que se revisa de tres a cuatro veces por semana, por ejemplo el área de ensamblaje.

5. ¿Cada cuánto se reúne con sus empleados para discutir información sobre el trabajo que desempeña cada uno de ellos y por qué cree que es conveniente hacerlo?

Semanalmente o cada quincena, es parte de la integración de “Concreteras Granizo”

6. ¿Cómo reconoce el desempeño de sus empleados?

Los empleados en promedio tienen un muy buen desempeño laboral, se les reconoce con bonificaciones de acuerdo a su trabajo.

7. ¿Qué oportunidades para el crecimiento profesional brindan a sus empleados dentro de la Empresa?

Los incentivos a que se especialicen y mejoren sus conocimientos mediante un horario flexible acorde a sus necesidades.

8. ¿Cuál es el promedio de permanencia de los trabajadores en la organización, en los últimos cinco años ha aumentado, disminuido o permanecido igual?

Más o menos de 3 a 4 años.

9. ¿Sus empleados están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?

Si, tratan en lo posible de realizar bien sus tareas asignadas.

10. ¿Qué tipos de problemas ha podido identificar que se de en su equipo de trabajo y cuál es la razón?

Falta de comunicación entre compañeros.

**11. ¿Las condiciones ambientales y ergonómicas son las adecuadas para su personal?
¿Por qué?**

Todavía está por mejorar la infraestructura, sin embargo las condiciones ambientales y ergonómicas son normales.

12. ¿Cree usted que influye las condiciones en que trabajan sus empleados en el rendimiento? ¿Por qué?

Si influye, porque el trabajo que realizan implica que se ensucien continuamente, por lo que se les otorga los implementos necesarios para su aseo personal.

Entrevista N° 2

Preguntas:

- 1. ¿Cómo percibe usted que el sentido de pertenencia de sus empleados involucra en el rendimiento laboral?**

Un buen desempeño, gracias a la motivación y a la ayuda y apertura que se les brinda.

- 2. ¿Qué piensa usted si sus empleados no se sienten parte de la Empresa?**

Que no están conformes y que eligieron un trabajo no adecuado para ellos.

- 3. ¿Cómo cree usted que influye la Estrategia Organizacional (misión, visión, objetivos) en los empleados?**

Influye mucho porque ellos están conscientes de la necesidad de cumplir para entregar al cliente.

- 4. ¿Con qué frecuencia revisa el trabajo de sus empleados?**

Cada dos o tres días.

- 5. ¿Cada cuánto se reúne con sus empleados para discutir información sobre el trabajo que desempeña cada uno de ellos y por qué cree que es conveniente hacerlo?**

Semanalmente y es conveniente para hacerles saber su desempeño y a su vez enterarme de sus necesidades.

- 6. ¿Cómo reconoce el desempeño de sus empleados?**

Con remuneración adicional.

7. ¿Qué oportunidades para el crecimiento profesional brindan a sus empleados dentro de la Empresa?

Las personas que ingresan a trabajar no deben saber del trabajo solo deben tener ganas y predisposición de aprender y desempeñarse bien.

8. ¿Cuál es el promedio de permanencia de los trabajadores en la organización, en los últimos cinco años ha aumentado, disminuido o permanecido igual?

Actualmente ha aumentado y el promedio es de dos años.

9. ¿Sus empleados están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?

Si están comprometidos en hacer un trabajo de calidad.

10. ¿Qué tipos de problemas ha podido identificar que se de en su equipo de trabajo y cuál es la razón?

No pasan la información entre ellos, por lo que hay falta de comunicación.

**11. ¿Las condiciones ambientales y ergonómicas son las adecuadas para su personal?
¿Por qué?**

Todavía nos falta implementar porque la empresa cada año ha ido creciendo y va aumentando las necesidades.

12. ¿Cree usted que influye las condiciones en que trabajan sus empleados en el rendimiento? ¿Por qué?

Si influye y mucho porque pueden presentarse problemas que les ocasione malestar.

Entrevista N° 3**Preguntas:**

- 1. ¿Cómo percibe usted que el sentido de pertenencia de sus empleados involucra en el rendimiento laboral?**

Percibo que los empleados se sienten involucrados con la empresa y debido a eso se obtienen resultados positivos en sus labores,

- 2. ¿Qué piensa usted si sus empleados no se sienten parte de la Empresa?**

Yo pienso que los empleados son parte de la empresa y se sienten así debido a las constantes charlas motivacionales que se les da para que se sientan motivados.

- 3. ¿Cómo cree usted que influye la Estrategia Organizacional (misión, visión, objetivos) en los empleados?**

Si influye porque los empleados tienen muy claro lo que queremos como empresa y lo que ellos deben lograr.

- 4. ¿Con qué frecuencia revisa el trabajo de sus empleados?**

Depende del área, puesto que existen algunas áreas que requieren más supervisión que otras, además hay áreas que realizan muy bien su trabajo y no es necesaria tanta supervisión.

- 5. ¿Cada cuánto se reúne con sus empleados para discutir información sobre el trabajo que desempeña cada uno de ellos y por qué cree que es conveniente hacerlo?**

Semanalmente o quincenalmente, sin embargo hay situaciones en las que amerita reuniones frecuentes.

6. ¿Cómo reconoce el desempeño de sus empleados?

Con remuneración extra según el cumplimiento de su trabajo

7. ¿Qué oportunidades para el crecimiento profesional brindan a sus empleados dentro de la Empresa?

Les ofrecemos un horario flexible en cuando a estudios o cualquier forma de superación profesional.

8. ¿Cuál es el promedio de permanencia de los trabajadores en la organización, en los últimos cinco años ha aumentado, disminuido o permanecido igual?

De 3 a 4 años.

9. ¿Sus empleados están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?

Si, ellos saben que se debe entregar al cliente un buen trabajo, cumpliendo con normas de calidad establecidas en la empresa.

10. ¿Qué tipos de problemas ha podido identificar que se de en su equipo de trabajo y cuál es la razón?

Falta de comunicación y trabajo en equipo.

**11. ¿Las condiciones ambientales y ergonómicas son las adecuadas para su personal?
¿Por qué?**

Si, son las adecuadas y cuentan con la implementación de trabajo necesaria.

12. ¿Cree usted que influye las condiciones en que trabajan sus empleados en el rendimiento? ¿Por qué?

Sí, porque si se sienten conformes ellos van a realizar bien sus actividades.

Anexo 4: Fotos





