

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

"FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL"

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

PROYECTO DE DESARROLLO

**EI CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA DE CALZADO MAKATRIX DE LA
CIUDAD DE AMBATO**

AUTOR: ALBERTO ALEXANDER GUAMAN CALUÑA

DIRECTOR: MGTR. DORIS PRADA ARAQUE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

QUITO, OCTUBRE 2025

ÍNDICE

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	9
1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL PROBLEMA	12
1.1. Situación de la empresa EQR	12
1.2. Diagnóstico del problema	13
1.3. Análisis estadístico	16
1.3.1. Resultados de la variable Motivación Laboral.....	16
1.3.2. Resultados de la variable Clima Laboral	22
1. PLAN PARA MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE CALZADO MAKATRIX	31
2.1. Introducción	31
2.2. Objetivo	32
2.3. Justificación	32
2.4.1. Diagnóstico y determinación de las problemáticas.....	33
2.4.2. Ejes estratégicos del plan de mejora	35
2.4.3. Desarrollo de los ejes estratégicos del plan de mejora	36
2.4.4. Evaluación de la efectividad del plan de mejora	39
2.4.5. Presupuesto para la implantación de la propuesta de estrategias.....	41
2.4.6. Cronograma para la implantación de la propuesta de estrategias.....	42
2.5. Conclusiones y recomendaciones	43
2.5.1. Conclusiones.....	43
2.7. Referencias.....	45
ANEXOS	50
Anexos 1: MARCO CONCEPTUAL	50
1.1. Clima laboral.....	50
1.1.1. Historia del clima laboral	51
1.1.2. Dimensiones del clima laboral	53
1.1.3. Importancia del clima laboral.....	54
1.1.4. Tipos de clima laboral	56
1.2. Motivación laboral	58
1.2.1. Historia del Motivación Laboral	59

1.2.2.	Tipos de motivación.....	60
1.2.3.	Teorías motivacionales.....	62
1.2.4.	Factores que influyen en la motivación laboral	65
1.2.5.	Ciclo motivacional	66
1.2.6.	Importancia de la motivación laboral.....	67
	Anexo 2: DESARROLLO METODOLÓGICO	69
2.1.	Tipo de investigación.....	69
2.2.	Método de investigación.....	69
2.3.	Instrumento de investigación	69
2.4.	Población y muestra.....	71

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Me siento motivado a dar lo mejor de mí en mi puesto de trabajo.....	17
Tabla 2. El reconocimiento que recibo por mis logros incrementa mi motivación laboral	18
Tabla 3. El apoyo de mis superiores influye positivamente en mi motivación	19
Tabla 4. El clima laboral en mi área de trabajo fomenta mi satisfacción y motivación .	20
Tabla 5. La estabilidad laboral que ofrece la empresa refuerza mi motivación diaria ...	21
Tabla 6. Existe un buen ambiente de cooperación y apoyo entre mis compañeros de trabajo	23
Tabla 7. Considero que la empresa es justa en la distribución de cargas de trabajo y beneficios	24
Tabla 8. En la empresa se reconocen los logros y el buen desempeño de los colaboradores	25
Tabla 9. Tengo posibilidades de aprender y desarrollarme profesionalmente en esta organización.....	27
Tabla 10. Mi jefe inmediato reconoce y valora el trabajo que realizo.....	28
Tabla 11. Encuesta Motivación Laboral	30
Tabla 12. Encuesta Clima Laboral.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 13. Análisis FODA	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14. Ejes estratégicos	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 15. Desglose de los ejes estratégicos	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16. Indicadores para medir la efectividad del plan de mejora	40
Tabla 17. Desglose del presupuesto para el plan de mejora	42
Tabla 18. Cronograma de actividades.....	43
Tabla 19. Tipos de motivación	62
Tabla 20. Escala de Likert	71
Tabla 21. Cuestionario Clima Laboral.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas	15
Figura 2. Me siento motivado a dar lo mejor de mí en mi puesto de trabajo	5
Figura 3. El reconocimiento que recibo por mis logros incrementa mi motivación laboral	18
Figura 4. El apoyo de mis superiores influye positivamente en mi motivación	19
Figura 5. El clima laboral en mi área de trabajo fomenta mi satisfacción y motivación	21
Figura 6. La estabilidad laboral que ofrece la empresa refuerza mi motivación diaria	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7. Existe un buen ambiente de cooperación y apoyo entre mis compañeros de trabajo	23
Figura 8. Considero que la empresa es justa en la distribución de cargas de trabajo y beneficios	24
Figura 9. En la empresa se reconocen los logros y el buen desempeño de los colaboradores	¡Error! Marcador no definido.
Figura 10. Tengo posibilidades de aprender y desarrollarme profesionalmente en esta organización.....	27
Figura 11. Mi jefe inmediato reconoce y valora el trabajo que realizo; ¡Error! Marcador no definido.	
Figura 12. Pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones	64

DEDICATORIA

En esta oportunidad quiero dedicar este trabajo de investigación a mi querida madre Janeth Caluña, mi padre Edgar Guamán y a mi hermano Danny Guamán quienes han sido una parte muy importante en mi formación académica, ya que sin ellos no hubiera podido dar este gran paso, además, no quiero olvidar a Ezequiel mi hijo el cual es la persona más importante de mi vida por el cual es el motivo de superarme y alcanzar nuevas metas.

Agradezco a mis queridos Docentes ya que fueron una guía en este proceso de formación académica., tampoco puedo olvidar a Gissenia Bravo la que estuvo muy pendiente de mí en este proceso académico muchas gracias si ustedes nada de esto hubiera sido posible gracias totales y hasta la victoria siempre mi Ecuador del Alma.

