



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

**SEDE IBARRA
ESCUELA DE POSGRADO**

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA:

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TEXTIL CRISTAL DESIGN,
IBARRA-IMBABURA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGISTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

AUTORA: MURILLO ARTEAGA VANESSA IRENE

ASESORA: MGS MÓNICA LEGARDA SEVILLA

IBARRA, ABRIL – 2023

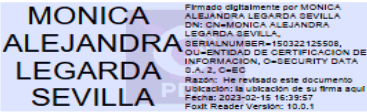
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Ibarra, 03 de Abril del 2023

Mgs. Mónica Alejandra Legarda Sevilla
ASESOR

CERTIFICA:

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

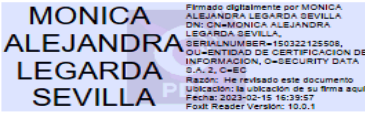
(f.)  **MONICA
ALEJANDRA
LEGARDA
SEVILLA**

Firmado digitalmente por MONICA
ALEJANDRA LEGARDA SEVILLA
DN: CN=MONICA ALEJANDRA
LEGARDA SEVILLA,
SERIALNUMBER=150322125508,
OU=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE
INFORMACION, O=SECURITY DATA
S.A. 2, C=EC
Razón: He revisado este documento
Ubicación: la ubicación de su firma es aut
Fecha: 2023-02-15 16:39:57
Fórmula Reader: Versión: 10.0.1

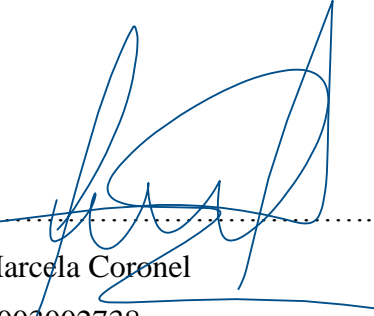
Mgs. Mónica Alejandra Legarda Sevilla
C.C.: 171352472-4


PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

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

(f):  Firmado digitalmente por MONICA ALEJANDRA LEGARDA SEVILLA
DN: CN=MONICA ALEJANDRA LEGARDA SEVILLA
SERIALNUMBER=15032125509,
OU=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE INFORMACION, O=SECURITY DATA S.A.S, C=EC
Razon: he revisado este documento
Ubicacion: la ubicacion de su firma aqui
Fecha: 2023-02-15 16:39:57
Font Reader Version: 10.0.1

Mgs. Mgs. Mónica Alejandra Legarda Sevilla
C.C.:171352472-4

(f): 
Msc. Marcela Coronel
C.C.: 1003002738

(f): 
Mgs. David Bolaños S
C.C.:1002080024

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

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

Ibarra, 03 de Abril del 2023

f):



C.C.: 1003136890

AUTORÍA

Yo, Vanessa Irene Murillo Arteaga, portadora de la cédula de ciudadanía N°1003136890, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

f):



C.C. 1003136890

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: Vanessa Irene Murillo Arteaga, autora del trabajo de grado intitulado: ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TEXTIL CRISTAL DESIGN, IBARRA-IMBABURA, previo a la obtención del título profesional de “MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO”, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional.

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

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

Ibarra, 03 de Abril del 2023

(f.)



Vanessa Irene Murillo Arteaga

1003136890

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios por su infinita bondad.

A mi madre Fanicita, por ser un apoyo y guía incondicional quien me impulsó a continuar con mis estudios, fomentando en mí el deseo de superación y perseverancia para alcanzar mis objetivos.

A mi hermano por la paciencia y palabras de aliento, para no desmayar y culminar con éxito mis estudios.

Vanessa Irene Murillo Arteaga

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a DIOS por darme salud, vida y sabiduría para seguir adelante.

A mi MADRE una mujer luchadora y ejemplar quien me ha apoyado en todos los momentos de mi vida.

A la Mgs. Mónica Legarda, gran profesional que compartió sus conocimientos y experiencias y fue mi guía durante todo este tiempo para poder culminar con éxito este trabajo investigativo. A la POTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de enriquecerme de conocimientos.

Agradezco al Ing. Héctor Erazo quien me permitió desarrollar mi trabajo de grado en su prestigiosa empresa.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AUTORÍA.....	v
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN Y PALABRAS CLAVES.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xvii
OBJETIVOS.....	xix
Objetivo General.....	xix
Objetivos Específicos.....	xix
1 ESTADO DEL ARTE.....	1
1.1 La Organización Y Su Historia.....	1
1.2 Principios de la organización.....	1
1.3 Condiciones de Trabajo.....	2
1.3.1 Calidad de Vida en el Trabajo.....	3
1.3.2 Calidad De Vida Laboral Y La Productividad De La Empresa.....	4
1.4 Clima Laboral y su historia.....	4
1.4.1 Importancia del Clima Laboral.....	8
1.4.2 Características y Funciones del Clima Laboral.....	8

1.4.3	Factores del Clima Laboral.....	10
1.5	Teorías de Clima Organizacional.....	10
1.5.1	Teoría de Rensis Likert.....	10
1.5.2	Teoría de Litwin y Stringer.....	13
1.5.3	Teoría de Pritchard y Karasick	15
1.6	Como Se Puede Mejorar El Clima Laboral.....	16
1.7	Desempeño Laboral	17
1.8	Productividad	17
1.9	Marco legal.....	18
1.9.1	Constitución Política de la República del Ecuador.....	18
1.9.2	Código de Trabajo	19
2	MATERIALES Y MÉTODOS	20
2.1	Justificación de la información	20
2.1.1	Justificación Metodológica	20
2.1.2	Justificación Teórica	20
2.1.3	Justificación Práctica	20
2.2	Método de Investigación	20
2.3	Diseño de la Investigación	21
2.4	Técnicas e Instrumentos de Estudio.....	21
2.5	Población.....	21
2.6	Procedimiento	21
2.7	Delimitación Espacial	22
3	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	22
3.1	Tabulación de los Datos	24
3.2	Caracterización Demográfica.....	25
3.3	Análisis e interpretación de las dimensiones y variables	29

3.3.1	Condiciones Físicas	32
3.3.2	Organización	34
3.3.3	Capacitaciones	35
3.3.4	Relaciones	36
3.4	Pruebas estadísticas	44
3.4.1	Media, mediana y Moda	38
3.4.2	Alfa de Cronbach	45
3.4.3	Liderazgo	38
3.4.4	Compensaciones	39
3.4.5	Compromiso.....	41
3.5	Resultados de la pregunta Abierta.....	42
3.6	Cuadro comparativo entre nivel táctico y operativo	46
3.7	Discusión.....	47
3.7.1	Factores Que Inciden En El Clima Laboral	48
3.7.2	Factores Positivos y Negativos	49
4	PROPUESTA.....	51
4.1	Filosofía Organizacional	52
4.2	Acciones de Mejora.....	56
4.3	Estrategias	59
4.4	Presupuesto	64
4.5	Monitoreo.....	65
4.6	Cronograma de Actividades	66
5	CONCLUSIONES	69
6	RECOMENDACIONES.....	70
7	BIBLIOGRAFÍA	71
8	ANEXOS	75

Anexo 1.....	75
Anexo 2.....	80
Anexo 3.....	82
Anexo 4.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Áreas o departamentos de la empresa</i>	22
Tabla 2	<i>Dimensiones y Variables del Clima Laboral</i>	23
Tabla 3	<i>Escala de Likert</i>	24
Tabla 4	<i>Formación Académica</i>	25
Tabla 5	<i>Género</i>	26
Tabla 6	<i>Antigüedad de los Empleados</i>	27
Tabla 7	<i>Niveles Jerárquicos</i>	28
Tabla 8	<i>Semaforización del Clima Laboral</i>	30
Tabla 9	<i>Dimensiones del Clima Laboral</i>	30
Tabla 10	<i>Condiciones Físicas</i>	32
Tabla 11	<i>Dimensión Organización</i>	34
Tabla 12	<i>Dimensión de Capacitación</i>	35
Tabla 13	<i>Dimensión Relaciones</i>	37
Tabla 14	<i>Cálculo de la Media, mediana, moda</i>	44
Tabla 15	<i>Alfa de Cronbach</i>	45
Tabla 16	<i>Cálculos para determinar el Alfa de Cronbach</i>	45
Tabla 17	<i>Dimensiones de Liderazgo</i>	38
Tabla 18	<i>Dimensión de Compensaciones</i>	40
Tabla 19	<i>Compromiso</i>	41
Tabla 20	<i>Factores que inciden en el clima laboral</i>	42
Tabla 21	<i>Comparativo Niveles Jerárquicos</i>	46
Tabla 22	<i>Factores Positivos y Negativos</i>	50
Tabla 23	<i>Acciones del Plan de Mejora</i>	56
Tabla 24	<i>Presupuesto</i>	64
Tabla 25	<i>Cronograma</i>	67

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 <i>Formación Académica</i>	26
Figura 2 <i>Género</i>	27
Figura 3 <i>Antigüedad de los Empleados</i>	28
Figura 4 <i>Nivel Jerárquico</i>	29
Figura 5 <i>Índice de Clima Laboral</i>	31
Figura 6 <i>Dimensión Condiciones de Trabajo</i>	33
Figura 7 <i>Dimensión Organización</i>	34
Figura 8 <i>Dimensión Capacitación</i>	36
Figura 9 <i>Dimensión Relaciones</i>	37
Figura 10 <i>Dimensión Liderazgo</i>	39
Figura 11 <i>Dimensión Compensación</i>	40
Figura 12 <i>Dimensión Compromiso</i>	41
Figura 13 <i>Factores del Clima Laboral</i>	43
Figura 14 <i>Organigrama Estructural de la Empresa Textil Cristal Design</i>	54

TEMA: Análisis del Clima Laboral en la Empresa Textil Cristal Design, Ibarra-Imbabura.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

El presente estudio tiene como objetivo analizar el clima laboral en la Empresa Textil Cristal Design, el cual se encuentra afectado por diversos factores negativos que ha ocasionado la ruptura del clima laboral.

La investigación inició con estudios bibliográficos y de campo que han ayudado a complementar la información recabada a través de la entrevista aplicada a los veinte y ocho integrantes de la empresa, donde se ha diagnosticado variables que se encuentran afectando al clima laboral las cuales se ven reflejadas en el rendimiento y productividad. Su aplicación se apoyó en técnicas estadísticas que permitieron ver la viabilidad y confiabilidad de los datos, e interpretación de los mismos. La investigación se enfocó en analizar, detectar y buscar soluciones efectivas que ayuden a mejorar y fortalecer los puntos débiles encontrados. Con los resultados obtenidos, se propone un plan de mejora cuya finalidad es transformar los aspectos negativos a positivos que afectan al clima laboral y aumentar la satisfacción de los colaboradores para que sean más productivos. Finalmente, por cada capítulo propuesto se presentan conclusiones y recomendaciones consideradas como un aporte para la ejecución o puesta en marcha de este estudio de clima laboral.

Palabras Claves: entrevista, clima laboral, variables, rendimiento, productividad, plan

ABSTRACT

OFFICIAL TRANSLATION from Spanish to English

TITLE: Analysis of the work environment at Cristal Design, a Textile Company, in Ibarra-Imbabura.

The objective of this study is to analyze the work environment in the Cristal Design Textile Company, which is affected by some negative factors that have caused the rupture of the work environment. The research began with bibliographic and field studies that have helped to complement the information collected through the interview applied to twenty-eight employees of the company, where variables that are affecting the work environment have been detected, which are reflected in performance and productivity. Its application was supported by statistical techniques that allowed us to see the feasibility and reliability of the data, and their interpretation. The research focused on analyzing, detecting and seeking effective solutions that help improve and strengthen the weak points found. With the results obtained, an improvement plan is proposed whose purpose is to transform the negative aspects into positive ones that affect the work environment and increase employee satisfaction so that they are more productive.

Finally, for each proposed chapter, conclusions and recommendations are presented, considered as a contribution for the execution or start-up of this work environment study.

Key Words: Interview, work environment, variables, performance, productivity, plan.

The undersigned, Galo David Sierra, a Public (Legal) Translator in the Ecuadorian Republic, duly admitted and sworn, certifies the foregoing to be a true, complete and accurate translation into English, of the original Abstract in Spanish language. Done and signed in Quito, on this 24th day of March, 2023.



Translator: Galo David Sierra - C.C. 1710905579
Nexo Traducciones - www.nexotraducciones.ec



INTRODUCCIÓN

El clima laboral está intrínsecamente relacionado con las percepciones del empleado sobre las estructuras y procesos que ocurren en el ambiente de trabajo. Si bien es cierto que el ambiente de trabajo que prevalece en toda empresa no se puede reconocer a simple vista, existen ciertos factores de difusión, estilos de gestión, políticas y valores existentes, características de las personas que laboran en la empresa, estructura organizacional, giro de negocio, condiciones de trabajo, compensaciones y beneficios son algunos factores que se pueden estudiar en el clima laboral. Conocer cómo afecta el clima laboral en las empresas y especialmente al talento humano de manera positiva o negativa es una tarea conjunta de toda organización, la cual se ve reflejada en el rendimiento y productividad.

Por esta razón nace la idea de realizar el análisis del clima laboral de la Empresa Textil “Cristal Design” donde a simple vista se ha evidenciado las consecuencias en su ambiente laboral como falta de comunicación entre todas las áreas de trabajo, conflictos laborales ocasionados por las rivalidades y las malas relaciones interpersonales que existe entre superiores y subordinados, el liderazgo autocrático ha generado sentimientos de miedo y mala toma de decisiones, la falta de reconocimientos a los empleados produce desmotivación de los mismos los cuales se ven afectados en la baja productividad. A través de un diagnóstico situacional a la empresa se puede detectar las causas reales que afectan el clima laboral, con la aplicación de herramientas que permita evaluar el entorno del trabajo y tomar las intervenciones adecuadas para mejorarlas.

La finalidad de toda empresa es cumplir con sus objetivos establecidos, los mismos que se ven afectados por la falta de compromiso e insatisfacción de sus colaboradores, si bien es cierto hoy en día existen varios mecanismos que ayudan a mejorar el clima laboral como implementación de charlas motivacionales, talleres, capacitaciones, salarios emocionales, planes de carrera en otros, se han convertido en un apoyo para fortalecer el desempeño laboral.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar el clima laboral de la Empresa Textil Cristal Design, Ibarra, Imbabura.

Objetivos Específicos

- Establecer la fundamentación teórica como base de desarrollo del clima laboral de la Empresa Textil Cristal Design Ibarra, Imbabura.
- Diagnosticar las aristas del clima laboral de la Empresa Textil Cristal Design de la ciudad de Ibarra.
- Determinar los factores que inciden en el clima laboral de la Empresa Textil Cristal Design de la ciudad de Ibarra.
- Aplicar herramienta de medición del impacto del clima laboral en la Empresa Textil Cristal Design, Ibarra, Imbabura.

1 ESTADO DEL ARTE

A continuación, se presentan los resultados de búsquedas bibliográficas, realizando una construcción cronológica de los autores desde la época antigua, moderna, contemporánea y mega tendente, relacionado al tema de estudio, ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA TEXTIL CRISTAL DESIGN, IBARRA-IMBABURA.

1.1 La Organización Y Su Historia

Hay varias versiones sobre el origen de la organización, se ha recopilado información de diversos autores:

Las organizaciones formales han ido recolectando mayor importancia a lo largo de la historia. En la sociedad actual podemos afirmar que juegan un papel central, pues el sistema social se organiza a través de diversos tipos de organizaciones. (Frischknecht, 1971).

Para (Remache, 2001, p.110) muestra que gran parte de las historias de una organización suelen estar relacionadas con sus líderes, debido a que sus acciones tienen el mayor impacto en la vida de los demás miembros de la empresa y siempre están involucrados en el cambio organizacional. El tipo más común de relación entre líderes e historias sobre organizaciones que surgió en la investigación realizada sobre este tema es la usada por parte del líder, una forma de gestión organizacional. En definitiva, las historias son creadas por la conducta de los líderes y los empleados influyentes, por lo tanto, pueden conceptualizarse como mecanismos de control que definen el contexto que rodea las acciones y proporcionan supuestos que los empleados deben utilizar para guiar sus acciones.

Sabemos que la gestión administrativa se puede aplicar a cualquier tipo de organización. Pero, ¿qué es la organización? Puede entenderse como el desarrollo de una estructura formalizada prevista de función o posición. O como una configuración económica y social (empresa) compuesta por individuos y recursos (dinero, tecnología, materiales, etc.) que beneficia a la sociedad y es la base del desarrollo nacional. (Koontz & Weihrich, 2012).

1.2 Principios de la organización

La opinión de (Valdés & Clemente, 2010) considera que las personas han aprendido que para sobrevivir necesitan trabajar y esforzarse por ser más eficientes en sus actividades, se

organizó en grupos para lograr sus objetivos, ese proceso evolucionó. Poco a poco, la humanidad fue comprendiendo cómo organizarse para satisfacer mejor sus necesidades. Aprendió de sus éxitos, pero también de sus fracasos. Estas prácticas fueron transferidas de generación en generación. Surgió entonces un líder que era responsable de dirigir las acciones de la comunidad.

Es necesario entender el manejo en un contexto administrativo en el que se inserta como una fase en el proceso de búsqueda de mayores beneficios comerciales. En este sentido, se puede decir que la organización es una parte fundamental del proceso de gestión. Allí las formas, proporciones y momentos en que se utilizan los recursos de que dispone la empresa se estructuran basándose a metas y objetivos que contienen lograr el plan, en otras palabras, una organización interrelaciona sus actividades empresariales en busca de logros previamente concebidos, además de asegurar el correcto funcionamiento empresarial. (Pacheco, 2021).

De acuerdo al autor anteriormente descrito, se detalla los principales principios:

- Orientación a los objetivos
- Especialización en el trabajo
- Jerarquización
- Asignación de responsabilidades
- Reconocimiento de la cadena de mando
- Difusión o divulgación
- Control
- Coordinación
- Continuidad

1.3 Condiciones de Trabajo

Existen numerosos conceptos sobre el término de condiciones de trabajo, en la (Ley de Prevención de Riesgos Laborables, 1995) en su Art 4, se define como “cualquier característica que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud laboral”. Por esta razón quedan incluidos, aspectos como: instalaciones, espacios de trabajo, equipos, herramientas y demás útiles se entregan en el centro de trabajo, pero también la naturaleza de agentes químicos, físicos y biológicos, así como los procesos

para poder utilizar estos agentes y todas las particularidades a las que estén expuestos los trabajadores y puedan ocasionar riesgos para ellos.