AGRADECIMIENTO

En esta oportunidad quiero agradecer a esta prestigiosa Pontificia universidad Católica del Ecuador, ya que tengo el honor de ser parte de las más grande del país con un nivel de aprendizaje muy alto y de mucha exigencia para ser un gran profesional en la vida diría y en la vida laboral, también aprovecho para agradecer a mi tutora Mg. Doris Prada Araque, quien con una buena voluntad y paciencia me ayudo a culminar este trabajo de investigación, asimismo también agradezco a Mg. Ramiro Soria Cubillo quien también me acompaño en este proceso académico.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta investigación de grado es analizar el impacto del ambiente laboral en la motivación de los empleados de la empresa de calzado Makatrix ubicada en Ambato, provincia de Tungurahua. Esta investigación se enmarca en la línea de Gestión del Talento Humano y ofrece un plan de mejora integral que fortalece la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los empleados.

Makatrix es una empresa artesanal especializada en la producción de calzado infantil deportivo y casual. Sin embargo, enfrenta problemas de desmotivación, mala comunicación interna, falta de reconocimiento y capacitación, factores que inciden negativamente en la productividad y cohesión en el grupo de trabajo. Un estudio de 30 empleados encontró desacuerdos en el trato, horarios y organización interna, así como liderazgo autoritario y poca claridad de objetivos.

Por este motivo se desarrolló un plan de mejora estructurado en torno a cuatro ejes estratégicos: fortalecimiento de la comunicación interna, reconocimiento y recompensa de los logros, desarrollo y crecimiento profesional y mejora del entorno físico y emocional. Su implementación incluye un presupuesto y un plan de implementación a tres meses con seguimiento semestral. Este plan de mejora promoverá el bienestar de los empleados y fortalecerá la competitividad de la organización, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Palabras Clave: Clima laboral, Motivación laboral, Plan de mejora.

ABSTRACT

The objective of this degree research is to analyze the impact of the work environment on employee motivation at the Makatrix footwear company located in Ambato, Tungurahua province. This research falls within the field of Human Talent Management and offers a comprehensive improvement plan that strengthens employee satisfaction, commitment, and performance.

Makatrix is an artisan company specializing in the production of children's sports and casual footwear. However, it faces problems of demotivation, poor internal communication, lack of recognition, and training, factors that negatively affect productivity and cohesion in the work group. A study of 30 employees found disagreements in treatment, schedules, and internal organization, as well as authoritarian leadership and a lack of clarity of objectives.

For this reason, an improvement plan was developed structured around four strategic areas: strengthening internal communication, recognizing and rewarding achievements, professional development and growth, and improving the physical and emotional environment. Its implementation includes a budget and a three-month implementation plan with biannual monitoring. This improvement plan will promote employee well-being and strengthen the organization's competitiveness, contributing to the achievement of the company's objectives.

Keywords: Work environment, Work motivation, Improvement plan

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

El clima laboral es considerado como el medio ambiente tanto físico y humano en el trabajo, este incide en la motivación de los empleados para sentir que pertenecen a organizaciones que tienen una visión más amplia de las actividades internas y externas de la empresa y así mejorar su desempeño en sus áreas de trabajo (Mosquera, 2019).

En la fábrica de calzado Makatrix se han identificado diversos factores que impactan negativamente en el clima laboral y el desempeño del personal. A través de una encuesta de bienestar laboral realizada el 14 de junio de 2025, la cual fue elaborada y aprobada por el gerente de la empresa de calzado, el cual incluyó a 30 colaboradores, se tomaron en cuenta diferentes aspectos clave: clima laboral, comunicación, recompensas, horario y remuneración. Como resultado de la encuesta, se detectaron inconformidades en relación con el trato y el respeto, la desorganización interna, la falta de capacitación de los nuevos colaboradores al momento de ingresar a la fábrica y los horarios de trabajo. Además, en una reunión con el personal, se pudo evidenciar que muchos empleados desconocían las actividades que debían realizar. Indicaron que el supervisor no proporcionaba instrucciones claras sobre las maquinas que tiene la empresa para la elaboración del calzado lo que dificultaba su comprensión de las tareas. Asimismo, señalaron que no tenían conocimiento de los objetivos de rendimiento que debían cumplir, lo que supone que es una falta de comunicación del gerente.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) considera el clima organizacional como un importante factor para mejorar las condiciones del ambiente laboral de los colaboradores y sus familias, el cual sirve como técnica de motivación para los empleados y mejora su competitividad y resultados laborales, brindándoles mayor estabilidad y reconocimiento por parte de otras empresas; Por ello, en 2007 se desarrolló un plan de acción para la salud de los empleados, que fue adaptado en varios países del mundo y adaptado a las diferentes culturas empresariales (OMS, 2017).

En América Latina, el clima organizacional debe verse desde una perspectiva sistémica, ya que el entorno socioeconómico, las condiciones de trabajo y los modelos de gestión influyen directamente en el comportamiento de los empleados. En la industria del calzado, esta visión es particularmente relevante, ya que muchas empresas operan como micro o pequeñas unidades familiares sin una estructura organizacional formal (Chiavenato, 2017).

En 2016, la Organización Internacional del Trabajo consideró que las condiciones laborales son un factor muy importante en la motivación de sus empleados, aunque se estima que el 46% de la población mundial todavía se encuentra en condiciones no adecuadas a su entorno laboral (Pardo y Condor, 2017).

Especialmente en el sector manufacturero, como lo es la industria del calzado en Ecuador, el clima organizacional cobra particular importancia en las complejas condiciones de intensa dinámica de trabajo, la necesidad de coordinación entre las áreas de producción y la importancia de mantener la motivación de los empleados. Sin embargo, muchas empresas del sector aún enfrentan importantes desafíos relacionados con la gestión del talento humano, como baja visibilidad, oportunidades de desarrollo limitadas y un ambiente de trabajo poco estimulante (Chiavenato, 2017).

La empresa Makatrix, dedicada a la fabricación de calzado en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, no es ajena a esta realidad. En los últimos años, se han evidenciado ciertas problemáticas relacionadas con la desmotivación del personal, una comunicación interna deficiente y la falta de mecanismos institucionalizados para promover un ambiente laboral saludable. Por otro lado, se destaca que la desmotivación genera actitudes negativas, bajo rendimiento y ausentismo en empresas de calzado, donde los procesos son mayormente manuales o semi-industrializados, la desmotivación puede implicar una baja en la calidad del producto, retrasos en la entrega de pedidos y conflictos interpersonales.

La motivación laboral afecta en gran medida el desempeño, la calidad del trabajo y el bienestar general de los empleados de una empresa de calzado. Las estrategias que

mejoran la motivación son esenciales para alcanzar niveles óptimos de productividad y competitividad. Hay factores motivacionales (como el reconocimiento, la responsabilidad y el logro) que influyen directamente en la satisfacción laboral. En una fábrica de calzado, estos elementos pueden influir en el compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa. Un socio motivado tiende a prestar más atención a los procesos de producción, evitar el desperdicio de materiales y sugerir mejoras en su área de trabajo.

Estos elementos afectan no sólo el bienestar individual del empleado, sino que también afectan significativamente el funcionamiento de la organización. Un empleado que se siente valorado y que percibe que sus esfuerzos son reconocidos tiende a desarrollar un mayor compromiso con los objetivos de la empresa, lo que se manifiesta en conductas positivas como el cuidado de los procesos productivos.

Este estudio es significativo debido a las investigaciones realizadas sobre las preocupaciones por el bienestar de los empleados en las empresas tanto a nivel mundial como en América Latina y en el contexto ecuatoriano, las empresas tienen una mayor conciencia sobre la salud ocupacional y los riesgos psicosociales que motivan a los empleados a velar por su propio bienestar y el de sus familias. Tiene como finalidad elaborar un plan que permita mejorar el ambiente de trabajo y fortalecer la motivación de los colaboradores de la empresa Makatrix. Para ello, se desarrolló un diagnóstico del clima laboral, en donde se analizó las necesidades motivacionales del personal y se diseñó acciones basadas en ese diagnóstico que fomenten el bienestar organizacional y la cohesión del equipo de trabajo.

Con estos antecedentes, los objetivos planteados en el presente proyecto de investigación fueron los siguientes: 1. Desarrollar un plan de mejora para fortalecer el desempeño del entorno laboral de los colaboradores de la empresa de calzado Makatrix de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua. 2. Establecer la situación actual de la empresa Makatrix. respecto al desempeño laboral y sobre la capacitación/formación de los colaboradores. 3. Realizar un diagnóstico inicial del grado de influencia en la motivación en los colaboradores de la empresa Makatrix. 4. Analizar el impacto de las condiciones del entorno de trabajo en el que se encuentran los colaboradores de la empresa Makatrix.

1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL PROBLEMA

1.1. Situación de la empresa EQR

La investigación se realizó en MAKATRIX una empresa especializada en la producción de calzado exclusivamente para niños su principal objetivo es garantizar la comodidad y durabilidad del calzado y este se encuentre en perfectas condiciones para la distribución al mercado nacional, cumpliendo con todos los requisitos legales y el tiempo de entrega.

El producto que ofrece, se centra en la venta de más de 20 modelos de calzado deportivo, 10 modelos de calzado casual o urbano los cuales se encuentran centrados para niños y niñas. MAKATRIX presenta una fuerte presencia en el mercado nacional especialmente en la zona céntrica del país, teniendo en cuenta que el último año ha tenido un pequeño crecimiento en algunas provincias de la costa ecuatoriana atendiendo a una amplia gama de clientes, desde mayoristas hasta minoristas en el país, ofreciendo servicios personalizados en los diseños su calzado, y esto permite una mejor acogida en el mercado.

La empresa se constituye de 1 taller ubicado estratégicamente en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, cantón Huachi Grande, a cuál cuenta con personal calificado dentro de su área de trabajo ya sea como: armadores, diseñadores, plantadores y cortadores ya que cada uno de estos departamentos se encuentra supervisado por el gerente de la empresa.

Esta investigación se centrará en el área de producción, la cual dispone de 25 colaboradores operativos. Debido a las particularidades del clima laboral, el personal ha mostrado en los últimos meses una disminución en su rendimiento, tanto en productividad como en las actividades diarias. Ante esta situación, se considera necesario realizar un estudio y desarrollar un plan estratégico que identifique las causas y proponga soluciones para mejorar la motivación de cada uno de ellos con esto mejorar el clima laboral y optimizar los procesos internos.

1.2. Diagnóstico del problema

Para obtener un diagnóstico preliminar sobre la situación de la empresa de calzado MAKATRIX, se ha utilizado como herramienta el árbol de problemas, el cual se elaboró con los resultados obtenidos de una encuesta previamente realizada sobre el clima laboral en la empresa. Esta perspectiva permite identificar las principales causas y los posibles efectos derivados del problema, proporcionando una visión clara de los factores que afectan el clima laboral:

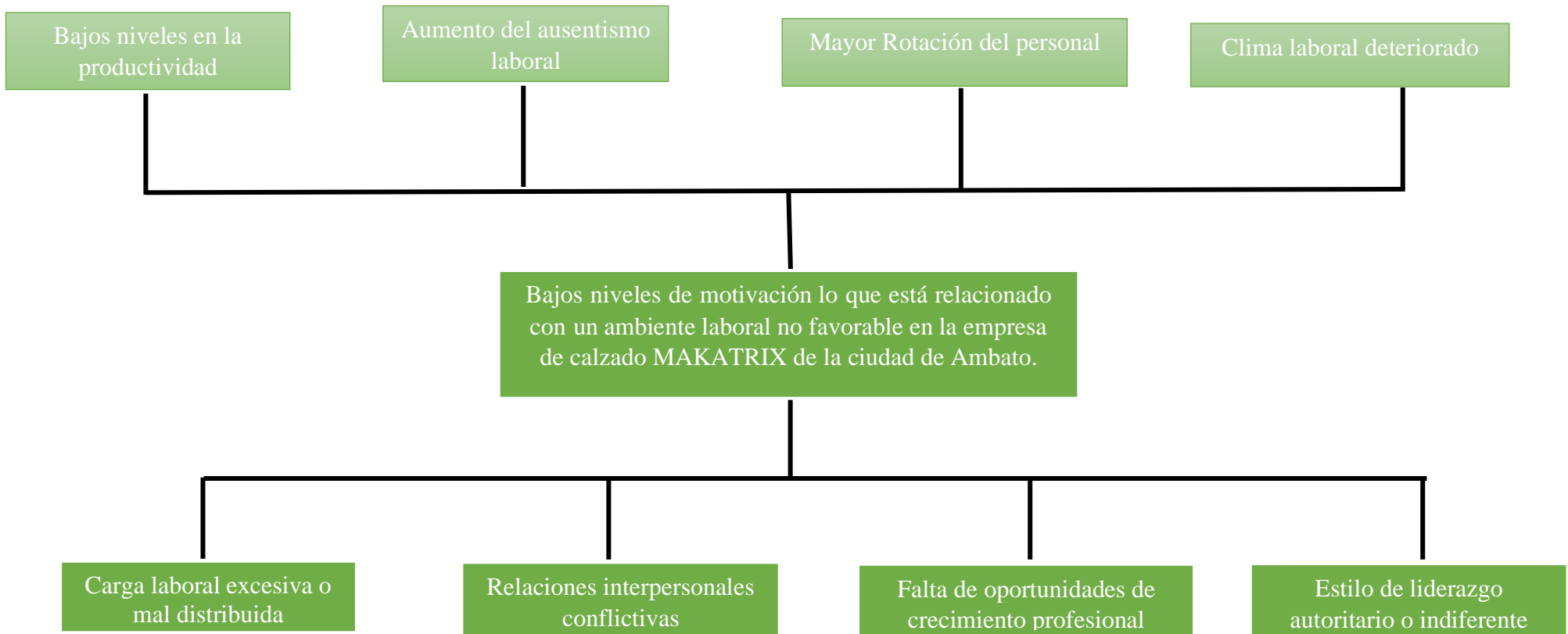


Figura 1. Árbol de problemas

La empresa Makatrix es una empresa artesanal que se dedica a la elaboración y distribución de calzado al por mayor y menor dentro del mercado nacional principalmente en la zona centro del país, esta considerara como empresa artesanal ya que cuenta con un total de 30 colaboradores, Makatrix se centra más el mercado casual y deportivo el cual está enfocando en el mercado infantil garantizando un producto de mayor duración y con un gran confort con diseños actualizados y con mejores materiales de elaboración del productos con una experiencia de más 15 años de producción

La baja motivación del personal dentro del área de producción en la empresa de calzado Makatrix. se origina en un clima laboral deficiente, que está vinculado a varias causas fundamentales como quejas sobre los horarios de trabajo revelan una falta de flexibilidad del horario de trabajo, lo que genera insatisfacción en los colaboradores para rendir al máximo. Las dificultades en el trato entre el gerente y colaboradores afectan negativamente la comunicación y el ambiente de trabajo, creando una mayor rotación del personal dentro de diferentes áreas de la empresa.

La falta de organización en las metas semanales también juega un rol importante, ya que la falta de comunicación ralentiza el proceso de producción de calzado y el incumpliendo de entregas del producto a los distribuidores

Por último, el mal liderazgo y la baja capacitación del gerente dentro de la empresa genera malas relaciones interpersonales, lo que agrava aún más las tensiones y la falta de dirección en el trabajo

Como resultado de las causas establecidas, el bajo rendimiento del personal de producción en la empresa de calzado MAKATRIX provoca una disminución de la productividad, ya que los empleados desmotivados no cumplen con sus tareas de manera eficiente. Esto, a su vez, aumenta la rotación de personal debido a la insatisfacción laboral, lo que genera costos adicionales en reclutamiento y adaptación de nuevos empleados.

En conclusión, la baja motivación laboral también afecta al clima laboral ya que genera desconfianza y desunión entre el equipo de trabajo dificulta la colaboración, afectando la cohesión del grupo, mientras que la desmotivación generalizada impacta negativamente en el desempeño y la calidad de los resultados.

1.3. Análisis estadístico

Los datos obtenidos en el presente trabajo de investigación se presentan a continuación:

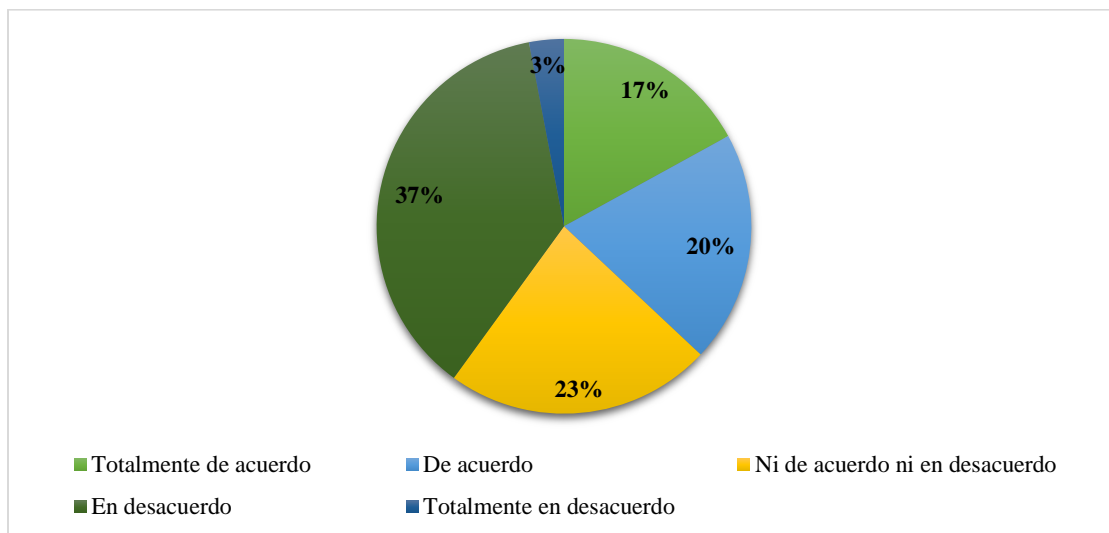
1.3.1. Resultados de la variable Motivación Laboral

Se realizó la tabulación de los datos del cuestionario para determinar el nivel de frecuencia de ciertas actividades, en donde se obtuvieron los siguientes resultados detallados a continuación:

Tabla 1. Me siento motivado a dar lo mejor de mí en mi puesto de trabajo

Categorías	N° personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	16,7%
De acuerdo	6	20%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23,3%
En desacuerdo	11	36,7%
Totalmente en desacuerdo	1	3,3%
Total	30	100%

Figura 2. Me siento motivado a dar lo mejor de mí en mi puesto de trabajo

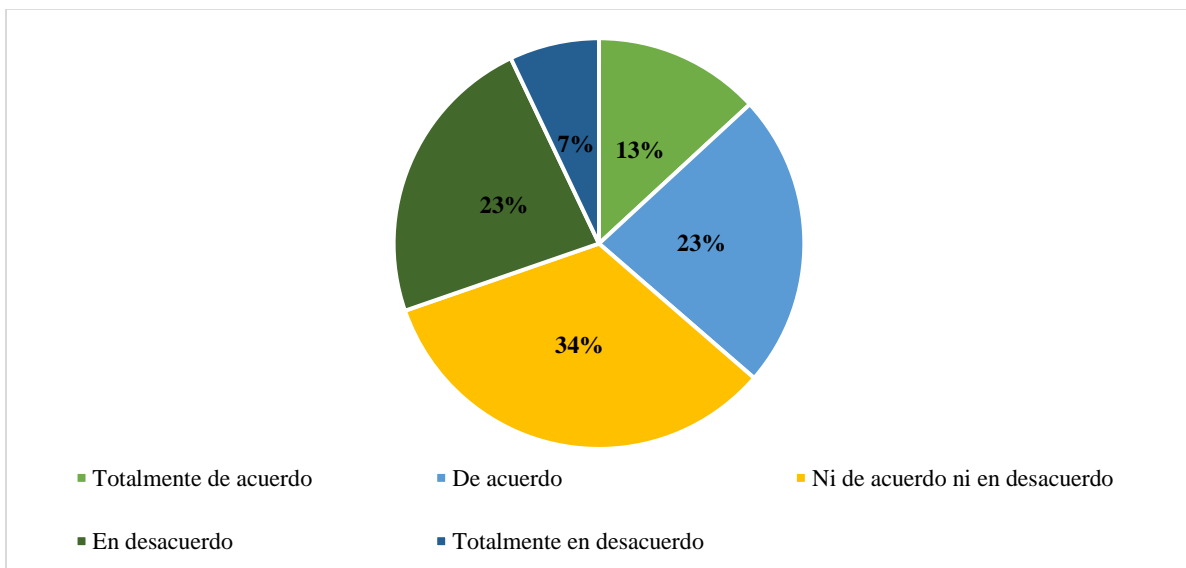


Del grupo de colaboradores evaluados los resultados obtenidos tienen diferentes puntos de vista, aunque con la tendencia negativa dominante en detalle, el 37 % de los encuestados dice que están en acuerdo, pero otro 3%, se coloca en la categoría "Totalmente en desacuerdo" finalmente, los datos muestran que la empresa de calzado de zapatos Makatrix necesita un plan de mejora integral en la motivación del trabajo con el objetivo de transformar una percepción negativa.

Tabla 2. El reconocimiento que recibo por mis logros incrementa mi motivación laboral

Categorías	N° personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	13,3%
De acuerdo	7	23,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	33,3%
En desacuerdo	7	23,3%
Totalmente en desacuerdo	2	6,7%
Total	30	100%

Figura 3. El reconocimiento que recibo por mis logros incrementa mi motivación laboral

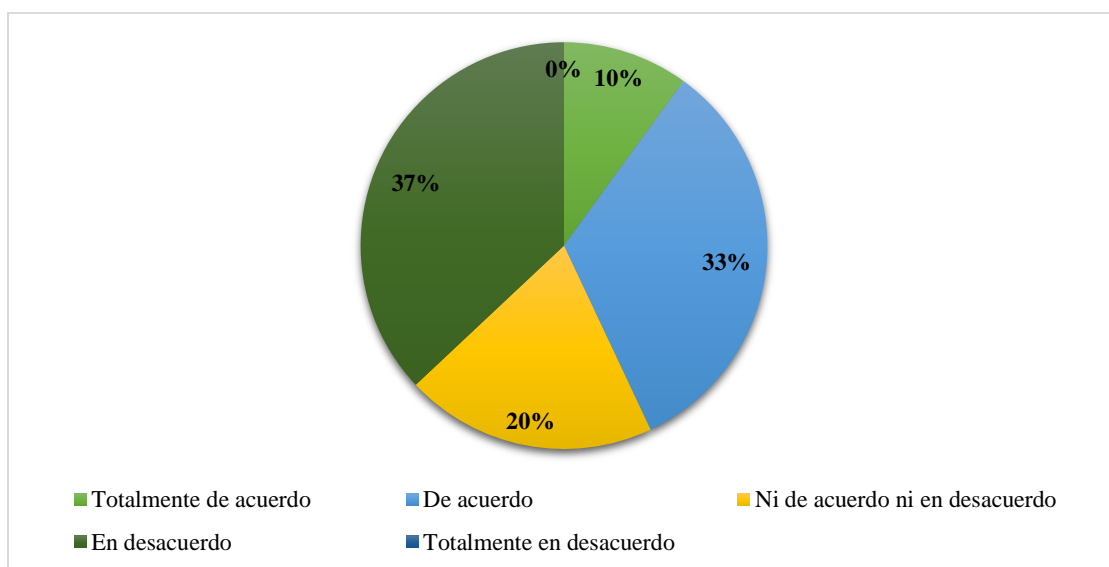


De acuerdo a los resultados obtenidos de la motivación laboral el mayor porcentaje corresponde a "ni estar de acuerdo ni en desacuerdo" 34 %, lo que sugiere que más de uno de los empleados mantiene una actitud neutral, esta neutralidad puede interpretarse como indiferencia, falta de claridad en la motivación en la política o la percepción ambivalente del entorno laboral muchas personas no identifican claramente elementos que fortalecen o debilitan su motivación, lo que puede conducir a una baja identificación con los objetivos de la compañía.