Según la (OIT, 1996), los factores que dan forma al entorno de trabajo físico, social y la naturaleza del trabajo que afectan la salud de los trabajadores y perjudica su capacidad intelectual y potencial creativo.

(Castillo & Villena, 1998). Expresa “es la suma de factores que determinan el comportamiento de los empleados, estos componentes son las metas establecidas para ellos, las condiciones bajo las cuales se deben trabajar”.

La historia del entorno laboral está ligada a la interdependencia económica internacional, con la aceleración de la interacción a distancia desde fines de la década de 1960 y el surgimiento de un nuevo entorno internacional conferido por el dominio del capital sobre el trabajo durante la etapa de monopolio internacional del capital. División del trabajo, esto ignora una cantidad significativa de trabajadores no absorbidos por las empresas. Por lo tanto, estos trabajadores deben buscar sobrevivir en otras áreas, como el trabajo por cuenta propia o el trabajo informal, aunque los trabajadores integrados en la cadena productiva son un ejemplo común de las actividades de las grandes empresas. (Fujii & Ruesga, 2004),

(Chiavenato, 2007, p.334), en su libro Administración de Recursos Humanos, señala: “Son las condiciones físicas que se encuentran los trabajadores cuando ocupan un puesto dentro de una organización. Es el medio físico que les rodea en el desempeño de sus funciones”.

De acuerdo a (González & Estrada, 2016) las condiciones de trabajo son las situaciones en que se realiza el trabajo y que inciden en la vida laboral. En sentido jurídico estricto, los aspectos relativos al tipo de contenido del contrato de trabajo, el horario, el lugar de trabajo y la remuneración percibida por el mismo. Las condiciones económicas o salariales a menudo se distinguen de otras condiciones de trabajo (especialmente en los acuerdos de la industria).

1.3.1 Calidad de Vida en el Trabajo

Para (García, 2009) que hace referencia a la calidad de vida como el medio ambiente y el aire que respira la organización. Cuando esta cualidad decae, los empleados sufren efectos

como la apatía, el ausentismo y el abandono. Un buen nivel de vida en el trabajo es parte de la satisfacción tanto personal como organizacional, debido a que contribuye al éxito. Creemos que beneficia tanto a los trabajadores como a las empresas que buscan la felicidad y la satisfacción laboral, incrementando la motivación, reduciendo la rotación y el ausentismo y aumentando la productividad.

Según (Alves & Cirera, 2013), nombra al estilo de vida en el trabajo, como la relación con las cualidades positivas o negativas del ambiente de trabajo. Su propósito principal es crear un excelente ambiente para los empleados que favorezca a la salud financiera de la organización.

1.3.2 Calidad De Vida Laboral Y La Productividad De La Empresa

Los comentarios de (González & Peiro, 1996), manifiesta que es necesario examinar las diversas formas de entender la colaboración entre calidad de vida laboral y la eficacia o productividad organizacional. Proporcionar condiciones de vida laboral a los empleados implica costos y reduce los beneficios. Es inevitable dar un cierto título de calidad laboral si desea deshacerse del trabajador. La segunda, entiende como la compensación que se debe dar a los empleados para igualar los resultados y busca proteger, además de la eficacia y los resultados, el lado humano y caritativo, quizás paternalista, de la organización.

El tercer enfoque prevé la interacción entre calidad de vida laboral y la secuela como una interacción de cumplimiento. Esta es definitivamente una excelente oferta para los empleados que se obtienen, esta implicación permite una gestión destacada y resultados competitivos. Esta interacción y los supuestos que la sustentan se han caracterizado como el paradigma de calidad de vida laboral, que estimula el compromiso de los trabajadores y la gestión de la calidad con base en cuatro puntos centrales de la vida y el progreso organizacional: compromiso, competencia, costo y conformidad. Aumento de costos: a saber, el de los costos de recursos humanos, salarios, beneficios y costos indirectos como huelgas, rotación de personal, quejas, errores, etc.

1.4 Clima Laboral y su historia

Uno de los primeros estudios sobre el clima laboral fue la publicación de un libro (McGregor, 1960) en el capítulo sobre “Clima Directivo” postula que los responsables organizacionales

crean el entorno en el que los subordinados realizan tareas, como lo hacen, su nivel de competencia y su capacidad para hacer lo que tienen. A su vez, el “clima directivo” que aparece en cualquier organización es función de su particular “cosmología directiva” (tal como la representa en la Teoría X y la Teoría Y1), el papel que juegan los directivos es clave en la formación organizacional, sustancial en su transmisión y en la creación del clima.

Una definición por analogía la proporciona (Halpin & Croft, 1963) con respecto al punto de vista estructural. Los autores que desde entonces han continuado conceptualizando el clima bajo esta luz continúan usando el mismo patrón, entendiendo el clima en términos de un conjunto de propiedades organizacionales.

En la década de los sesenta se publicaron libros que pretendían definir el concepto de ambiente de trabajo y presentar resultados empíricos de investigaciones organizacionales. Por otro lado, los fundamentos teóricos básicos se desarrollaron a partir del trabajo de (Litwin & Stringer, 1968), quienes argumentaron que el comportamiento individual no solo de las características especiales.

Los teóricos (Katz & Kahn, 1970), sostienen que el clima laboral se refiere al establecimiento de un entorno adecuado con sus propios hábitos y estilos. Los términos “clima laboral” reflejan tanto las normas y valores del sistema formal como del sistema informal, las presiones internas y externas de las personas que atraen una organización, sus procesos de trabajo y su distribución física.

El clima es implantado por el hecho de que los miembros de una organización están expuestos perceptivamente a las mismas características estructurales, la base para la formación del clima organizacional es el individuo. La intensa y extensa investigación de Aston (Payne, Fineman, & Wall, 1976) intentó establecer la relación entre la estructura organizacional y el entorno laboral. Esta investigación se basó en la estructura organizacional (jerarquía, tamaño, tipo de gobierno, etc.) influye directamente en el clima.

Existe una publicación en Gerencia de Recursos Humanos de la revista en (Armstrong, 1991) donde, se refieren al “clima laboral”, enfatizando la alta dirección y definiéndola como la cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización, que ha llevado a los miembros de su acción interna a diferencia de cualquier otra organización. También

señalan la importancia de poder identificar diferentes aspectos del entorno de trabajo de una organización para los gerentes. Esto permite a los gerentes ejercer presión y cambiar la dirección de la actividad y el comportamiento organizacional.

Durante las últimas décadas del siglo XX se ha investigado mucho el impacto que ha logrado el significado de clima laboral en el contexto organizacional. A pesar de su relevancia, no existe un acuerdo general sobre el significado y alcance del término. Además, como este tema ha despertado el interés de los científicos, ha sido etiquetado de diversas formas, incluyendo medio ambiente, atmósfera, clima organizacional y satisfacción laboral. Esta revisión comienza con el trabajo de (Moran & Volwein, 1992).

Estos estudios plantean inquietudes sobre la inclusión del concepto de clima en el mundo organizacional para explicar las interacciones entre organizaciones e individuos, Relación con la motivación de los empleados y su impacto en la organización. (Álvarez, 1992). Por su parte, (Verbeke, Volkering, & Hessels, 1998), ven el clima organizacional como un concepto que describe cómo los miembros de una organización la perciben y se refieren de acuerdo a ciertas características. Según los autores, estas percepciones compartidas son temporales y están sujetas a cambios.

De acuerdo con la definición anterior, “clima laboral” debe entenderse como un atributo que es interno a la organización y externo al individuo. Una definición que ha sido criticada por ser demasiado amplia. En esta última afirmación, parece oportuno complementar lo dicho con algunas ideas adicionales., (Chiavenato, 2000) complementa lo anterior al señalar que el clima organizacional se puede definir como las cualidades o características del ambiente de trabajo percibida o vivida por los miembros de la organización.

El autor (Méndez, 2006), se refiere al clima organizacional como una parte importante en la gestión de recursos humanos, y este concepto ha jugado un papel protagónico como tema de investigación en diversos tipos de organizaciones. Varios estudios han demostrado empíricamente que sentirse perteneciente a un grupo de trabajo con una cultura organizacional satisfactoria probablemente refleje mejores resultados laborales, desempeño, compromiso o cooperación.

Históricamente, la construcción del término “clima laboral” comenzó a fines de la década de 1930 con la teoría de campo de Kurt Lewin. Esta teoría tiene la particularidad de definir roles que permiten a los individuos relacionarse con su entorno, valorando cada uno lo que ocurre en su entorno. Así, se forma un juicio de valor sobre cuál es la realidad y el modelo de comportamiento de uno (Brunet, 1999).

En Ecuador, una de las formas más comunes de medir los climas laborales son las encuestas anuales o semestrales que permiten realizar diagnósticos de la empresa. Saber distinguir entre satisfacción y motivación requiere el conocimiento de diferentes temas y estrategias de gestión. En caso de la motivación, los colaboradores no solo reducen el ausentismo, sino que están empoderados para esforzarse más en su trabajo y entregar más de lo que se les pide. (Copeme, 2019).

Se puede decir que el clima laboral es un componente multifacético formado por la coexistencia de varios climas diferentes dentro de una misma organización. (Champagnat, 2020), también es responsabilidad de la dirección de la empresa desarrollar sistemas de gestión que permitan la preparación y formación del capital humano. (Sánchez, 2020). La mejora del clima interno aumenta el desempeño de todo el personal que integra la empresa, por lo que la relación entre clima laboral y motivación incide directamente en la competitividad de una empresa.

En el estudio de clima laboral generado a la Policía Nacional del Ecuador, los autores (Escandon & Vélez, 2021). Hacen referencia que la medición del clima laboral a las empresas puede determinar las percepciones del personal sobre las condiciones físicas y emocionales en las que trabajan. También se denomina clima al entorno que se desarrolla entre los empleados de una empresa u oficina. La calidad del ambiente de trabajo tiene un impacto directo en la satisfacción y productividad de los trabajadores. (Questionpro, 2022).

El compromiso de los empleados dentro de una organización no es solo una iniciativa de recursos humanos, sino también un compromiso estratégico clave que impulsa el desempeño de los empleados y la mejora continua durante todo el año. (Moreno, 2022). El clima laboral y la cultura organizacional son aspectos que han atraído la atención de investigadores y empresarios durante décadas, principalmente para comprender, describir y definir con precisión su naturaleza. En segundo lugar, estoy interesado en descifrar los mecanismos que

mejoran el desempeño de los empleados y, por lo tanto, aumentan la productividad organizacional. En este caso, el propósito del apoyo bibliográfico es brindar una definición clara para que cada componente pueda distinguir claramente el ambiente de trabajo de la cultura organizacional. Dos conceptos presentados como interdependientes y que se influyen mutuamente. Debido a la claridad conceptual anterior, se espera llevar a cabo la investigación propuesta.

1.4.1 Importancia del Clima Laboral

Cabe señalar que el conocimiento del clima laboral retroalimenta los procesos que determinan el comportamiento organizacional y posibilita la introducción de cambios planificados en actitudes y el comportamiento de los miembros, por ejemplo, en la estructura de una organización o en uno o más subsistemas que la componen (Méndez, 2006).

Chiavenato (2007), afirma reiteradamente que el objetivo último, es explicar por qué quienes trabajan en la organización tienen dificultades para cumplir con sus obligaciones profesionales. Dice conocer las causas subyacentes de la motivación es realmente importante porque puedes actuar así para motivar a la gente. De acuerdo a la perspectiva de (García, 2009), un diagnóstico de clima laboral revela la percepción de los trabajadores de las condiciones que conforman su entorno. Sin embargo, las condiciones de empleo, ambientales, temporales, demandas físicas del trabajo, demandas mentales del trabajo, demandas emocionales, procesos de trabajo, relaciones humanas, estructura organizacional, esquemas de gestión, cultura corporativa, misión, evaluación y bonos salariales serán considerados por administración al evaluarlo como muy útil y poder elaborar un diagnóstico que permita solucionar los posibles conflictos y alcanzar los objetivos empresariales. Es importante crear climas laborales saludables que aporta en el desarrollo profesional del individuo y la empresa. La satisfacción de los trabajadores ayuda a incrementar la productividad y el nivel de compromiso que tienen con la empresa.

1.4.2 Características y Funciones del Clima Laboral

Según (Díaz, 1972) hace referencia a Kurt Lewin el funcionamiento de un individuo en el trabajo debe ser visto como una fórmula en función de la persona y su entorno:

Comportamiento = f (Persona, Entorno).

De acuerdo con ello, es el resultado de la conducta de las personas en situaciones de trabajo, y la contribución de su entorno no como una suma, sino como un efecto sinérgico en el logro de sus objetivos. Esto se debe a que los grupos de trabajo influyen en el comportamiento de todos y de cada miembro.

También (Brunet L. , 1987) describe al clima laboral como la composición de las características organizacionales de la misma manera que las particularidades personales de un individuo dan forma a su personalidad. Está claro que el entorno organizacional influye en el comportamiento individual en el trabajo, al igual que el entorno atmosférico puede desempeñar un papel en el comportamiento humano. El clima organizacional, al igual que el clima atmosférico, es un elemento multidimensional de elementos. El clima dentro de una organización también se puede categorizar en términos de estructura organizacional, tamaño de la organización, métodos de comunicación, estilo de gestión, etc.

Cuando hablamos de personas, nos referimos a las percepciones de los trabajadores que difieren entre sí por su educación, experiencia, personalidad, cargo, etc. También, cómo ven el ambiente laboral interno, como estructura, procedimientos, condiciones físicas del lugar de trabajo, estilo de liderazgo y proceso de toma de decisiones (González & González, 2010).

A continuación, se expresa algunas características del clima laboral:

- El clima es un concepto molecular y holístico como la personalidad.
- El clima posee una configuración específica de variables situacionales.
- Puede que el clima no cambie, pero sí su composición.
- El clima tiene implicaciones de continuidad, pero no es tan permanente como la cultura, por lo que puede cambiar después de ciertas intervenciones.
- El clima está determinado en gran parte por las realidades sociológicas y culturales de una organización, así como por las características, comportamientos, actitudes y expectativas de otras personas.
- El clima es un fenómeno lógicamente diferente a las tareas, por lo que las personas que realizan la misma tarea pueden observar diferentes climas.
- El clima es lógicamente un fenómeno exterior al individuo, ya la inversa puede ser sentido como un actor que contribuye a su naturaleza.

- El clima se basa en características de la realidad externa percibidas por observadores o actores (las percepciones no siempre son conscientes).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Influye sobre el comportamiento.

1.4.3 Factores del Clima Laboral

Para (Litwin & Stringer, 1968) es el ambiente de trabajo como un todo. Es decir, abarca características globales o generales y puede ser analizado por factores climáticos. (Parra, Durán, & Márceles, 2018) La Revista Espacios manifiesta las emociones putativas que influyen en gran medida en la percepción que tienen los empleados de su entorno y su compromiso con las acciones planificadas, lo que en última instancia determina el empleado.

En las actitudes se puede destacar un efecto negativo: el desajuste laboral. Esto se entiende como un síndrome complejo que involucra niveles máximos de insatisfacción laboral y una caída significativa de la productividad, según (Copeme, 2019).

1.5 Teorías de Clima Organizacional

Es importante mencionar que gracias a la interacción que existe entre la motivación y el clima organizacional, se tiende a considerar que la teoría motivacional es la misma teoría que sustenta el clima. Sin embargo, al analizar las revisiones bibliográficas sobre climas, es evidente que hay algunos autores que retoman y basan sus estudios en la teoría de sistemas de Likert, la cual explica y permite una comprensión profunda de los tipos de clima que es probable que surja en una organización. (Ramos, 2012).

1.5.1 Teoría de Rensis Likert

La teoría de Clima Organizacional de Likert, establece que los comportamientos adoptados por los subordinados dependen directamente de la conducta de los gerentes y del estado de la organización percibido por los subordinados. Por lo tanto, se argumenta que la reacción está determinada por la percepción. Para este autor, existen varios factores que influyen en la apreciación del clima organizacional. Valoraciones de los subordinados y superiores sobre la personalidad, las actitudes, la satisfacción y el clima organizacional.

Se considera la teoría de Likert como dinámicas del clima. Ella postula el surgimiento y establecimiento de ambientes participativos como posibilitadores de la efectividad individual y organizacional, en línea con las teorías motivacionales contemporáneas que postulan que la participación motiva a las personas a trabajar. Las organizaciones que emplean métodos que aseguran la realización de las metas y aspiraciones de sus miembros se desempeñan bien. Los resultados que logra una organización, incluida la productividad, el ausentismo, la rotación, el desempeño y la satisfacción de los empleados, influyen en las percepciones del clima. Likert, por tanto, propuso una teoría de análisis y diagnóstico de los sistemas organizacionales basadas en una trilogía de variables causales, intermedias y finales que constituyen las dimensiones y tipos de clima presentes en una organización.

Likert establece tres tipos de variables que determinan las características organizativas e influyen en las percepciones de clima de los individuos.

- **Variables Causales:** definidas como variables independientes diseñadas para guiar la dirección en la que una organización evoluciona y logra resultados. Esto incluye estructuras organizacionales y de gestión tales como reglas, decisiones, competencias y actitudes.
- **Variables Intermedias:** Se encargan de medir el estado interno de la empresa, se refiere exclusivamente a la motivación, el desempeño, la comunicación y la toma de decisiones. Estas variables son muy importantes porque constituyen un proceso organizacional como organización.
- **Variable Final:** Ocurre como resultado de la acción de variables causales e intermedias. Están diseñados para determinar los resultados alcanzados por una organización, como la productividad, las ganancias y las pérdidas. Forman los procesos organizativos de la empresa.

La interacción de estas variables se traduce en la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, así como de cuatro sistemas:

- Clima autoritario
- Clima participativo

El clima autoritario explorador: compuesto por el sistema I, se caracteriza por la falta de confianza en los empleados por parte de los directivos, percibiéndose miedo, castigos,

amenazas, esporádicamente recompensas, satisfacción de necesidades a nivel psicológico y de seguridad y la interacción ente los superiores y subordinados es casi nula. Las decisiones y los objetivos los toma únicamente la alta dirección. En este clima, existe un ambiente estable y arbitrario donde la comunicación entre la gerencia y los empleados existe solo en forma de pautas e instrucciones específicas.