Tabla 3. El apoyo de mis superiores influye positivamente en mi motivación

Categorías	N° personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	10%
De acuerdo	10	33,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20%
En desacuerdo	11	36,7%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	30	100%

Figura 4. El apoyo de mis superiores influye positivamente en mi motivación

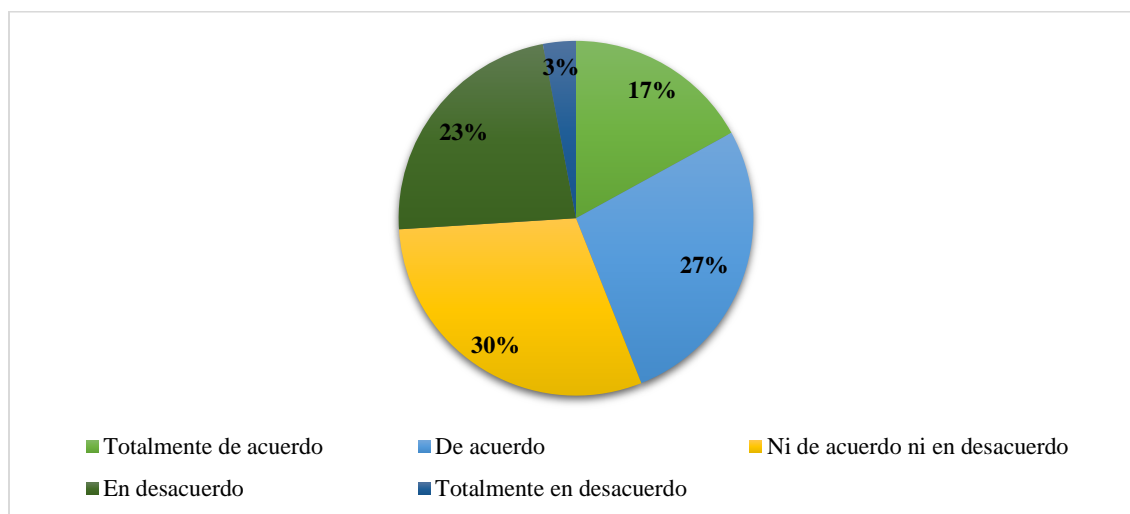


De acuerdo a los resultados obtenidos muestra la distribución de percepción de los colaboradores de la empresa de calzado Makatrix relacionada con la motivación laboral el porcentaje mayoritario corresponde a "no estar de acuerdo o en desacuerdo" con un total de 37% por otro lado, un 33 % de los encuestados manifiesta estar de acuerdo, lo que constituye un bloque importante de percepciones positivas. El 20 % que se mantiene neutral pone de manifiesto que un porcentaje de colaboradores con posturas ambivalentes, posiblemente debido a la ausencia de información clara sobre las políticas de motivación, La motivación laboral de Makatrix se encuentra en un estado de fragmentación y polarización con una mayoría sujeta a controversia y una minoría completamente satisfecha.

Tabla 4. El clima laboral en mi área de trabajo fomenta mi satisfacción y motivación

Categorías	N° personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	16,7%
De acuerdo	8	26,7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	30%
En desacuerdo	7	23,3%
Totalmente en desacuerdo	1	3,3%
Total	30	100%

Figura 5. El clima laboral en mi área de trabajo fomenta mi satisfacción y motivación

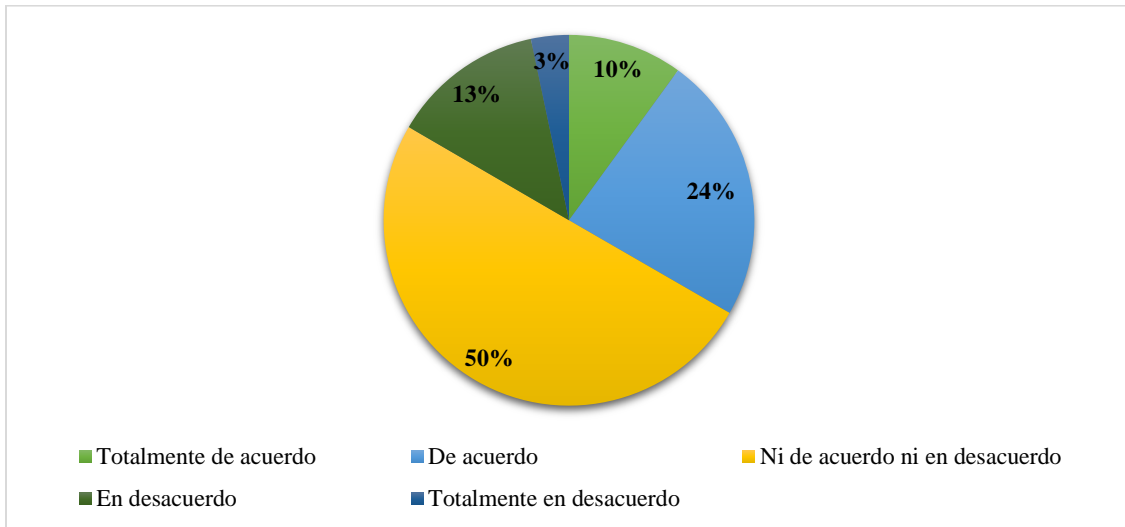


De acuerdo a los resultados obtenidos refleja la percepción de los colaboradores de Makatrix en términos de motivación laboral. El porcentaje mayor corresponde a "sin acuerdo o en desacuerdo" (30 %), lo que muestra que casi un tercio de los empleados mantienen una actitud neutral mientras que, en segundo lugar, el 23 % de los encuestados dice que están de acuerdo, y el 17% está completamente de acuerdo, lo que en conjunto representa el 47% de las respuestas positivas. En síntesis, el gráfico refleja que la motivación laboral en Makatrix se encuentra en un estado de fragmentación, con una mayoría neutral y una ligera ventaja de percepciones positivas frente a las negativas.

Tabla 5. La estabilidad laboral que ofrece la empresa refuerza mi motivación diaria

Categorías	N° personas	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	10%
De acuerdo	7	23,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	50%
En desacuerdo	4	13,3%
Totalmente en desacuerdo	1	3,4%
Total	30	100%

Figura 6. La estabilidad laboral que ofrece la empresa refuerza mi motivación diaria



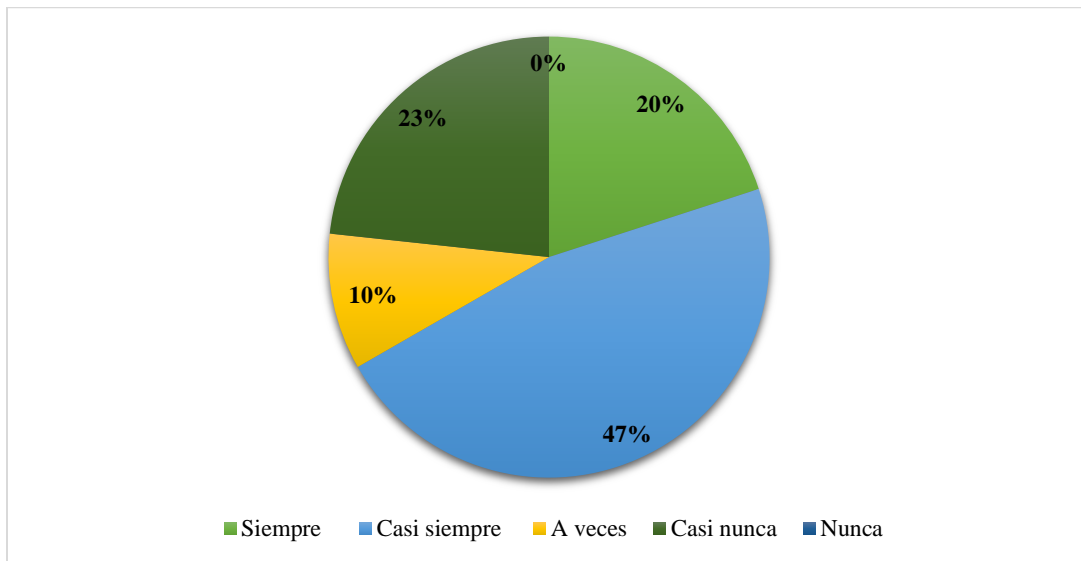
De acuerdo a los resultados obtenidos refleja que la mayoría de los colaboradores de Makatrix se colocan en la categoría "ni de acuerdo o en desacuerdo" (50%). Por otra parte, un 24% se muestra de acuerdo y un 10% totalmente de acuerdo, lo que en conjunto representa un 27% de percepciones positivas. En conclusión, el diagrama nos indica que la empresa de calzado Makatrix está en fase de neutralidad de motivación con una percepción positiva apropiada, pero aún es insuficiente para neutralizar las opiniones negativas de los colaboradores.

1.3.2. Resultados de la variable Clima Laboral

Tabla 6. Existe un buen ambiente de cooperación y apoyo entre mis compañeros de trabajo

Categorías	Nº personas	Porcentaje
Siempre	6	20%
Casi siempre	14	46,7%
A veces	3	10%
Casi nunca	7	23,3%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Figura 7. Existe un buen ambiente de cooperación y apoyo entre mis compañeros de trabajo



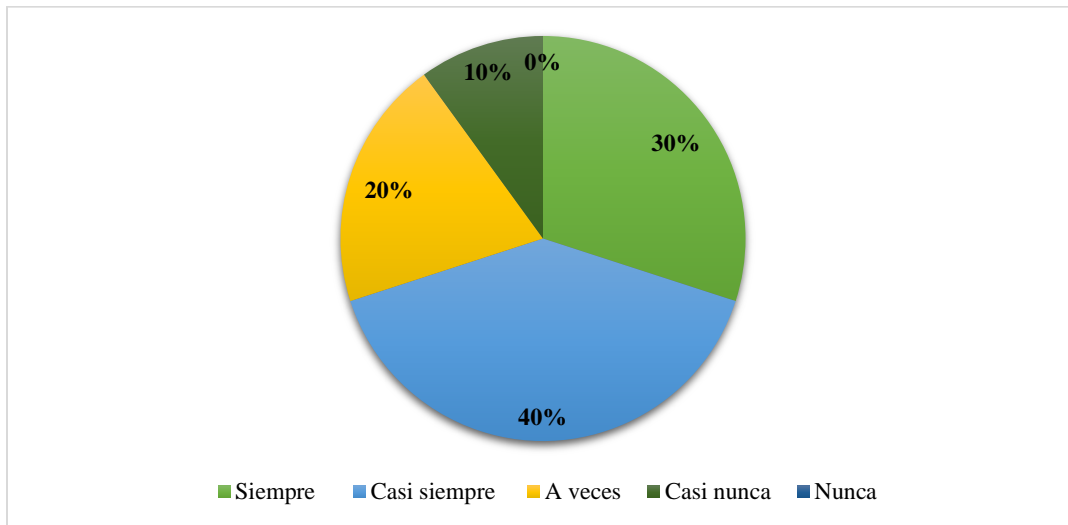
De acuerdo a los resultados obtenidos refleja la percepción de los colaboradores en relación con la frecuencia en la que sienten un ambiente de trabajo favorable dentro de Makatrix el resultado más destacado es que el 47 % de los empleados indican que "casi siempre" percibe un ambiente de trabajo positivo, un 20 % afirma que "siempre" experimenta un buen clima laboral, lo que refuerza la idea de que la organización cuenta con prácticas que favorecen la interacción, la

cooperación y la satisfacción en el trabajo, en conjunto, este 33% representa un grupo considerable de colaboradores que manifiestan insatisfacción o percepciones inestables del clima laboral, lo cual puede traducirse en conflictos interpersonales, desmotivación, falta de integración y disminución de la productividad.