El clima autoritario paternalista: constituye el sistema II, se caracteriza por la confianza entre los gerentes y sus subordinados. La mayoría de las decisiones son tomadas por gerencia, pero algunas las toman los niveles inferiores. Las recompensas y los castigos se utilizan como fuentes de motivación de los trabajadores, como mecanismos de control que pueden delegarse en los niveles medios e inferiores. En este clima, la dirección responde a las necesidades sociales de sus empleados. Sin embargo, da la impresión de que está trabajando en un entorno estable y estructurado. En tal ambiente, pueden desarrollarse grupos informales, pero no siempre corresponden a las metas organizacionales.

El clima de participación consultiva: integrado por el sistema III, se caracteriza por la confianza que poseen los superiores hacia los subordinados. A los empleados se les permite tomar decisiones específicas, se satisfacen sus necesidades de fama y autoestima, y las recompensas y los castigos se usan solo ocasionalmente. La comunicación es hacia abajo. Existe una interacción moderna entre jefe y subordinado, y a veces un alto nivel de confidencialidad. El control se delega de principio a fin con responsabilidad en los niveles superior e inferior. Se pueden formar grupos informales, pero pueden negar u oponerse a los objetivos organizacionales. Este tipo de clima es dinámico y la gestión administrativa toma la forma de objetivos alcanzar.

En el clima de participación de grupo, compuesto por el sistema IV, hay una confianza total en los empleados por la administración, la toma de decisiones se distribuye en toda la organización y la comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo y de un lado a otro. La motivación de los empleados proviene de la participación y compromiso de los empleados, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, la mejora de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento frente a los objetivos. Las relaciones de trabajo entre supervisor-supervisado se basa en la amistad, la confianza y la responsabilidad compartida. Los grupos formales e informales suelen ser los mismos

Los sistemas I y II conciernen a un clima cerrado y tienen una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable. Los Sistemas III y IV abordan un clima abierto con estructuras flexibles que crean un clima favorable dentro de la organización.

Likert (1968) argumentó que el clima organizacional consta de ocho dimensiones nombradas así:

Métodos de Mando: Cómo el liderazgo es utilizado para influir a los empleados.

Motivación: Se relaciona con las estrategias utilizadas para motivar a los empleados y satisfacer sus necesidades.

Comunicación: Se refiere a los diferentes tipos de comunicación que existe dentro de una empresa y cómo se llevan a cabo.

Interacción e influencia: Se relaciona con la importancia del trato supervisor- subordinado en el establecimiento y logro de los objetivos.

Resolución de problemas y toma de decisiones: Es la pertenencia y fundamentación que se basan las decisiones, así como en la repartición de las responsabilidades (funciones).

Planificación: Estrategias para el establecimiento los objetivos y políticas organizacionales.

Control: Relacionado con la ejecución y distribución de controles a través de diferentes estratos organizacionales.

Capacitaciones y adiestramiento: se refiere a las metas, desempeño, planes de mejora y capacitación preferida.

1.5.2 Teoría de Litwin y Stringer

Según (Brunet L. , 2011), esta teoría utiliza un cuestionario que solicita la existencia de nueve dimensiones, que describen el entorno existente de una empresa en particular. Cada una de estas dimensiones se asocian con características organizacionales específicas, tales como:

Estructura: Representa las percepciones que los empleados de una organización tienen sobre las múltiples reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que enfrentan en el

desempeño de sus funciones. La medida en que una organización enfatiza la burocracia, en lugar de un ambiente de trabajo libre, informal y estructurado.

Responsabilidad: Es el sentido de autonomía que tienen los miembros de una organización en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es en la medida en que reciben una supervisión general en lugar de una supervisión limitada. Es decir, la sensación de ser uno mismo y no tener que confirmar en el trabajo.

Recompensa: Representa la percepción de los miembros acerca la adecuación de la compensación por un trabajo bien hecho. Esa es la medida en que las organizaciones utilizan recompensas en lugar de castigos.

Desafío: Corresponde a los sentimientos que tienen los miembros de la organización sobre los retos que presenta el trabajo. El grado en que se alienta a una organización a asumir riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: Es la percepción por parte de los trabajadores sobre la existencia de un ambiente de trabajo confortable y buenas relaciones sociales entre compañeros y superiores.

Cooperación: Es el sentimiento de los empleados de la empresa acerca la existencia de un espíritu de ayuda de los directivos y otros empleados. Hace hincapié en el puesto de trabajo bilateral, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares: Percepciones de los miembros acerca del enfoque que pone la organización sobre los estándares de desempeño.

Conflictos: Son las emociones de los miembros de la organización, tanto compañeros como superiores, que están abiertos a las opiniones divergentes y no tienen miedo de afrontar y resolver los problemas a medida que se presentan.

Identidad: Es el sentido de pertenencia a la organización y valor dentro del grupo de trabajo.

El aspecto más importante de este enfoque es el uso de cuestionarios para permitir la captura rápida y precisa de percepciones y sentimientos asociados con estructuras y condiciones organizacionales específicas.

1.5.3 Teoría de Pritchard y Karasick

Estos autores intentaron evaluar el clima organizacional a través de once dimensiones consideradas como independientes, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptiva del clima organizacional, las cuales se detallan a continuación:

Autonomía: Indica el grado de libertad que tiene un individuo para tomar decisiones y resolver problemas.

Conflicto y cooperación: Se refiere al grado de contribución observado entre los empleados en el desempeño de su trabajo y en el apoyo material y humano que reciben de la organización.

Relaciones sociales: Representa al ambiente social y tipos de amistades que existen dentro de la organización.

Estructura: Se relaciona con las conductas, mandatos y políticas promulgadas por una organización que afecta directamente la forma de ejecutar las tareas.

Remuneración: Se basa a la retribución de los trabajadores (los salarios, beneficios sociales, etc.)

Rendimiento: Se refiere a la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y en función a las capacidades y habilidades del ejecutante.

Motivación: Apoya en los aspectos motivacionales que las organizaciones realizan en sus empleados.

Estatus: Está encaminado a las diferencias jerárquicas (jefes-subordinados) y el énfasis que una organización pone en estas diferencias.

Flexibilidad e innovación: Incluye la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y novedosas que permitan cambiar la forma de realizarlas.

Centralización de la toma de decisiones: Analiza cómo las empresas delegan los procesos de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Apoyo: Basado en el tipo de asistencia que la gerencia brinda a los empleados que afrontan dificultades relacionadas o no al trabajo.

Para efectos de este proyecto se expone que el clima laboral es un equilibrio entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos que afectan a la organización (productividad, satisfacción, ausentismo, rotación), entendido como un proceso interviniente. De igual forma, el modelo de medición adoptado por Likert y otros autores posibilita el desarrollo de este proyecto.

1.6 Como Se Puede Mejorar El Clima Laboral

La forma más eficiente y efectiva de mejorar el clima según (Cotton, 2006) es utilizar sistemas de medición de la calidad para diagnosticar cómo continúan funcionando varios recursos climáticos y luego hacer que los empleados revisen los diagnósticos climáticos e implementen un proceso que contribuya al diseño de sus carreras continuas. Se pueden realizar otras mediciones a través de entrevistas, grupos focales y detectar deficiencias en la cultura organizacional. Las empresas utilizan cada vez más los comentarios de los empleados para evaluar la cultura organizacional. Como en cualquier sector de la industria, existen sistemas y encuestas para medir el tamaño de la cultura organizacional.

Un diseño de encuesta óptimo incluye: ¿Cuáles son los componentes medidos en la encuesta? ¿Consistente con la investigación sobre el comportamiento organizacional con respecto a cómo los individuos y los componentes organizacionales interactúan para influir en los resultados? ¿Son sensibles y relevantes para los empleados? Es esencial enfatizar que los resultados de la investigación deben ser informados al equipo de trabajo. En otras palabras, porque muchas de las versiones de nivel cultural se entregan en los lugares de trabajo (por lo general, la persona que diseña la encuesta toma la situación de unos seis empleados, algunos de los cuales tienen resultados confidenciales). Además, el clima, que se manifiesta en el grado del grupo de trabajo, es lo que más rige el comportamiento de los empleados.

1.7 Desempeño Laboral

La concepción de desempeño laboral, según (Robbins, 1999) complementa al determinar como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, que activa la conducta y mejora el rendimiento porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos en objetivos difíciles. (Pálaci, 2005) Argumenta que: El rendimiento laboral es el valor esperado, que contribuya a la organización de los distintos episodios de comportamiento que una persona realiza en un periodo de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos al mismo tiempo, favorecerán la eficiencia organizativa.

(Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009), define a las acciones observadas en los empleados son relevantes para el cumplimiento de las metas organizacionales. En efecto, afirmar un buen desempeño laboral es la fortaleza relevante que cuenta la organización.

El desempeño laboral de un trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes, demostrando al momento de realizar sus actividades, se trata de la eficiencia y calidad del trabajo. Medir estos factores permite tener una apreciación del trabajador y del impacto que su gestión hará en el clima laboral de la empresa.

1.8 Productividad

La productividad es la capacidad de hacer más tareas en menos tiempo. Por lo tanto, si una compañía puede mejorar su productividad, significa que el valor de sus productos está ascendiendo rápidamente que las materias primas que los hacen crecer.

(Robbins, 1999) Manifiesta que la productividad se relaciona entre la producción alcanzada por un sistema de producción y los resultados utilizados para lograr esa producción. Cuanto menos tiempo se tarde en lograr el resultado deseado, más productivo será el sistema. En la práctica, la productividad debe definirse como una medida de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado y el rendimiento alcanzado.

Según (Morelos & De La Hoz, 2018) la productividad es conocida como la relación existente entre el volumen total de producción y los medios utilizados para alcanzar el nivel de producción, la razón entre las salidas y las entradas. Medina, (2010) se refiere a los elementos

necesarios para elaborar productos y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad, siendo un elemento estratégico en las organizaciones, ya que los productos y los servicios no pueden ser competitivos si no se elaboran con altos estándares de rentabilidad. Cuando se habla de productividad se refiere a algún proceso en el cual interceden elementos y actividades para conseguir un resultado, cuando hay mejoras, estas se traducen en el hecho que, con menos recursos o con los mismos, se pueden obtener los mismos o mayores resultados respectivamente (productos y servicios).

1.9 Marco legal

Para la realización del proyecto de investigación es importante considerar algunas leyes que hacen referencia al clima laboral:

1.9.1 Constitución Política de la República del Ecuador

Es importante determinar la base legal necesaria, a continuación se describe los principales artículos de la normativa legal vigente relacionad con el tema de estudio, la Constitución Política, manifiesta que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitución Política del Ecuador, 2008, artículo 33)

El Estado garantiza el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores. (Constitución Política del Ecuador, 2008, artículo 325)

La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley. (Constitución Política del Ecuador, 2008, artículo 327)

1.9.2 Código de Trabajo

Dentro de las obligaciones del empleador se considera lo siguiente: “Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código”. (Código de Trabajo, 2015, Art 42-Num. 1)

La ley dispone, instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad. (Código de Trabajo, 2015, Art.42-Num. 2)

Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales. (Código de Trabajo, 2015, Art.42-Num.3)

Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este sea realizado. (Código de Trabajo, 2015, Art. 42-Num.8)

Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra, y atender los reclamos de los trabajadores (Código de Trabajo, 2015, Art. 42-Num.13 y 15)

Interpretando lo que dice en los artículos anteriormente expuestos, tanto la Constitución del Ecuador como el Código de Trabajo hablan de que todo trabajador tiene derecho a un trabajo digno, remuneraciones y retribuciones justas, el trato, la dotación de instrumentos y materiales para realizar los trabajos, factores que hacen referencia con el clima laboral de las empresas.

2 MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Justificación de la información

2.1.1 Justificación Metodológica

Esta investigación tiene procedencia cualitativa, ya que se requiere investigar opiniones, actitudes, motivos, comportamientos del clima laboral. El método y las técnicas de recolección de datos justifican la importancia del tratamiento cualitativo de los datos de la empresa, permitiendo el estudio de la realidad investigada con los fundamentos teóricos y empíricos que sustentan el problema.

2.1.2 Justificación Teórica

La presente investigación se justifica a través de las diferentes fuentes teóricas, que se basan en varios autores referentes al tema de estudio sobre el clima laboral, un factor relevante en todas las empresas que influyen positiva o negativamente al rendimiento y productividad.

2.1.3 Justificación Práctica

Actualmente, la empresa no tiene misión, visión y valores, carece de una estructura organizacional y control en las tareas asignadas a cada empleado. Es posible que esto provoque los conflictos visibles e inconformidad entre los trabajadores, lo que genera un clima laboral inestable de desconfianza y desmotivación para realizar sus actividades.

Por ello, se pretende mejorar y cambiar el clima laboral, logrando que los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa, a través de una comunicación efectiva y aumentando la productividad, creando un ambiente de trabajo en armonía y cumpliendo sus tareas asignadas.

2.2 Método de Investigación

El método de investigación a utilizar es el método científico

- Método Analítico – Sintético, este procedimiento se utilizará para analizar el impacto que tiene la variable clima laboral, obtener información y proponer un plan de intervención, conjuntamente con sus debidas conclusiones y recomendaciones.

2.3 Diseño de la Investigación

El objeto de estudio es analizar la variable del clima laboral en la Empresa Textil Cristal Design, siendo un referente las opiniones de los colaboradores, empleando así, una investigación descriptiva, de corte transversal.

2.4 Técnicas e Instrumentos de Estudio

El instrumento de medición será la aplicación de una entrevista a todo el personal que conforma la empresa.

2.5 Población

La población de esta investigación está conformada por todos los colaboradores de la empresa Cristal *Design* en sus diferentes niveles.

- Nivel Estratégico
- Nivel Táctico
- Nivel Operativo

2.6 Procedimiento

La presente investigación ejecutará el siguiente procedimiento:

1. Se realizará una reunión con todo el personal de la Empresa Textil Cristal Design para socializar la investigación y metodología a utilizarse en la recopilación de la información.
2. Se ejecutará el trabajo de campo, para recopilar la información a través de los instrumentos aplicados.
3. Una vez recopilada la información se procederá a tabular los datos, a través de un programa estadístico SPSS versión 25, cálculo de la media, mediana, moda y alfa de cronbach.
4. Se realizará el análisis cuantitativo e interpretación de los datos.

2.7 Delimitación Espacial

El estudio se realizará en la Empresa Textil Cristal Design, ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, dirección El Milagro, calle. Aguacate s/n y los Cerezos.

3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El objetivo del presente diagnóstico es conocer la percepción de los colaboradores de la Empresa Textil Cristal Design, que ocupan cargos estratégicos, tácticos y operativos, en las diferentes áreas de trabajo, según se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Áreas o departamentos de la empresa

Áreas	N° De Personas	Nivel
Gerencia General	2	Estratégico
Contabilidad	1	Táctico
Ventas	1	Táctico
Diseño y Modas	5	Táctico
Costura y Muestras	7	Operativo
Corte	3	Operativo
Bodega	4	Operativo
Maquila	1	Operativo
Empaque	4	Operativo
Total	28	

Nota. La tabla muestra las diferentes áreas de trabajo que existe en la Empresa Cristal Design.

Se examinó las diferentes dimensiones que presentan varios autores, considerando las más oportunas para el diagnóstico del clima laboral, las mismas que fueron seleccionadas de acuerdo a las necesidades que tiene la empresa como se presenta en la tabla 2, dichas dimensiones ayudarán a determinar los factores que inciden en el clima laboral de la empresa.

Tabla 2

Dimensiones y Variables del Clima Laboral

Dimensiones	Variable	Ítems
Condiciones De Trabajo	Instalaciones	1,2,3,4
	Herramientas	
	Condiciones Físicas	
	Estaciones De Trabajo	
Organización	Funciones	5,6,7
	Acceso a Información	
	Aspecto Laboral	
Capacitación	Capacitaciones Relevantes	8,9,10,11
	Fortalecer Conocimientos	
	Frecuencia Capacitación	
	Percepción Capacitación	
Relaciones	Interrelación	12,13,14,15
	Trato a Superiores	
	Relación Laboral	
	Comunicación Informal	
Liderazgo	Desarrollo Profesional	16,17,18,19
	Trabajo en Equipo	
	Resultados	
	Percepción de Confianza	
Compensaciones	Beneficios	20,21

Horarios de Trabajo	
Compromiso	Alineación de Objetivos
	Satisfacción

22,23

Nota. Dimensiones y variables a investigar en el clima laboral.

Con la autorización de Gerencia General se realizó una reunión con toda la población objeto de estudio (veinte y ocho) empleados quienes conforman la empresa, se efectuó la socialización de la entrevista (**Ver Anexo 1**), que está compuesta por veinte y tres preguntas cerradas que tratan sobre las dimensiones del clima laboral y una pregunta abierta donde se solicita la opinión de los empleados de acuerdo a sus percepciones, dicho cuestionario es anónimo para seguridad y confianza de cada persona. Esta investigación cualitativa permitió detectar las necesidades organizacionales de la empresa para posteriormente promover una propuesta de mejora.

3.1 Tabulación de los Datos

Para la tabulación de esta entrevista se aplicó la escala tipo Likert, se procedió a codificar las respuestas, siendo estas policotómicas es decir en una escalafón del 1 al 5, donde 1 es deficiente o desfavorable y 5 es excelente o favorable.

Tabla 3

Escala de Likert

Grado De Satisfacción	Niveles
Excelente	5
Muy Bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Deficiente	1

Nota. Escala de calificación que se utiliza para la entrevista.

Los datos obtenidos serán analizados y evaluados estadísticamente, con el fin de describir y comparar las dimensiones y variables estudiadas, serán agrupados en tablas y gráficos de frecuencia que facilitan una mejor interpretación de los resultados.

3.2 Caracterización Demográfica

Las características demográficas presentan la segmentación de variables que se tienen en cuenta en esta investigación, tales como: formación académica, sexo, edad, antigüedad, nivel jerárquico, etc.

Tabla 4

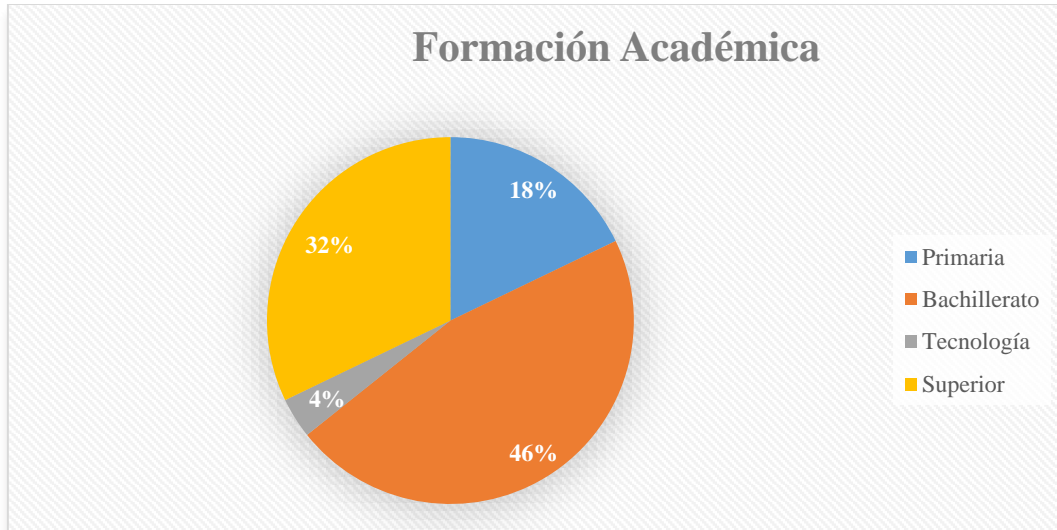
Formación Académica

Escala	Frecuencia
Primaria	5
Bachillerato	13
Tecnología	1
Superior	9
TOTAL	28

Nota. Esta tabla representa los diferentes niveles académicos que existen en la empresa.

Figura 1

Formación Académica



Nota. Representación gráfica del nivel académico de los colaboradores de la empresa.

En términos de formación académica, se identificó que el 46% de las personas entrevistadas cuentan con bachillerato, seguida de un 32% posee una instrucción superior, cabe mencionar un 18% su preparación es primaria, y un mínimo porcentaje del 4% tiene una tecnología.

Tabla 5

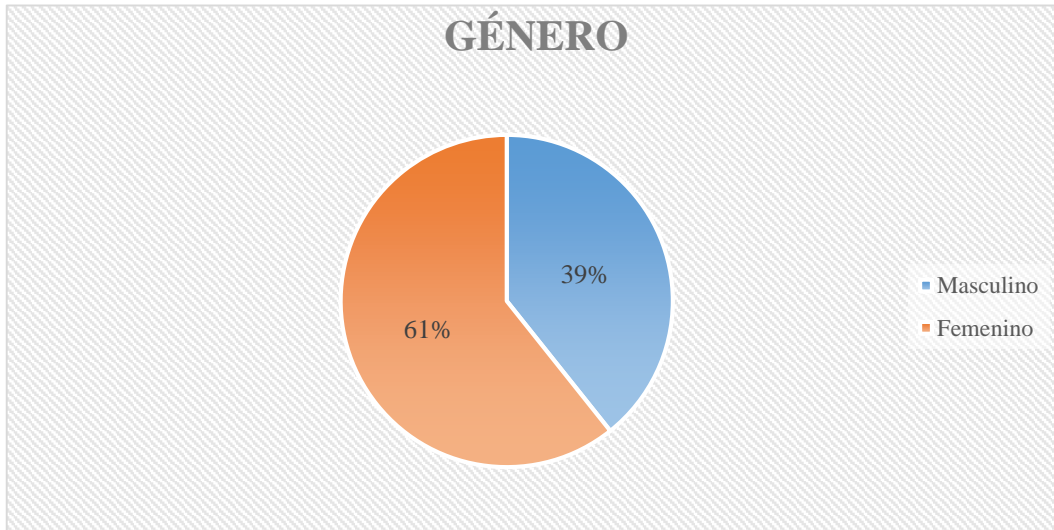
Género

Escala	Frecuencia
Masculino	11
Femenino	17
Total	28

Nota. Género de los encuestados de la Empresa.

Figura 2

Género



Nota. La figura simboliza el género de los colaboradores.

Se evidencia que en la empresa prevalece el género femenino en un 61%, mientras que el 39% son masculinos.

Tabla 6

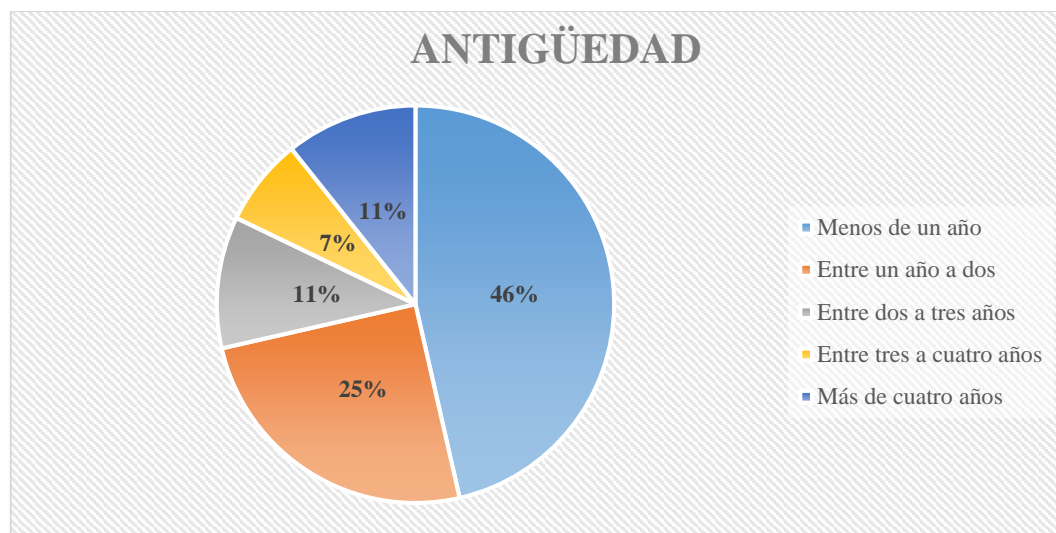
Antigüedad de los Empleados

Escala	Frecuencia
Menos de un año	13
Entre un año a dos	7
Entre dos a tres años	3
Entre tres a cuatro años	2
Más de cuatro años	3
TOTAL	28

Nota. La tabla indica la antigüedad que tiene los empleados.

Figura 3

Antigüedad de los Empleados



Nota. Antigüedad de los colaboradores de la empresa.

Como se puede apreciar en la Figura 3, se obtuvo que el 47% del personal que labora en la empresa es nuevo, pudiendo concluir que no existe estabilidad laboral para este grupo de personas, seguido del 21% de trabajadores tiene una antigüedad entre dos a tres años, el 14% posee una permanencia de uno a dos años, el 11% se mantienen trabajando en un rango de tres a cuatro años, finiquitando con el 7% que laboran más de cuatro años.

Tabla 7

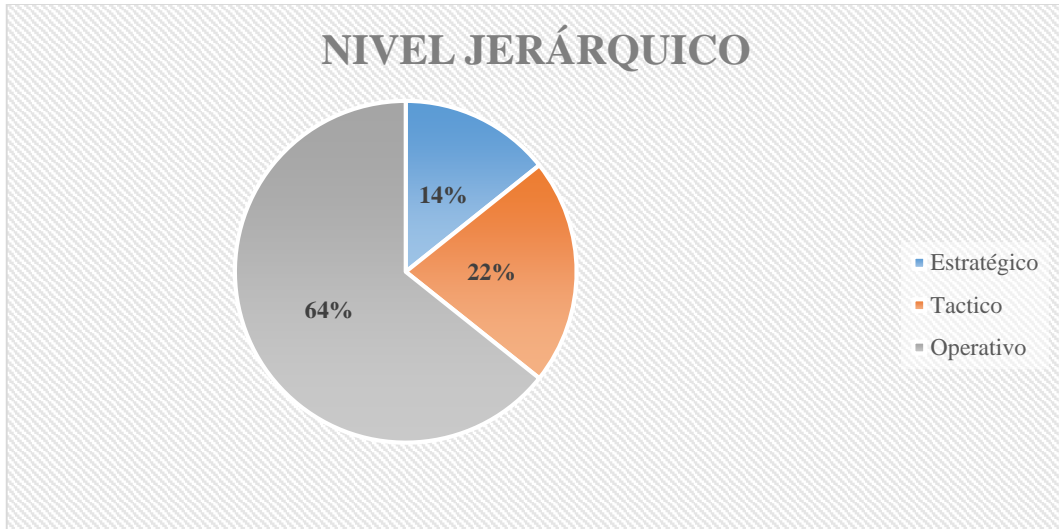
Niveles Jerárquicos

Escala	Frecuencia
Estratégico	4
Táctico	6
Operativo	18
TOTAL	28

Nota. La tabla contiene los niveles jerárquicos de la empresa.

Figura 4

Nivel Jerárquico



Nota. El gráfico simboliza los niveles jerárquicos existentes en la empresa.

El 64% del personal tiene cargos operativos, desempeñan sus funciones en áreas de costura, corte, bodega y empaque, el 21% de los colaboradores ejercen cargos tácticos, son de soporte y ayuda para cumplir las metas, finalizando con el 14% que ocupan cargos estratégicos es decir de dirección y control.

3.3 Análisis e interpretación de las dimensiones y variables

Los resultados presentados en la tabla 8, simbolizan las dimensiones con sus respectivas variables objeto de estudio, medidos a través de la escala de valoración tipo Likert, donde se ha semaforizado de la siguiente manera.

Tabla 8*Semaforización del Clima Laboral*

Grado Se Satisfacción/ Cualitativo	Niveles	% Cuantitativo	Color	Incidencia
Excelente	5	81 a 100	■	Incide positivamente
Muy Bueno	4	61 a 80		
Bueno	3	41 a 60	■	Incide o afecta de manera media
Regular	2	21 a 40		
Deficiente	1	0 a 20	■	Incide negativamente

Nota. Incidencia positiva o negativa del clima laboral según la semaforización.

Se ha realizado la interpretación global del clima laboral, donde se expone todas las dimensiones objeto de este estudio, se procede a sacar el promedio general del índice laboral, que están afectando al clima laboral de la empresa, las cuales deben ser intervenidas para su fortalecimiento.

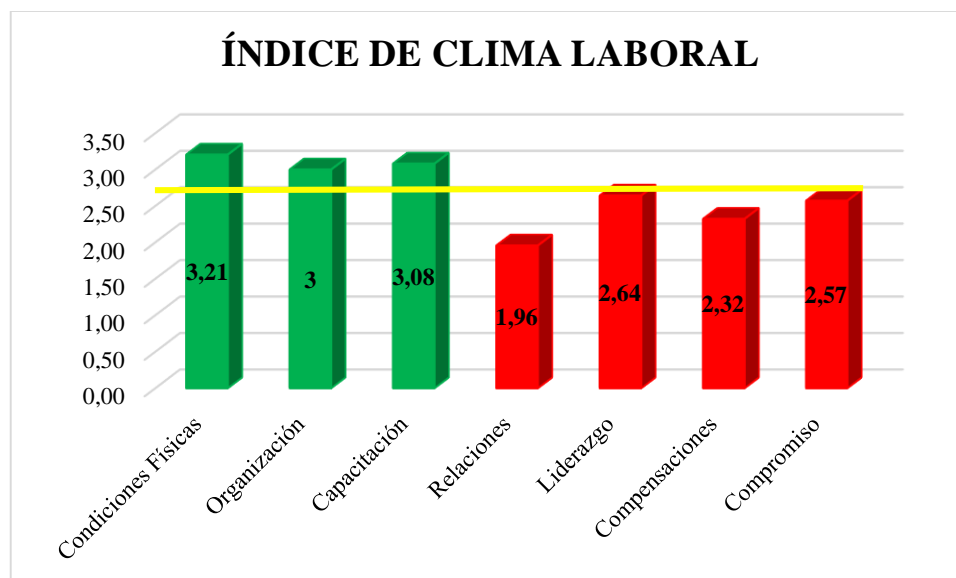
Tabla 9*Dimensiones del Clima Laboral*

Dimensiones Del Clima Laboral	
Dimensiones	Frecuencia
Condiciones Físicas	3.21
Organización	3
Capacitación	3.08
Relaciones	1.96
Liderazgo	2.64
Compensaciones	2.32
Compromiso	2.57
Índice De Clima Laboral	2.68

Nota. En esta tabla se determina las dimensiones medidas en el Clima Laboral.

Figura 5

Índice de Clima Laboral



Nota. Representación gráfica de las dimensiones que afectan al clima laboral de la Empresa Textil Cristal Design.

Interpretación: Como se puede observar el promedio general de clima laboral de la empresa Cristal Design es de 2.68, equivalente a un clima bueno el cual se encuentra pintado de color amarillo que indica la existencia de afectación de manera media, las dimensiones que se localizan afectadas bajo el índice tienen una coloración roja son: relaciones, liderazgo, compensaciones y compromiso, siendo críticas y se deben tomar acciones correctivas, las dimensiones que se ubican sobre el índice se diferencian por su color verde estas son condiciones físicas, organización y capacitación, las cuales no se debe descuidar, ya que a un futuro puede existir posibles rupturas en el clima laboral.

Análisis: De acuerdo a la información proporcionada a través de las entrevistas, se realiza un análisis correspondiente a las preguntas que conforman las siete dimensiones del clima laboral. Una interpretación general de los resultados, con base en las medias obtenidas de las dimensiones, indican que los entrevistados se sienten preocupados sobre todos en las malas relaciones que existen, un liderazgo autocrático o autoritario, insatisfacción en sus compensaciones, y la falta de compromiso por parte de directivos y subordinados desmotivados en el trabajo, dichas dimensiones se les ha llamado debilidades que están afectando el buen recaudo empresarial y colaboradores.

Para realizar un análisis e interpretación más detallado sobre el clima laboral se ha visto necesario efectuar un examen más profundo acerca de las variables que afectan cada una de las dimensiones estudiadas, presentadas a continuación:

3.3.1 Condiciones Físicas

Las condiciones físicas están ligadas a la infraestructura, espacios físicos, estaciones de trabajo, materiales, herramientas y equipos de protección personal, entornos de trabajo que inciden positiva o negativamente sobre la actividad laboral y la productividad de los colaboradores.

Tabla 10

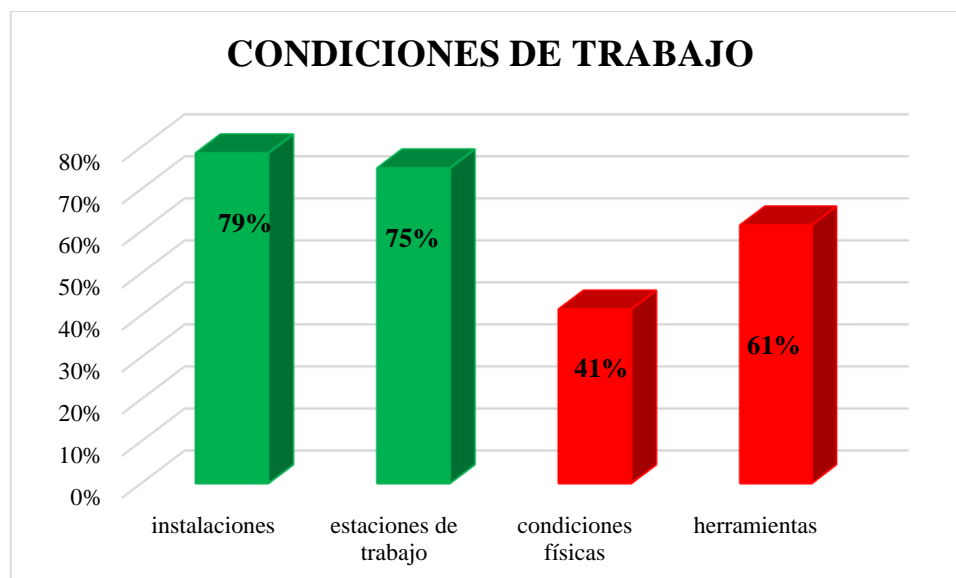
Condiciones Físicas

Condiciones De Trabajo		
Variables	Promedio	%
Instalaciones	3.93	79%
Estaciones De Trabajo	3.75	75%
Condiciones Físicas	2.07	41%
Herramientas	3.07	61%
Promedio	3.21	64%

Nota. En esta tabla se muestra las variables que se encuentran afectadas en el clima laboral de la dimensión condiciones de trabajo.

Figura 6

Dimensión Condiciones de Trabajo



Nota. Gráfico del porcentaje de las Condiciones de Trabajo con sus respectivas variables estudiadas.

Interpretación: Como se puede apreciar en la figura 6, correspondiente a la dimensión de condiciones de trabajo, su promedio es de 3.21 equivalente al 64%, una percepción buena sobre esta dimensión, adicional se observa la existencia de dos variables críticas, con el 41% condiciones físicas y con el 61% herramientas.

Análisis: Las condiciones físicas carecen de una adecuada distribución de espacios dentro de la empresa, existen áreas reducidas y persistencia de contaminación de ruido por las diferentes máquinas industriales que se utilizan. La variable herramientas se ve afectado debido a que la empresa “Cristal Design” no cuenta de los materiales necesarios a los colaboradores. La dotación de herramientas y equipos es una parte fundamental ya que ayuda a la protección personal y ejecución de sus funciones encomendadas, para que se realice en los tiempos establecidos y sin ninguna dificultad, previniendo así disminuir el porcentaje de incidentes y accidentes de trabajo que generan incertidumbre o preocupación a los trabajadores para mejorar el clima laboral.

3.3.2 Organización

Esta dimensión se refiere a la opinión que existe sobre el nivel de organización dentro de la empresa tales como: distribución de funciones, planificación de labores, cumplimiento de metas.

Tabla 11

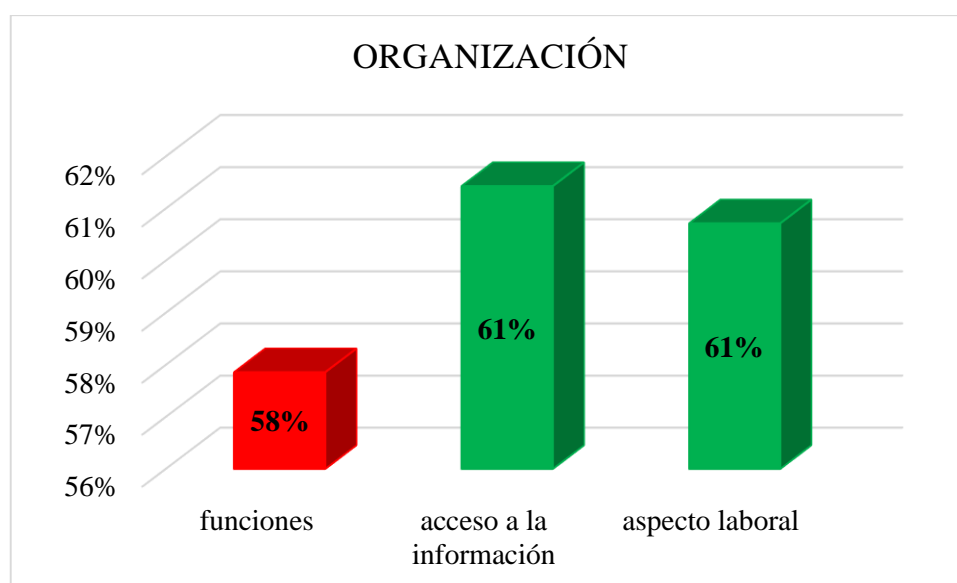
Dimensión Organización

Organización		
Variables	Promedio	%
Funciones	2.89	58%
Acceso a Información	3.07	61%
Aspecto Laboral	3.04	61%
Promedio	3.00	60%

Nota. La tabla indica las variables que componen la organización y su nivel de afectación.

Figura 7

Dimensión Organización



Nota. Simbolización gráfica de las variables que componen la dimensión de Organización.

Interpretación: Como se puede observar en la figura 7, la dimensión de Organización, tiene un valor de 3 equivalente al 60%, una percepción buena sobre el clima laboral, adicional la variable asignación de funciones posee un porcentaje por debajo del promedio del índice laboral, con el 58%.

Análisis: Los resultados obtenidos por este gráfico indican que la asignación de funciones es un factor preocupante, debido a que no existe una correcta distribución de tareas, generando en ocasiones la duplicidad de las mismas o retraso en el tiempo de cumplimiento de los trabajos, formando malestar y aumentando el estrés laboral.

3.3.3 Capacitaciones

La dimensión capacitaciones hace referencia a las percepciones que tiene los colaboradores en cuanto a la satisfacción de conocimientos, destrezas y habilidades del personal, así como la importancia asignada en este proceso.

Tabla 12

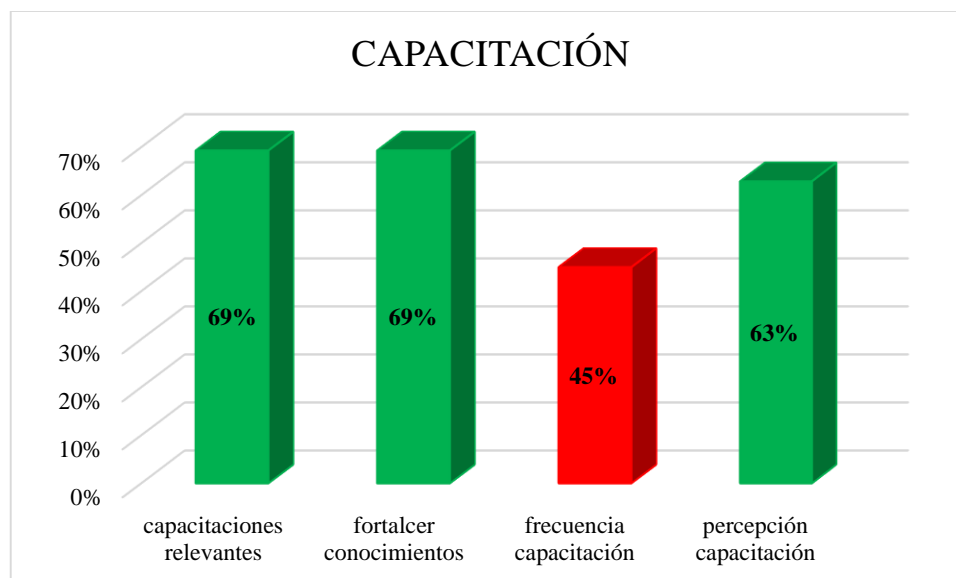
Dimensión de Capacitación

Capacitación		
Variables	Promedio	%
Capacitaciones Relevantes	3.46	69%
Fortalecer Conocimientos	3.46	69%
Frecuencia Capacitación	2.25	45%
Percepción Capacitación	3.14	63%
Promedio	3.08	62%

Nota. En esta tabla se muestra las variables que conforman la dimensión de Capacitación.

Figura 8

Dimensión Capacitación



Nota. Representación gráfica porcentual de la dimensión de Capacitación y Adiestramiento.

Interpretación: De acuerdo a la figura 8, la dimensión de Capacitación, obtiene un valor promedio de 3.08 correspondiente al 62%, lo que significa una percepción buena sobre el clima laboral, la variable frecuencia en capacitaciones tiene un porcentaje del 45%, bajo la media del clima laboral aceptado.

Análisis: Los datos arrojados por la gráfica permite apreciar que las capacitaciones existentes en la empresa se realizan anualmente, simplemente por cumplir con los organismos de control especialmente Ministerio de Trabajo, la falta de capacitación afecta de una manera negativa al desempeño de la organización, pueden existir dificultades para adaptarse a nuevos cambios y su rendimiento podrá ser deficiente en comparación a otras organizaciones. Al no poseer un plan de capacitación se pierde la oportunidad de tener profesionales altamente calificados y competitivos.

3.3.4 Relaciones

Esta dimensión estudia los aspectos cualitativos y cuantitativos de los colaboradores, la comunicación que existe entre ellos, el respeto y trato que hay con los miembros de la empresa.

Tabla 13

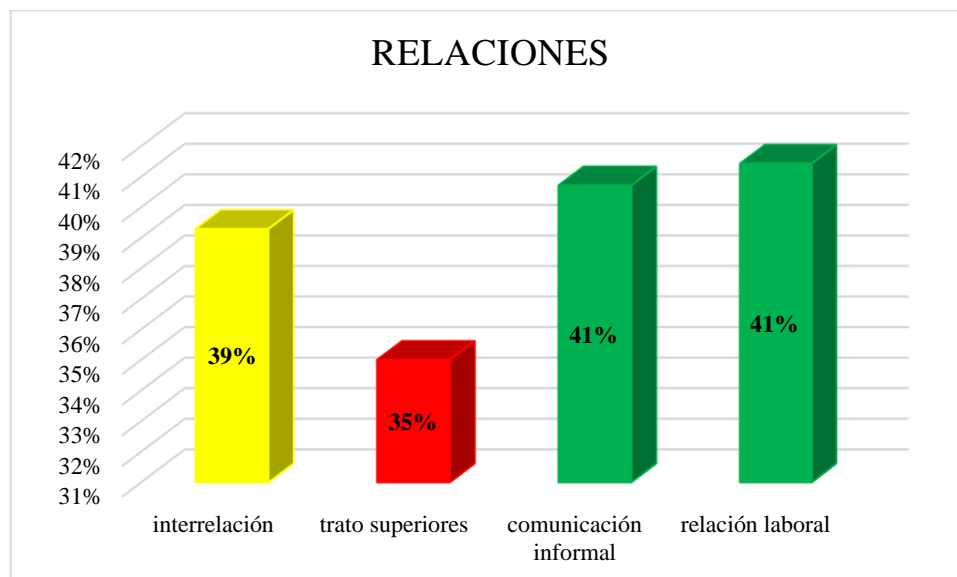
Dimensión Relaciones

Relaciones		
Variables	Promedio	%
Interrelación	1.96	39%
Trato Superiores	1.75	35%
Comunicación Informal	2.04	41%
Relación Laboral	2.07	41%
Promedio	1.96	39%

Nota. En esta tabla se muestra las variables que conforman la dimensión Relaciones.

Figura 9

Dimensión Relaciones



Nota. Representación gráfica porcentual de las variables que conforman la dimensión de Relaciones.

Interpretación: De acuerdo a la figura 9, la dimensión de Relaciones, obtiene un valor promedio de 1.96 correspondiente al 39 %, que equivale a una percepción regular sobre esta dimensión del clima laboral, la variable trato a superiores se encuentra afectada obteniendo un valor de 1.75 correspondiente al 35%.

Análisis: La suma de los altos índices sobre el trato entre superiores y subordinados refleja un defectuoso liderazgo por parte de directivos de la empresa. Al no contar con una buena empatía y comunicación con sus colaboradores ha producido ambientes laborales tensos, que fomentan la desmotivación e indiferencia al momento de realizar cierto trabajo. Se debe empezar a corregir las actitudes y valores empresariales para un desarrollo de clima laboral óptimo para los empleados.

3.3.5 Liderazgo

Esta dimensión hace referencia en la capacidad que tienen los líderes para comunicarse y relacionarse con sus colaboradores y obtener los resultados deseados por la empresa, el liderazgo influye en el clima laboral ya que genera ambientes positivos y fortalecimiento en el trabajo en equipo.

Tabla 14

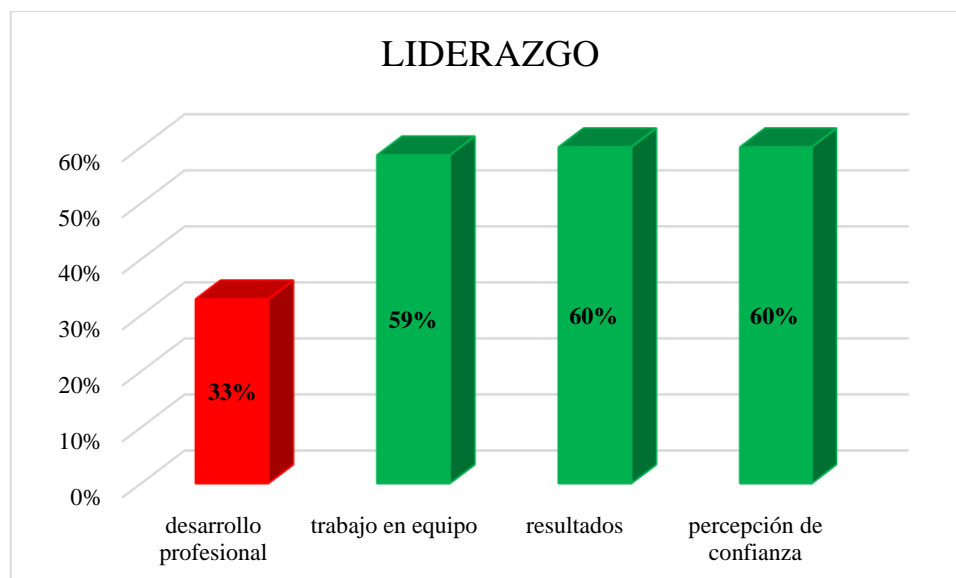
Dimensiones de Liderazgo

Liderazgo		
Variables	Promedio	%
Desarrollo Profesional	1.64	33%
Trabajo En Equipo	2.93	59%
Resultados	3.00	60%
Percepción De Confianza	3.00	60%
Promedio	2.64	53%

Nota. En la tabla se observa las variables que se encuentran afectando al clima laboral de la empresa.

Figura 10

Dimensión Liderazgo



Nota. Representación gráfica porcentual de la dimensión de Liderazgo.

Interpretación: La figura 10, representa la dimensión de liderazgo con una promedio del 2.64 relativo al 53%, existe la variable de desarrollo profesional cuenta con un porcentaje del 33%, indicador preocupante que afecta a la empresa.

Análisis: Teniendo en cuenta las estadísticas reflejadas, se mira el desinterés por parte de los directivos en el desarrollo profesional de sus colaboradores, habiendo como resultado la baja productividad, conllevando a realizar las tareas necesarias o de su competencia en sus áreas de trabajo y no dar un plus adicional, esto hace que se pierda el sentido de pertenencia y disminuya credibilidad lo que genera desmotivación.

3.3.6 Compensaciones

Tiene relación con los reconocimientos que la empresa otorga a los colaboradores, a través de incentivos monetarios o no monetarios con la finalidad de mejorar la calidad de vida y satisfacción de todos.

Tabla 15

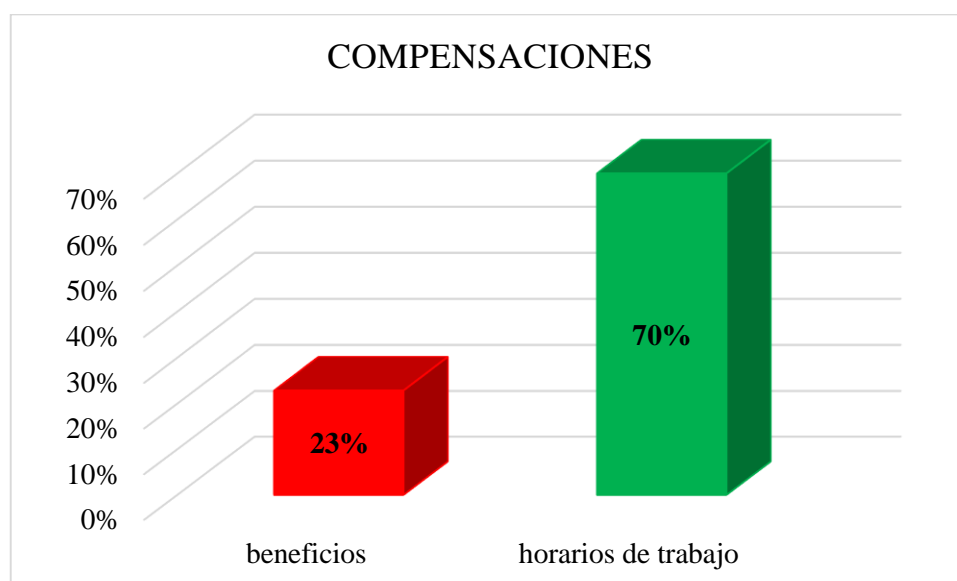
Dimensión de Compensaciones

Compensaciones		
Variables	Promedio	%
Beneficios	1.14	23%
Horarios De Trabajo	3.50	70%
Promedio	2.32	46%

Nota. En esta tabla se muestra las variables de Compensación.

Figura 11

Dimensión Compensación



Nota. Representación gráfica porcentual de las variables que integran la dimensión compensaciones.

Interpretación: La dimensión Compensaciones posee un índice de clima laboral del 2.32 equivalente al 46%, los entrevistados ponen hincapié en la variable beneficios con el 23%, manifiestan no tener gratificaciones ni recompensan por el trabajo elaborado.

Análisis: Actualmente la empresa no posee beneficios adicionales a sus colaboradores, es decir no cuenta con un plan de incentivos ni reconocimientos, lo que ha generado inconformidad y desinterés por parte de los colaboradores al momento de ejecutar su trabajo.

3.3.7 Compromiso

El compromiso permite verificar el nivel de empoderamiento o sentido de pertenencia que tiene los colaboradores con su trabajo y objetivos de la empresa.

Tabla 16

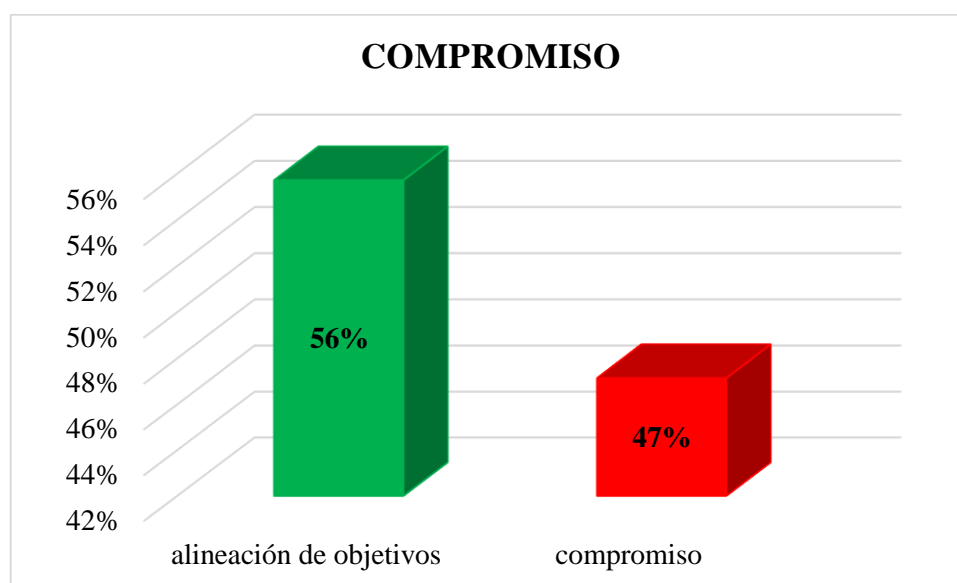
Compromiso

Compromiso		
Variables	Promedio	%
Alineación de Objetivos	2.79	56%
Compromiso	2.36	47%
Promedio	2.57	51%

Nota. La tabla indica los promedios de las variables que conforman la dimensión de Compromiso.

Figura 12

Dimensión Compromiso



Nota. Simbolización gráfica de las variables que componen la dimensión de Compromiso.

Interpretación: De acuerdo al gráfico obtenido, se puede identificar la carencia de compromiso que existe en la empresa representado por el 47%, índice bajo la media del clima laboral, el personal manifiesta que los objetivos de la empresa están alineados a los objetivos personales con un 56%.

Análisis: De acuerdo a las estadísticas se puede apreciar la existencia de trabajadores insatisfechos, quienes presentan desconexión en las actividades laborales, ocasionando obstáculos al momento de alcanzar los resultados de la organización. Es indispensable elaborar un plan de acción que permita tener un lugar de trabajo digno, agradable, y sobre todo en armonía.

3.4 Resultados de la pregunta Abierta

Para la obtención de los resultados de la pregunta abierta, se procedió agruparlas en respuestas similares o patrones, asignando un valor numérico para continuar con la tabulación.

24. ¿Qué recomendación daría a sus jefes para mejorar el ambiente laboral?

Tabla 17

Factores que inciden en el clima laboral

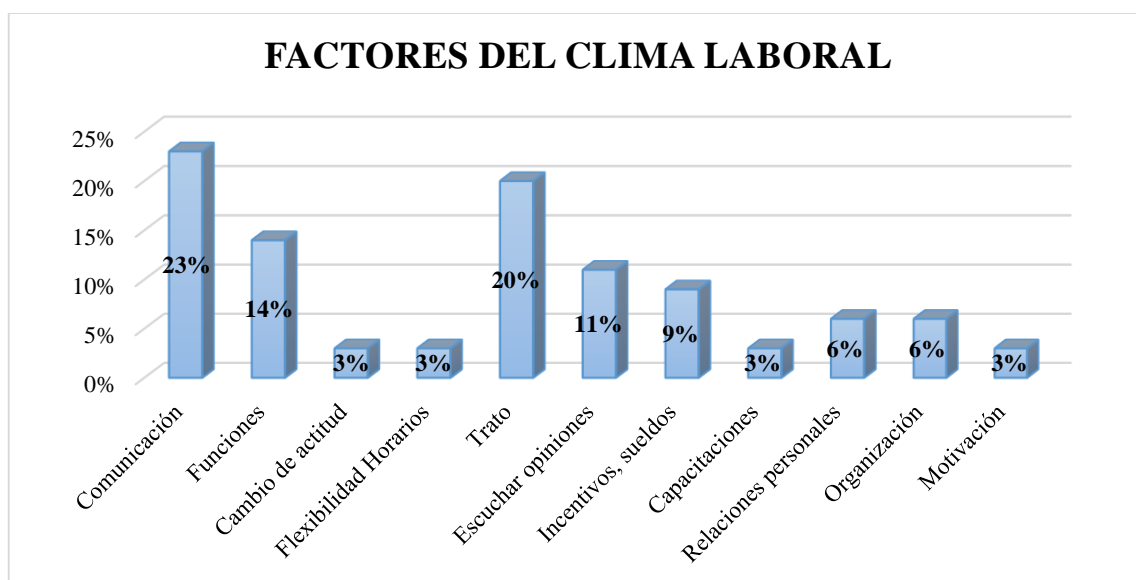
Factores Que Indicen En El Clima Laboral	Respuestas	Porcentajes
Comunicación	8	23%
Funciones	5	14%
Cambio de actitud	1	3%
Flexibilidad Horarios	1	3%
Trato	7	20%
Escuchar opiniones	4	11%
Incentivos, sueldos	3	9%
Capacitaciones	1	3%
Relaciones personales	2	6%

Organización	2	6%
Motivación	1	3%
Total	35	100%

Nota. En esta tabla muestra las diferentes opiniones de los colaboradores sobre los factores que afectan al clima laboral.

Figura 13

Factores del Clima Laboral



Nota. El gráfico representa la percepción que tiene los colaboradores acerca del clima laboral de la empresa.

Interpretación: De acuerdo con los diferentes puntos de vista recaudados a través de la entrevista, se ha determinado algunos factores que inciden en el clima laboral, el 23% manifiesta la falta de comunicación asertiva entre todos los miembros de la empresa, seguido con un 20% donde hace referencia a la carencia de un buen trato, el 14% expresa la deficiente asignación de funciones, el 11% consideran que los jefes no escuchan opiniones de sus subordinados, un 9% expone sus criterios en los sueldos e incentivos que no van acorde a sus capacidades y tareas asignadas, el 6% pone énfasis en las malas relaciones personales existentes en la organización, otro 6% dice influir en la estructura organizacional, y por último el 3% pone hincapié en la actitud, flexibilidad de horarios, capacitaciones y motivación.

Análisis: A través de esta pregunta abierta se ha logrado corroborar la información mencionada en anteriores preguntas. Es decir que la Empresa Cristal Design carece de un buen clima laboral, la cual ha conllevado a futuros problemas que se ven reflejados en la baja productividad, desmotivación, incumplimiento de objetivos y sobre todo el ausentismo y rotación del personal.

3.5 Pruebas estadísticas

La empleabilidad de las pruebas estadísticas, ayudará a la evaluación de los datos proporcionados.

3.5.1 Media, mediana y Moda

Tabla 18

Cálculo de la Media, mediana, moda

Estadística Del Clima Laboral	Valores
Media	2.71
Mediana	2.52
Moda	2.52
Desviación estándar	0.61
Rango	2.83
Mínimo	1.87
Máximo	4.70
Total Encuestas	28.00

Nota. En esta tabla indica la percepción general del clima laboral a través de la media, mediana y moda.

La percepción que representa en la tabla 18 acerca del clima laboral es bueno, con una media de 2,71; seguido por su mediana de 2,52 es decir la mitad de los empleados se encuentra sobre este valor y la otra mitad están por debajo de este valor, en cuando el valor que más se repite en las respuestas de los colaboradores es 2,52; existe una desviación estándar 0,61 datos dispersos o alejado a la media.

3.5.2 Alfa de Cronbach

Para la validación de la entrevista se considera emplear el coeficiente de Alfa de Cronbach el cual permitirá ver la confiabilidad y fiabilidad del instrumento aplicado.

Tabla 19

Alfa de Cronbach

Intervalos De Fiabilidad De Alfa De Cronbach	
Escala	Valor
0 a 0,2	Muy Bajo
0,21 a 0,4	Bajo
0,41 a 0,6	Moderado
0,61 a 0,8	Bueno
0,81 a 1	Alto

Nota. En esta tabla indica los Intervalos de Fiabilidad.

Tabla 20

Cálculos para determinar el Alfa de Cronbach

Cálculo Alfa De Cronbach	
α (Alfa):	0.92
k (# de ítems):	23
V_i (Varianza de cada ítem):	22.42
V_t (Varianza total):	192.29

Nota. Datos obtenidos de la aplicación de entrevista a los colaboradores de la Empresa Textil Cristal Design.

Una vez concluido el análisis de fiabilidad con el método del Alfa de Cronbach, tomando los distintos resultados obtenidos de acuerdo a la base de datos de 28 entrevistados, se puede observar de manera general la fiabilidad se encuentra en un total de 0.92, representando un

nivel alto, lo que significa que se puede aplicar dicho instrumento para poder obtener información y así poder realizar el análisis del tema en investigación dentro de la empresa.

3.6 Cuadro comparativo entre nivel táctico y operativo

Tabla 21

Comparativo Niveles Jerárquicos

Comparativo de Niveles Jerárquico del Clima Laboral			
Dimensiones	Táctico	Operativo	Promedios
Condiciones Físicas	14%	41%	64%
Organización	13%	38%	60%
Capacitación	14%	40%	62%
Relaciones	9%	25%	39%
Liderazgo	12%	34%	53%
Compensaciones	10%	30%	46%
Compromiso	11%	33%	51%

Nota. Comparación entre los niveles jerárquicos y su afectación en el clima laboral.

La comparación entre el nivel operativo y táctico, ha permitido evaluar la afectación global al clima laboral, en el nivel operativo se encuentran las áreas productivas como: bodega, corte, confección, maquila y empaque. Debido a su impacto, se ha generado un cuello de botella plasmado en la baja productividad. Las áreas productivas son el eje fundamental de la empresa, quienes se encargan del proceso y transformación de la materia prima a producto terminado. La dimensión condiciones de trabajo está afectada al no disponer de las herramientas adecuadas y los materiales necesarios (materia prima e insumos) a tiempo, lo que a veces ha provocado producido en ocasiones la paralización del proceso productivo y la pérdida. Existe una mala distribución de funciones en lo que respecta a la dimensión organización, lo cual ha ocasionado en algunas áreas exceso de trabajo, lo que ha causado estrés laboral, la falta de capacitaciones técnicas y conductuales, en temas relacionados con el giro del negocio es otro factor que afecta al clima laboral empresarial. Los compañeros y directivos no son cordiales ni amables, lo que ha causado conflictos o rivalidades con los

colegas. EL líder autoritario ha producido sentimientos de miedo y apatía, lo cual ha hecho imposible que reconozca los logros y méritos de los empleados. No hay crecimiento profesional o un plan de carrera, el poco interés que demuestran los empleados ha generado el escaso sentido de pertenencia y empoderamiento hacia la empresa.

Asimismo el nivel táctico está afectado en un menor porcentaje, dentro de este nivel se encuentran las áreas de contabilidad, ventas, diseño y modas quienes son encargadas de los procesos administrativos o de gestión. De cierta manera, están ligados con el nivel operativo debido al cruce de información que existe, en las dimensiones estudiadas, las condiciones físicas han causado un malestar debido a la contaminación de ruido que se produce por las máquinas utilizadas, ya que no hay una buena distribución de espacios. El incorrecto asignamiento de funciones es otro factor que ha repercutido a los dos niveles jerárquicos, de igual forma no existen capacitaciones o actualizaciones de conocimientos para este nivel, carece de buenas relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, su líder en ocasiones ha infundido miedo, malestar e intranquilidad a sus colaboradores al no saber llegar hacia ellos, no posee beneficios adicionales, la falta de motivación de sus directivos ha producido insatisfacción a sus colaboradores.

En conclusión, de lo anteriormente expuesto, los dos niveles jerárquicos se ven afectados en general, por el clima laboral.

3.7 Discusión

Se analizó la base de información epistemológica y el levantamiento de información a través de los datos recopilados por la entrevista realizada a los trabajadores de la empresa, lo cual permitió detectar aquellos elementos que están afectando el rendimiento laboral de los empleados. Es crucial no descuidar todas las variables que fueron objeto de medición, ya que el conjunto de dichas variables contribuye al fortalecimiento del clima laboral.

Se comprobó que el clima laboral de la Empresa Textil Cristal Design, se localiza en una escala de bueno, se identificaron variables que estaban por debajo del índice de clima laboral que tiene la empresa, las mismas requieren atención. En cuanto a la pregunta abierta evidenció un grado elevado de insatisfacción de los colaboradores, adicional con la aplicación de la media, mediana y moda se pudo ver cuál es el valor que más se repite y su

promedio, empleando el Alfa de Cronbach se estableció la viabilidad y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Esto significa que los colaboradores perciben el clima laboral únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. De esta forma, el clima no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de la empresa, puede cambiar según las emociones de las personas que integran la organización.

3.7.1 Factores Que Inciden En El Clima Laboral

En base a la recolección de información realizada en la entrevista a la empresa textil “Cristal Design”, se ha identificado diferentes factores que afectan a cada una de las variables estudiadas, dichas variables se encuentren bajo la media.

- Dentro de la dimensión Condiciones de Trabajo el valor que se encuentra afectado son las condiciones físicas es decir los espacios no son adecuados especialmente en las áreas productivas, adicional la contaminación del ruido provocado por las máquinas como cortadoras de tela, rebobinadoras de hilo, compresores ha ocasionado molestias en los trabajadores y disminuyendo la concentración al momento de realizar sus tareas y a futuro causando enfermedades profesionales.
- En cuanto a la dimensión de Organización, la variable de asignación de funciones tiene un impacto negativo, debido a que no hay una correcta distribución de las funciones en los diferentes puestos de trabajo lo que ha desembocado en ocasiones se duplique las funciones, retrasos en la información y tareas a ejecutar. Actualmente las funciones son asignadas por Gerencia General de manera verbal y que en ocasiones prevalece la amistad o parentesco, produciendo un ambiente laboral tenso que se ve reflejando en la baja productividad de la empresa.
- Refiriéndose a la dimensión de capacitaciones se encuentra afectado la variable de frecuencia, la mayor parte de los colaboradores manifestaron su descontento debido a que no existe capacitaciones permanentes en la empresa en temas relacionados al giro del negocio, se realiza una capacitación anual para cumplir los requerimientos del Ministerio de Trabajo en cuanto a los programas de prevención de riesgos laborales y reglamento interno de la empresa.

- La dimensión de Relaciones a nivel general está afectada, a causa de las malas relaciones que existen entre compañeros, de superiores a subordinados, la falta de comunicación efectiva hace que el mensaje llegue a diferentes áreas distorsionado, produciendo malas interpretaciones o conflictos, el trato que dan los directivos hacia sus subordinados no es el adecuado lo que ha generado en ocasiones miedos e intimidaciones hacia los colaboradores.
- Dentro de la dimensión de Liderazgo se encuentra afectada las variables de desarrollo profesional y trabajo en equipo, su líder al ser una persona autocrática ha generado sentimientos de opresión, que a la larga se ven influenciados en el rendimiento de los colaboradores ocasionando una baja motivación, aumento de ausentismos, tasas de rotación, quejas constantes y mala predisposición de los colaboradores. La empresa no cuenta con un plan de carrera o posibilidades de crecimiento o ascensos a otros cargos de mayor responsabilidad, de igual forma existen rivalidades entre las diferentes áreas de trabajo, evitando realizar trabajos en equipos eficaces.
- Otra de las dimensiones que se encuentra afectada es las Compensaciones, especialmente es los reconocimientos e incentivos, los directivos de la empresa han demostrado el poco interés en el reconocimiento del trabajo realizado por sus colaboradores, ya que a pesar de trabajar y generar soluciones inmediatas para la empresa los directivos no consideran ninguna tipo de estímulo o agradecimiento por el doble esfuerzo realizado, esto desmotiva al personal. Así mismo se denota la falta de ética y profesionalismo de los directivos al no respetar su religión y costumbres que tienen sus colaboradores. La ausencia de reconocimiento por las buenas acciones de los empleados desmotiva y genera un clima laboral negativo, limitando sus conocimientos y permitiendo la fuga de profesionales calificados.
- Para culminar la dimensión de Compromiso ha generado insatisfacción en sus colaboradores, no existe sentido de pertenencia de los colaboradores ni empoderamiento, ha provocado que se dediquen a cumplir específicamente las tareas encomendadas y no dar ningún plus adicional hacia la empresa.

3.7.2 Factores Positivos y Negativos

Hay muchos factores que afectan el clima laboral de la Empresa Textil “Cristal Design”, de manera positiva o negativa. Hay aristas que son necesarias corregir y otras enorgullecen a la

empresa. Todos los factores involucrados deben mantener un equilibrio es decir mejorar los que están débiles y continuar fortaleciendo los que están bien. De acuerdo a los resultados se encontró aspectos tanto positivos como negativos en cada uno de las dimensiones, tal como se expresa a continuación.

Tabla 22

Factores Positivos y Negativos

Dimensiones	Factores Positivos	Factores Negativos
Condiciones de Trabajo	La empresa posee un espacio físico amplio.	Existe una mala distribución de los espacios de trabajo.
	Tiene buena iluminación en todas sus áreas de trabajo.	Exceso de ruido en algunas áreas de trabajo.
		Falta de dotación de Equipos de protección personal y herramientas adecuadas especialmente en el nivel operativo.
Organización	Cuenta con el personal suficiente acorde al tamaño de la empresa.	Carencia de un manual de funciones
		Duplicidad de funciones
		Sobrecarga de funciones en algunos puestos de trabajo
Capacitaciones	Implementación de maquinaria, que ayuda a reducir los tiempos de producción.	Falta de capacitaciones conductuales para todos los miembros de la empresa.
	Inducción del manejo de máquinas nuevas por parte de Gerencia General.	La empresa no cuenta con un plan de capacitaciones.

Relaciones	Buenas relaciones personales entre directivos, clientes y proveedores.	No existe un trato cortés ni amable de parte de los Directivos hacia los subordinados.
	La comunicación entre clientes y proveedores es fluida.	Existe deficiente comunicación interna en todas las áreas de trabajo.
Liderazgo		No hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Líder autocrático que ha generado sentimientos de opresión y miedo hacia sus colaboradores.
Compensaciones		Falta de un plan de incentivos y reconocimientos a los colaboradores. Salarios bajos no se encuentran acorde al mercado.
Compromiso		Carencia de sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa Empleados insatisfechos, se ve reflejado en su bajo rendimiento.

Nota. Factores positivos y negativos encontrados en la entrevista de Clima Laboral.

4 PROPUESTA

El clima laboral además de ser la herramienta administrativa de Talento Humano que permite establecer medidas de mejora de la calidad de vida de los colaboradores dentro de la empresa por medio del bienestar laboral considera a la gestión del talento humano una guía de progreso de la productividad de la organización.

El objetivo del plan del clima laboral es mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, a través del fortalecimiento de la comunicación, motivación, fomentando el sentido de pertenencia, con la finalidad de aumentar la productividad y competitividad sin perder de vista el capital humano.

4.1 Filosofía Organizacional

Para desarrollar una filosofía organizacional es necesario establecer la misión, la visión y los valores de la misma. Este conjunto de creencias y prácticas posibilitan el buen desempeño organizacional y el cumplimiento de los objetivos.

- **Misión:**

Ofrecer a nuestros clientes prendas de calidad, a precios accesibles que cumplan con las necesidades y exigencias requeridas siempre a la vanguardia de la moda.

- **Visión:**

Ser una empresa textil líder y reconocida hasta el año 2025 en el mercado nacional, con productos innovadores y de alta calidad, utilizando tecnología de punta que nos permita expandirnos a mercados internacionales.

- **Valores:**

Cristal Design se caracteriza por los siguientes valores:

- **Calidad**

Buscamos la calidad de nuestros productos, de acuerdo a las actuales exigencias del mercado y de nuestros clientes.

- **Innovación**

Somos abiertos al cambio, buscando el mejoramiento continuo e implementando nuevas tecnologías que nos permita ser más productivos y competitivos.

- **Trabajo en Equipo**

Contamos con empleados capaces, talentos y entusiastas dispuestos alcanzar los objetivos de la empresa.

- **Respeto**

Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con nuestros clientes brindando un buen servicio y satisfacción.

- **Principios:**

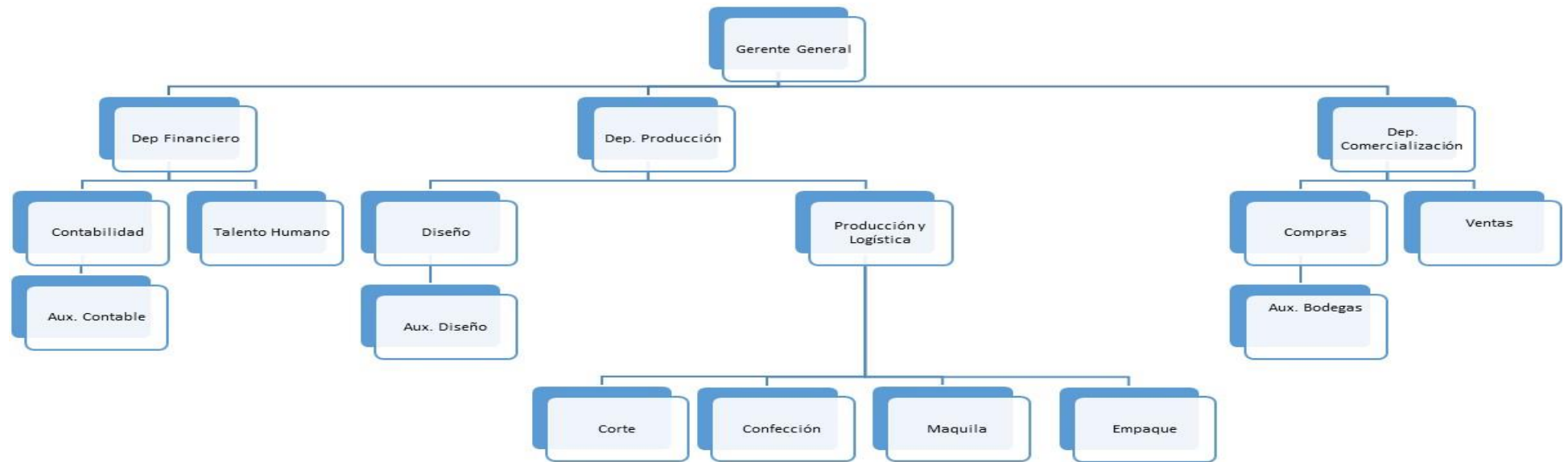
- Elaborar sistemas de trabajo orientados a la misión.
- Ser innovadores y creativos para proveer prendas de vestir de calidad acorde a las necesidades de nuestros clientes.
- Respetar, apoyar al personal, dándole capacitación, autoridad y responsabilidad, para mejorar su desempeño y desarrollo profesional.

- **Organigrama propuesto**

El siguiente organigrama se encuentra estructurado de una manera vertical, de acuerdo a su orden jerárquico o cadena de mando empezando por su gerente general, continuando con el nivel táctico donde se encuentran ubicados los jefes departamentales y culminando con el nivel operativo.

Figura 14

Organigrama Estructural de la Empresa Textil Cristal Design



Nota. Elaboración Propia

4.2 Acciones de Mejora

A continuación, en la Tabla 23 se presenta en forma general, las acciones de mejora sugeridas para los factores el clima laboral, las cuales fueron obtenidas mediante el análisis exhaustivo e interpretación de los resultados encontrados.

Tabla 23

Acciones del Plan de Mejora

Dimensiones	Variable	Descripción Del Problema	Objetivos	Acción De Mejora	Responsable
Condiciones de Trabajo	Condiciones Físicas	Existencia de espacios reducidos, especialmente en áreas de producción.	Readecuar los espacios de trabajo acorde a las necesidades de cada área de trabajo	Tener espacios físicos óptimos para la ejecución del trabajo	Jefe de área
	Herramientas y equipos	Falta de herramientas y equipos	Dotar de herramientas y equipos de protección personal a los empleados.	Poseer lugares de trabajo seguros, con los implementos necesarios previniendo los accidentes e incidentes de trabajo.	Jefe de área

Organización	Asignación de Funciones	de Se detectó que no existe una buena distribución de funciones lo que ha ocasionado sobre carga de trabajo y retraso.	Mejorar la gestión organizacional, asignando responsabilidades a los colaboradores de una manera idónea.	Aumentar el rendimiento laboral en cada puesto de trabajo	Talento Humano
Capacitación	Frecuencias Capacitación	Las capacitaciones que existen son anuales	Fortalecer la capacidad de sus colaboradores en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, para el mejor desempeño laboral.	Realizar un plan de capacitación acorde al giro del negocio que involucre a todas las áreas.	Talento Humano
Relaciones	Trato a superiores y subordinados	Existe un trato descomedido e indiferente de los superiores hacia los subordinados.	Fomentar el respeto y educación en la empresa.	Fortalecer el respeto a nivel empresarial.	Talento Humano
Liderazgo	Desarrollo Profesional	Las oportunidades de crecimiento y	Explotar el potencial de sus colaboradores enfocado al desarrollo	Incrementar la experiencia en los trabajadores, a través	Talento Humano y

		desarrollo profesional y de la comunicación y Gerencia son nulas. cumplimiento de sus compromiso. General objetivos.
Compensaciones	Beneficios	La empresa no otorga beneficios adicionales a sus trabajadores. Implementar reconocimientos e incentivos laborales que permitan el mejoramiento de los resultados organizacionales. Diseñar un plan de Talento Humano e incentivos que compense el rendimiento de los colaboradores
Compromiso	Satisfacción y compromiso	Los colaboradores se encuentran insatisfechos al trabajar en la empresa. Generar el sentido de pertenencia de los colaboradores Incrementar la productividad y la satisfacción laboral. la Talento Humano

Nota. Propuesta de las acciones de plan de mejora de clima laboral.

4.3 Estrategias

1. Readecuación de Espacios Físicos

Talento humano gestionará la readecuación de espacios físicos de trabajo (**ver Anexo 4**) para algunas áreas de producción de la empresa, los mismo que tendrán el estudio de un arquitecto y cumpliendo con las normas técnicas de salud y seguridad industrial, previa la autorización de Gerencia General y aprobación del presupuesto para la readecuación, el recurso requerido es económico.

2. Dotación de herramientas adecuadas para el manejo de información y de procesos.

- A través del departamento de Talento Humano se propone, difundir la utilización del Google drive en toda la empresa donde se tenga acceso archivos compartidos en las diferentes áreas de trabajo que permita tener la información necesaria, veraz y a tiempo, ayuda agilizar los procesos, ahorra espacios físicos en oficinas, controla el trabajo de los colaboradores de un mejor manera, aumenta la productividad y permite fortalecer el sistema de comunicación interno.
- La implementación de tablets especialmente en el área de producción, con la utilización de software permitirá revisar la información referente a los procesos productivos, en los que se encuentren las órdenes de producción, esto permitirá ser más eficientes y contar con un esquema preciso y organizado en las diferentes áreas delegando funciones y responsabilidades en cada paso del proceso.

3. Levantamiento de funciones por puesto de trabajo.

Talento Humano conjuntamente con el jefe de cada área elaborará un formato estándar, que ayudará a levantar las funciones de cada puesto de trabajo en el cual se describe las responsabilidades y tareas, así como los conocimientos, habilidades y experiencia que deben tener los posibles candidatos para ocupar cada puesto.

El jefe de cada área será el responsable absoluto de recopilar la información, según el formato establecido (**Ver Anexo 2**) ya que es la persona adecuada que conoce su campo de trabajo, el perfil profesional que requiere y las actividades a desempeñar. Talento Humano será quien se encargue de ejecutar y dar a conocer las funciones de cada puesto

de trabajo a cada colaborador. La actualización de las funciones se realizará periódicamente o de acuerdo a la necesidad que tenga cada puesto de trabajo.

Definir claramente las funciones esenciales, es clave en cada puesto de trabajo, ya que facilita el cumplimiento de las tareas profesionales, genera tranquilidad entre los empleados, evita posibles conflictos, facilita el proceso de selección de personal y mejora el clima laboral.

4. Desarrollo de un plan de comunicación formal a través de documentos o registros entre las diferentes áreas de trabajo.

La elaboración del plan de Comunicación será responsabilidad de Talento humano, este plan servirá para mejorar y fortalecer las relaciones laborales entre todos los miembros de la empresa, se propone implementar lo siguiente:

- Realizar carteleras que infunda información relevante como mensajes puntuales, comunicados, que tengan acceso todos los colaboradores, dicha información será actualizada cada semana.
- Se programarán reuniones mensuales por cada área de trabajo, las mismas que serán convocadas a través del correo electrónico institucional, donde se detallará la fecha, hora y los temas a tratar, en las reuniones existirá un moderador quien es el encargado de dirigir y hacer participar a todos los colaboradores que aporten con ideas o soluciones.
- La implementación de un chat institucional o grupo de whatsapp donde se transmitirá información importante.
- Colocación de un buzón de sugerencias, permitirá a los colaboradores expresarse libremente en sus propuestas, ideas o quejas los cuales se debe realizar un seguimiento y ofrecer una respuesta o solución.

El beneficio que tendrá esta estrategia es mejorar la comunicación, productividad y facilitar el trabajo en equipo aportando fluidez y eficacia a los procesos.

5. Ejecución de un taller para mejorar los canales de comunicación.

- Talento Humano con apoyo de los jefes de cada área llevará a cabo un taller de integración trimestralmente, que consiste en realizar dinámicas y charlas para fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo de los colaboradores.
- Efectuar actividades recreativas mensualmente dentro de la empresa como una mañana deportiva, donde interactúen todos los colaboradores con la finalidad de crear lazos de confianza. , mejorar el clima laboral y promover un excelente trabajo en equipo.

6. Implementación de bonos e incentivos a los colaboradores por cumplimiento de metas.

- Diseñar una política de incentivos previo la autorización de Gerencia General donde se establezca un bono al empleado del mes, en el cual se destaque su desempeño laboral, trabajo en equipo, colaboración, y cumplimiento de la meta fijada por la empresa.
- Emitir incentivos como entradas al cine, órdenes de consumo, órdenes de compra, colocación de murales etc., a los tres primeros colaboradores que hayan demostrado puntualidad en su horario de trabajo, dicho reconocimiento se lo efectuará mensualmente en público.

El propósito de esta estrategia es aumentar la motivación y confianza de los colaboradores, así mismo crear un sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa, e incentivar a cumplir las metas.

7. Reconocimientos o felicitaciones personales por onomásticos, logros o ascensos.

- Talento Humano realizará reconocimientos a los empleados por su cumpleaños a través de la entrega de tarjetas personalizadas de cumpleaños y pequeños obsequios.
- Por los logros y ascensos que tengan los trabajadores es decir la culminación de un curso, o estudios, ascensos de puestos de trabajo, se enviará una tarjeta de felicitaciones a través del correo electrónico y se entregará una placa de reconocimiento a sus méritos.

El beneficio de esta estrategia es que los colaboradores se sientan motivados y valorados, generando fidelidad hacia la empresa.

8. Realizar una investigación acerca de los salarios en el mercado en empresas similares.

- Se debe realizar un análisis a los salarios que se pagan en el mercado local en empresas similares, donde se toman como referencia el nivel de estudio, experiencia laboral, actividad económica, tamaño de la empresa, con esta base se podrá crear una tabla salarial dentro de la empresa donde se establezca los rangos salariales de acuerdo a dichas características anteriormente mencionadas y tomando en cuenta la ubicación del cargo de acuerdo al organigrama de la empresa.

El tener una tabla salarial dentro de la empresa, ayuda a que los colaboradores se sientan satisfechos, seguros, evitando la fuga de profesionales que prefieran la competencia.

9. Generación de retroalimentación a través de feedback a los colaboradores.

- Talento Humano elaborará y enviará encuestas a los colaboradores mensualmente, donde se les dé la oportunidad de compartir sus opiniones y sugerencias que se deben mejorar.
- Los jefes de cada área realizarán reuniones con sus equipos de trabajo con la finalidad de impartir retroalimentación, disminuir errores y mejorar el rendimiento al momento de ejecutar el trabajo.

10. Ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesionales a través de un plan de formación de talentos.

- Con la aprobación de Gerencia General, Talento humano elaborará un plan de carrera especialmente para los colaboradores que tengan una estabilidad laboral mayor de un año y para quienes hayan demostrado esfuerzo y responsabilidad en el trabajo. Dichos candidatos que cumplan estos requisitos, tendrán la posibilidad de ascender a cargos de mayor compromiso, la empresa ofrecerá aprendizaje y actualizaciones constantes a través de cursos o capacitaciones que permita adquirir nuevos conocimientos en las diferentes áreas, se realizará evaluaciones que permitan conocer el involucramiento de los colaboradores en el plan de carrera.

El beneficio que se pretende cumplir con la implementación de este plan es satisfacer a los colaboradores y fidelizarlos.

11. Realizar charlas de motivación al personal

- Se realizará una convivencia por el día del trabajo, con la participación de un coaching quien será el encargado de integrar a todo el personal y motivarlo para que puedan cumplir sus objetivos.
- Los Jefes de cada área de trabajo organizarán reuniones donde impartirán charlas motivacionales a sus colaboradores y dinámicas de integración.

Otra de las necesidades detectadas a través de la entrevista realizada es la implementación del departamento de talento humano, ya que en la actualidad el área contable conjuntamente con gerencia general realizan funciones de Talento Humano lo que ha generado desorganización y confusiones.

El departamento de Talento Humano es una pieza clave en toda empresa ya que se encarga de todas las tareas relacionadas con la gestión de las personas y la atracción del talento, sus relaciones laborales y su satisfacción en el trabajo. Con la aplicación de los subsistemas ayudaría a mejorar la productividad del personal y el clima laboral.

la captación de ingreso en el que se pueda llevar un proceso correcto de selección, acorde a las capacidades, habilidades y requerimientos del puesto de trabajo a ocupar, que aporten al desarrollo de la empresa, ya que se evidencia la falta de profesionalismo de parte de los directivos al poner a personal en áreas por conveniencia. Es necesario estructurar un organigrama de la empresa en el que se definan los cargos y actividades de cada puesto de trabajo.

También se debe aplicar el subsistema de evaluación de desempeño que permita observar y determinar cuál es el desempeño laboral del personal a través de indicadores de calidad y cantidad del trabajo realizado. La evaluación del desempeño permitirá medir la capacidad de los colaboradores y evidenciar su desenvolvimiento de manera eficiente en cada tarea asignada. Se sugiere aplicar una evaluación anual para determinar que empleado no aporta en su área y designarle funciones según sus capacidades de esta manera se motivará al personal a seguirse esforzando para su desarrollo profesional, generando mayor expectativa y esfuerzo en cada área de trabajo.

Así mismo se debe aplicar el subsistema de clasificación y remuneración, los sueldos deberían ser fijados acorde al mercado laboral y de acuerdo al perfil profesional que desean contratar. La aplicación del subsistema de desarrollo personal es uno de lo más fundamentales el cual el departamento de talento humano debe fortalecer las cualidades y competencias de cada empleado, a través de un plan de capacitación que beneficie a todos los colaboradores.

Los factores antes mencionados se pueden mejorar a través de la aplicación de un Sistema de Gestión de Talento Humano que esté en constante análisis de las necesidades del personal y la empresa para el cumplimiento de los objetivos. Es por eso que se ha evidenciado la efectividad de este SGTH en el que por medio del levantamiento de información se ha podido determinar que es necesario generar una gestión de talento humano en la empresa “Cristal Design”.

La presente investigación puede servir de referencia para realizar un análisis comparativo del presente año y años futuros en cuanto a la variación de los resultados.

4.4 Presupuesto

Los valores referidos en el presupuesto corresponden a los precios promedios vigentes en el mercado. De la misma manera se hace necesario mencionar que los recursos para el financiamiento de la propuesta de intervención podrían ajustarse dependiendo de la asignación y aprobación de los recursos.

Tabla 24

Presupuesto

Estrategias	Recurso	Presupuesto
Readecuación de espacios físicos para diferentes áreas de trabajo	Espacios físicos	\$5,000.00
Levantamiento de funciones por cada puesto de trabajo.	Manual de Funciones	\$ 2,000.00
Dotación de herramientas adecuadas para el manejo de información y de procesos.	Laptops, software	\$ 2,500.00

Desarrollo de un plan de comunicación formal a través de documentos o registros entre las diferentes áreas de trabajo.	Documentos o registros	de \$ 100.00
Ejecución de un taller para mejorar los canales de comunicación.	capacitaciones de integración	\$ 500.00
Implementación de bonos e incentivos a los colaboradores por cumplimiento de metas.	Plan de incentivos	\$ 4,000.00
Reconocimientos o felicitaciones personales por onomásticos, logros o ascensos		\$ 500.00
Estudio acerca de los salarios en el mercado en empresas similares.		\$ 1,000.00
Generación de retroalimentación a través de <i>feedback</i> a los colaboradores.	Capacitaciones	\$ 1,000.00
Ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesionales a través de un plan de formación de talentos.	Plan de carrera	\$ 800.00
Realizar charlas de motivación al personal.	capacitaciones motivacionales	\$ 1,000.00
Total Del Presupuesto		\$ 18,400.00

4.5 Monitoreo

Luego de proponer las diferentes actividades para mejorar las variables del clima laboral, es necesario que éstas tengan un seguimiento y control en su ejecución de acuerdo a los tiempos establecidos en el cronograma. El responsable será Talento Humano en conjunto con los jefes de cada área, el control se hará a través de informes de avance de cada actividad.

4.6 Cronograma de Actividades

Una vez diseñado el plan de mejora de clima laboral, se presenta a continuación un cronograma de actividades, mismo que fue elaborado con fechas de ejecución tentativas que se pondrá en marcha a partir del segundo semestre.

Tabla 25

Cronograma

Estrategias	Año 2023						Año 2024					
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAZ	ABR	MAY	JUN
Levantamiento de funciones por cada puesto de trabajo.	■	■										
Dotación de herramientas adecuadas para el manejo de información y de procesos.		■	■									
Desarrollo de un plan de comunicación formal a través de documentos o registros entre las diferentes áreas de trabajo.				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ejecución de un taller para mejorar los canales de comunicación.			■			■			■			■
Implementación de bonos e incentivos a los colaboradores por cumplimiento de metas.				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reconocimientos o felicitaciones personales por onomásticos, logros o ascensos.				■	■	■	■	■	■	■	■	■

Realizar un estudio acerca de los salarios en el mercado en empresas similares.												
Generación de retroalimentación a través de <i>feedback</i> a los colaboradores.												
Ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesionales a través de un plan de formación de talentos.												
Realizar charlas de motivación al personal.												
Readecuación de espacios físicos												

Nota. Esta tabla señala las fechas de implementación del plan para mejorar el clima laboral de la empresa.

5 CONCLUSIONES

1. A través de la fundamentación teórica se obtuvo información relevante, sobre el tema de estudio análisis del clima laboral y se contribuyó positivamente al desarrollo de esta disertación. Identificando las falencias que actualmente tiene la empresa y proponiendo las posibles soluciones.
2. El clima laboral percibido por los trabajadores de la Empresa Textil “Cristal Design” fue evaluado en términos globales en una escala tipo Likert , obteniendo un índice de clima laboral de 2,68 equivalente a bueno , esto nos indica que existe aspectos que requieren ser mejorados dentro de la organización. Se refleja en la insatisfacción laboral, poco compromiso y la disminución del rendimiento que afecta al cumplimiento de los objetivos empresariales.
3. Paralelamente se identificaron algunas variables que se encuentran afectando al clima laboral, como los reducidos espacios físicos en algunas áreas de trabajo, el ruido producido por las máquinas, la falta de implementos y herramientas necesarias para la ejecución de las tareas, la incorrecta asignación de funciones, las malas relaciones interpersonales, ausencia de capacitaciones, despreocupación en el desarrollo profesional, inexistencia de beneficios adicionales y la falta de sentido de pertenencia , estas son las apreciaciones que tienen los trabajadores y sugieren intervenciones para implementar cambios de fondo y poseer un clima laboral favorable.
4. La calidad de vida laboral de una empresa es el entorno laboral que nos rodea. Los esfuerzos por mejorar la vida laboral son tareas sistemáticas de las organizaciones que tienen como objetivo brindar a los empleados la oportunidad de aumentar su posición y aporte a la empresa, por ello se proponen estrategias que beneficien a todos los miembros de la organización.

6 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directivos de la empresa, trabajar por el fortalecimiento del clima laboral, creando espacios de diálogo, retroalimentación, e información para mejorar el desempeño de las tareas, y así establecer medios eficaces y eficientes de comunicación entre directivos y subordinados con el fin de lograr el trabajo en equipo necesario para el buen funcionamiento de la empresa.
2. Realizar encuestas anuales de satisfacción a los colaboradores de la empresa con la finalidad de detectar a tiempo los posibles problemas que afecten al rendimiento y productividad, que permitan tomar acciones correctivas y evitar la ruptura del clima laboral.
3. El Departamento de Talento Humano se debe encargar de realizar un seguimiento continuo y evaluación de las variables que afectan al clima laboral, realizando cuadros comparativos del antes y después de la intervención, con la finalidad de ver las mejoras.
4. Es necesario que la Empresa Textil Cristal Design, realice anualmente planes de mejora mediante las acciones sugeridas en la presente propuesta para las dimensiones y variables del clima laboral, las cuales fueron obtenidas mediante el análisis exhaustivo e interpretación de los resultados encontrados en esta investigación.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de RRHH gestión por competencias*. Granica.
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Intramericana de Psicología Ocupacional*, 27-30.
- Alves, D., & Cirera, O. (2013). Vida Con Calidad Y Calidad De Vida. *INVENIO*, 145-163.
- Amorós, E. (2014). Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. En E. Amorós, *Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lima-Perú .
- Armstrong, M. (1991). Gerencia de Recursos Humanos. *Fondo Editorial Legis*, 54.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Castillo, J., & Villena, J. (1998). *Ergonomía, conceptos y métodos*. Madrid: Complustense.
- Champagnat, U. d. (20 de julio de 2020). *gestiopolis.com*. Obtenido de Clima laboral que es diagnóstico y métodos de investigación: www.gestiopolis.com
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 3). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Código de Trabajo. (2015). *Código de Trabajo*. Obtenido de www.trabajo.gob.ec: www.trabajo.gob.ec
- Constitución Política del Ecuador. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Obtenido de www.defensa.gob.ec: www.defensa.gob.ec
- Copeme. (marzo de 2019). Medición del Clima para IMFS. *COPEME*, 22. Obtenido de MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL PARA IMFS: https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- Cotton, P. (Junio de 2006). *Desarrollando un Clima Organizacional Óptimo*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com>
- Cújar, A. (2017). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales* , 350-355.
- Díaz, R. (1972). La Evolución Psicológica Según Kurt Lewin. *Revista latinoamericana de Psicología*, 35-74.
- Escandon, M., & Vélez, M. (2021). Clima Laboral en la Policía Nacional del Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 6(9), 2407.
- Frischknecht, F. (1971). *Teoría de la Organización*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

- Fujii, G., & Ruesga, S. (2004). *El Trabajo En Un Mundo Globalizado*. Madrid: Pirámide.
- Garbuglia, S. (2013). Clima Laboral en un Organismo Público.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico. *Cuadernos de Administración*, 45-54.
- González, P., & Peiro, J. M. (1996). Calidad de Vida Laboral. 161-186.
- González, A., & Estrada, R. (2016). *Estrategias Innovadoras, Afrontando los Retos de la Economía Global*. México: Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- González, H., & González, L. (2010). Clima Organizacional. *Memorias Académicas*, 1-20.
- González, J., Rodríguez, M., & González, O. (2018). El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. *Revista Espacios*, 3.
- Halpin, A., & Croft, D. (1963). The organizational climate schools. *Univ. of Chicago Press*.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- José, G., Miryam, R., & Oscar, G. (2018). El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. *Revista Espacios*, 3.
- Katz, D., & Kahn, A. (1970). *Psicología Social de la Organización*. Colombia: Editorial Atlas.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1988). La teoría de campo en la ciencia social, concepto de dinámica grupal. *Paídos*, 112.
- Ley de Prevención de Riesgos Laborables. (8 de Noviembre de 1995). *Ley de Prevención de Riesgos Laborables*. Obtenido de www.boe.es
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- McGregor, D. (1960). *El aspecto humano de las empresas*. New York: McGraw-Hill.
- MDT. (15 de 07 de 2018). Norma Técnica para la Medición del Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público. *Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2018-0138*. QUITO, PICHINCHA, Ecuador.
- Méndez, C. (2006). Clima Organizacional en Colombia. *Colección de lecciones de Administración*.
- Moran, E., & Volwein, J. (1992). El enfoque cultural de la formación del clima organizacional. *Las Relaciones Humanas*, 19-47.
- Morelos, J. T., & De La Hoz, E. (Junio de 2018). *La Productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento Organizacional*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co>
- Moreno, J. (15 de Junio de 2022). *Hubspot*. Obtenido de Cómo mejorar el clima laboral: estrategias y ejemplos: <https://blog.hubspot.es>
- OIT. (1996). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de www.ilo.org

- Pacheco, J. (21 de Noviembre de 2021). *Principios de la Organización*. Obtenido de www.webyempresas.com
- Pálaci, J. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Paredes, M. (2013). Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos. Nuevo León, México.
- Parra, M., Durán, S., & Márceles, V. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Espacios*, 21.
- Payne, R. L., Fineman, S., & Wall, T. D. (1976). Clima organizacional y satisfacción laboral: Una síntesis conceptual, *Comportamiento organizativo y rendimiento humano*. 45-62.
- Questionpro. (2022). *Questionpro*. Obtenido de Clima Laboral: que és y cómo medirlo: <https://www.questionpro.com>
- Quiroa, M. (9 de Noviembre de 2020). *Principios de la Organización*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/principios-de-la-organizacion.html>
- Ramos, M. ,. (Agosto de 2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec>
- Remache, M. (2001). Historias de la Organización, Herramienta para diferenciar culturas y para gestionar Recursos Humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(3), 109-118.
- Rivera, P. &. (2015). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Insituto dee Investigaciones de la Amazonía Peruana. Iquitos, Perú.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Printice Hall.
- Rubio, E. (20 de Julio de 2002). *Evaluación del clima laboral en la empresas*. Obtenido de gestiopolis: Rubio Navarro Elena. (2002, julio 20). Evaluación del <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-clima-laboral-empresas/>
- Sánchez, L. (20 de Marzo de 2020). *emprendepyme.net*. Obtenido de Qué es el clima laboral: <https://www.emprendepyme.net>
- StarMeUp, B. (24 de septiembre de 2018). *StarMeUp Blog*. Obtenido de Satisfacción Laboral: Qué Es y Cómo Medirla: <https://blog.starmeup.com/es/desarrollando-talento/satisfaccion-laboral-guia-completa/>
- Tagiuri, R. (1968). El Concepto del Clima Organizacional. *Prensa de la Universidad de Harvard*, págs. 11-32.
- UNEFA. (2015 de Marzo de 2015). *Objetivos de la Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/acgmaddunefa/objetivod-de-la-administracion-de-recur>

Valdés, & Clemente. (3 de Febrero de 2010). *Teorías de la Organización y estructuras organizacionales*. Obtenido de gestiopolis: www.gestiopolis.com

Verbeke, W., Volkering, M., & Hessels, M. (1998). (Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*,, 303-329.

Zamora, M. (Abril de 2019). *Instinto Gerencial*. Obtenido de <http://instintogerencial.blogspot.com/2019/04/origen-de-la-organizacion.html>

8 ANEXOS

Anexo 1.

ENTREVISTA SOBRE EL CLIMA LABORAL

OBJETIVO: Evaluar el clima laboral de la Empresa Textil Cristal *Design*

La finalidad de esta entrevista es recolectar las opiniones de los colaboradores sobre el ambiente laboral, parte de los factores de motivación y desmotivación en el desarrollo de las actividades y funciones asignadas.

CONDICIONES GENERALES

Formación Académica

Primaria

Bachillerato

Tecnología

Superior

Sexo

Masculino

Femenino

Antigüedad en la Empresa

Menos de un año

Entre uno y dos años

Entre dos a tres años

Entre tres a cuatro años

Más de cuatro años

Cargo:

Estratégico

Operativo

Táctico

CONDICIONES DE TRABAJO

1. Considera que las instalaciones de la empresa son:

Adecuadas

Medianamente Adecuadas

Parcialmente Adecuadas Inadecuadas

- 2. Las estaciones de trabajo dentro de la empresa y de acuerdo a las funciones a desempeñar son:**

Adecuadas Medianamente Adecuadas

Parcialmente Adecuadas Inadecuadas

- 3. La empresa otorga los materiales, herramientas y equipos necesarios para realizar el trabajo.**

Siempre Casi siempre Nunca

- 4. El contexto organizacional le ofrece las condiciones físicas, procedimentales para asumir un cargo de mayor responsabilidad.**

Siempre Casi siempre

A veces Nunca

ORGANIZACIÓN

- 5. Considera usted que la asignación de funciones es:**

Justa Equitativa

Regularmente equitativa Poco equitativa

- 6. Cree usted que los empleados tienen acceso a la información necesaria para desarrollar sus actividades.**

Totalmente Parcialmente Nula

- 7. De acuerdo su vivencia del día a día en el aspecto laboral los aspectos organizacionales se manejan por:**

Rumores Méritos

Trayectoria Padrinazgos

Otros

(Especifique).....

ADiestramiento y Capacitación

8. Las capacitaciones de mayor relevancia están dirigidas a:

Nivel jerárquico estratégico	<input type="checkbox"/>	Nivel jerárquico táctico	<input type="checkbox"/>
Nivel jerárquico operativo y de servicios	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

9. Considera usted que las capacitaciones recibidas le han permitido fortalecer los conocimientos en:

Área De Trabajo	<input type="checkbox"/>
Manejo De Nuevas Maquinarias	<input type="checkbox"/>
Conocimientos Administrativos y de Gestión	<input type="checkbox"/>
Otros (cual).....	

10. La frecuencia de capacitación dentro de la empresa se percibe como una preocupación organizacional

Mensual	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>

11. De acuerdo a su percepción los sistemas de capacitación van con la organización.

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	--------------	--------------------------	-------	--------------------------

RELACIONES

12. La percepción entre la interrelación de los colaboradores es:

Tolerante	<input type="checkbox"/>	De camaradería	<input type="checkbox"/>
Amistosa	<input type="checkbox"/>	Amable	<input type="checkbox"/>

Cortez Descomedida
 Descortés Poco confiable
 Otro (especifique).....

13. Considera usted que el trato entre superiores y subordinados es:

Cortez Descomedido Indiferente

14. ¿Cuál es su apreciación acerca de la comunicación informal que existe dentro de la empresa señale de acuerdo a la siguiente escala?

Excelente Buena
 Regular Mala

15. ¿Cómo es la relación laboral con los dueños o directivos de la empresa?

Excelente Buena
 Regular Mala

LIDERAZGO

16. Su superior inmediato muestra interés en su desarrollo profesional o personal de los colaboradores señale de acuerdo a la siguiente escala.

Siempre Casi siempre Nunca

17. La empresa promueve el trabajo en equipo.

Siempre Casi siempre Nunca

18. El equipo de trabajo cumple con la determinación de resultados que espera la organización.

Siempre Casi siempre Nunca

19. La percepción de confianza en el desempeño laboral que su jefe tiene en usted es de aceptación de :

Propuestas Ideas

Desempeño

Netamente cumplimiento

COMPENSACIONES

20. Usted considera que la empresa otorga beneficios adicionales a sus empleados o colaboradores.

Si Cual..... No

21. Considera usted que la asignación de funciones cumplen con horarios de trabajo adecuados y permite tener un descanso digno.

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Desacuerdo

COMPROMISO

22. Sus objetivos personales se alinean a los objetivos institucionales

Siempre Casi siempre Nunca

23. Considera que el personal se encuentra satisfecho y comprometido con la empresa.

Muy satisfecho Algo satisfecho


Algo insatisfecho Muy insatisfecho

24. ¿Qué recomendación daría a sus jefes para mejorar el ambiente laboral?

.....
.....
.....

Anexo 2.

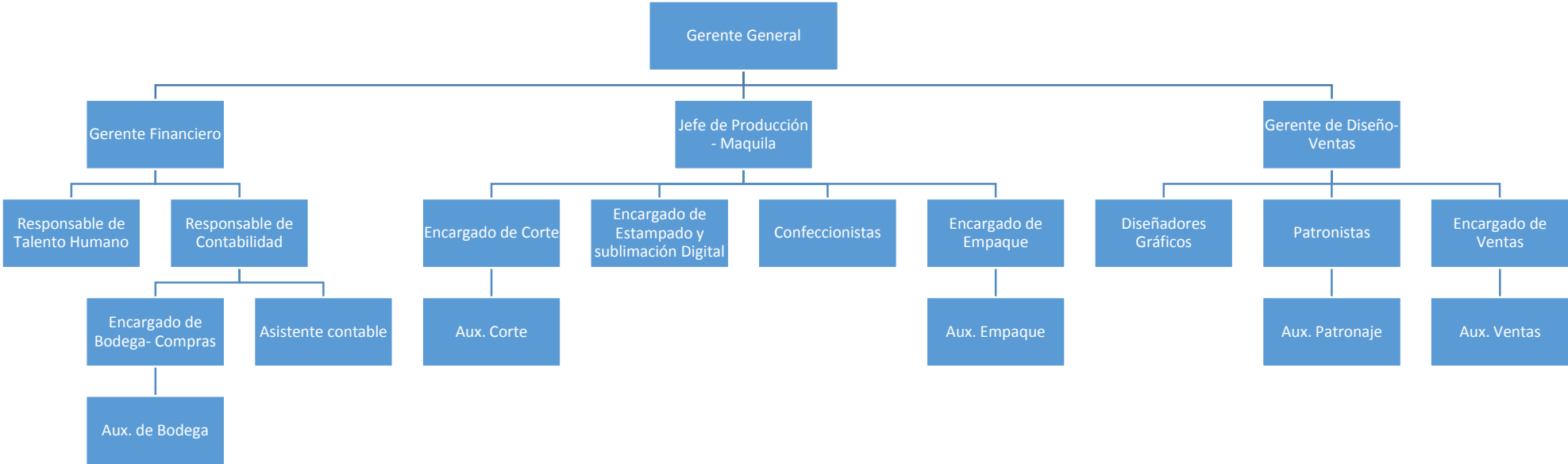
Modelo De Ficha Para Funciones De Cargo

	FUNCIONES Y COMPETENCIAS DEL CARGO
1. IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo:	
Departamento o Área:	
Fecha de Elaboración:	
2. DIMENSIONES DE LA POSICIÓN	
Reporta a:	
Supervisa a :	
Puestos que le reportan:	
3. OBJETIVO DEL CARGO	
4. PERFIL DEL CARGO	
Especificación	
Formación académica:	
Conocimientos específicos:	
Experiencia previa:	
Actitudes:	
Aptitudes:	
Competencias:	
Edad:	
Sexo:	
5. FUNCIONES	

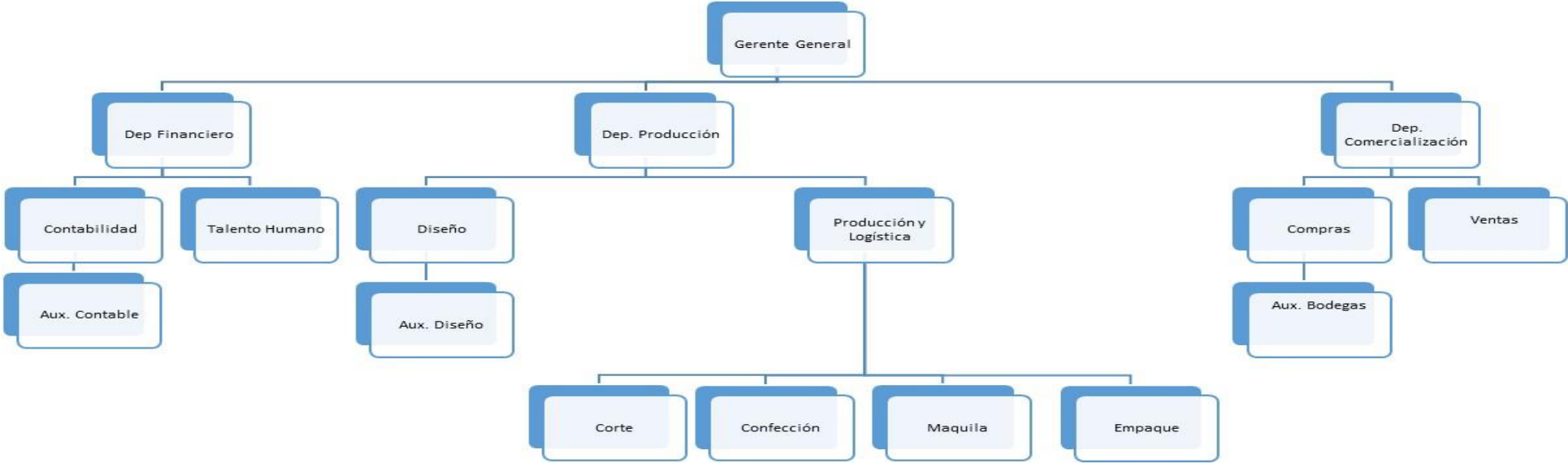
FUNCIONES	TAREAS
6.- MATERIALES Y EQUIPOS DE TRABAJO	
7. CAPACITACIONES	

Anexo 3.

Organigrama actual de la empresa



Organigrama Propuesto



Anexo 4.

Fotografías de Espacios físicos de trabajo

- **Área de Confección**



- **Área de Bodega**



- **Área de Corte**



- **Área de Empaque**



- **Área de Diseño y Modas**