Tabla 7. Considero que la empresa es justa en la distribución de cargas de trabajo y beneficios

Categorías	N° personas	Porcentaje
Siempre	9	30%
Casi siempre	12	40%
A veces	6	20%
Casi nunca	3	10%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Figura 8. Considero que la empresa es justa en la distribución de cargas de trabajo y beneficios



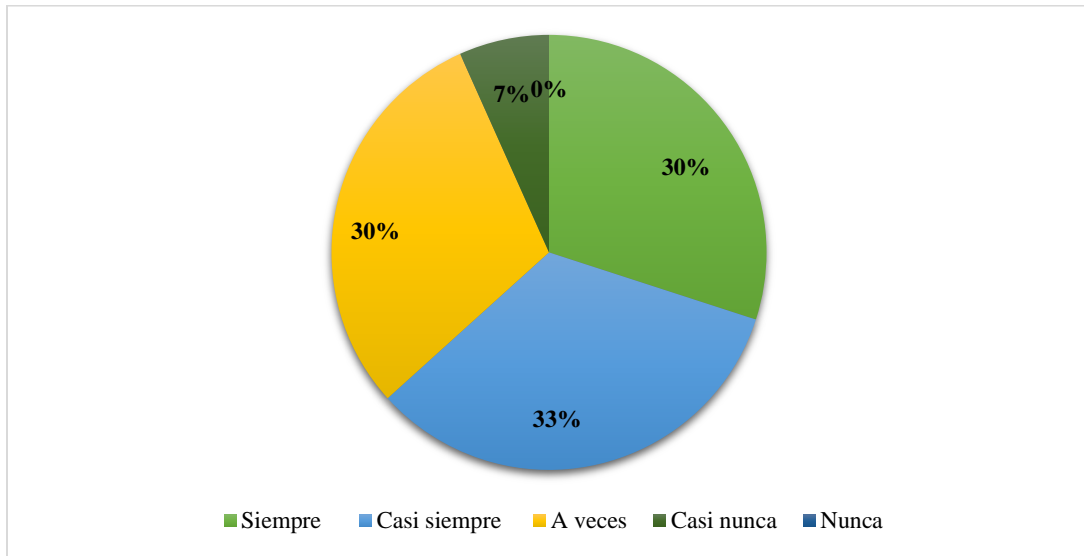
De acuerdo a los resultados obtenidos muestra la percepción de los socios en términos de la frecuencia que está experimentando un ambiente de trabajo positivo para Makatrix el grupo más grande es similar a aquellos que afirman que "casi siempre" 40 % percibe un buen ambiente de

trabajo, De igual manera, un 30 % de los encuestados indica que “siempre” experimenta un clima favorable, lo cual refleja un nivel alto de bienestar organizacional, el 70 % de las respuestas señala que la empresa posee fortalezas claras en la construcción de un ambiente laboral saludable, Sin embargo, un 20 % señala que “a veces” percibe un clima adecuado, lo que revela cierta intermitencia o desigualdad en la experiencia laboral. Finalmente, un 10 % expresa que “casi nunca” experimenta un clima favorable, Sin embargo, si hay menos empleados con experiencias periódicas o negativas, la persistencia muestra la necesidad de implementar un plan integral para mejorar el entorno laboral para fortalecer la cohesión, garantizar la justicia y aumentar el nivel de satisfacción en toda la organización.

Tabla 8. En la empresa se reconocen los logros y el buen desempeño de los colaboradores

Categorías	N° personas	Porcentaje
Siempre	9	30%
Casi siempre	10	33,3%
A veces	9	30%
Casi nunca	2	6,7%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Figura 9. En la empresa se reconocen los logros y el buen desempeño de los colaboradores

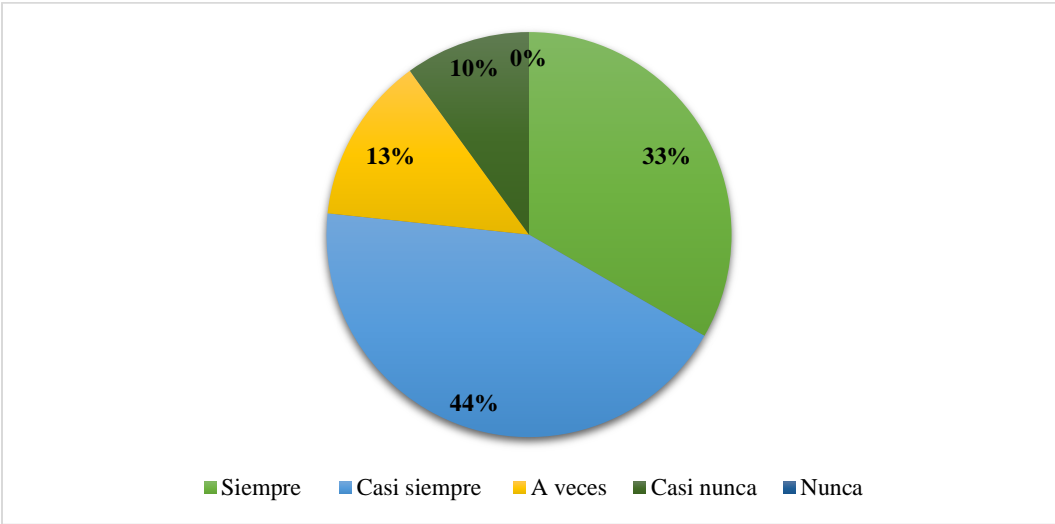


De acuerdo a los resultados obtenidos refleja la percepción de los socios sobre la frecuencia que experimentan un ambiente de trabajo positivo en Makatrix. Los resultados muestran que el 33 % de los empleados están considerando "casi siempre" disfrutar de un ambiente de trabajo favorable, un 30 % señala que "siempre" percibe un buen clima laboral, y otro 30 % indica que "a veces" lo experimenta. Makatrix posee un clima laboral predominantemente positivo, pero no exento de tensiones y desigualdades en la percepción de sus trabajadores. Para alcanzar un ambiente organizacional plenamente favorable, es indispensable aplicar un plan integral de mejora del clima laboral.

Tabla 9. Tengo posibilidades de aprender y desarrollarme profesionalmente en esta organización

Categorías	N° personas	Porcentaje
Siempre	10	33,3%
Casi siempre	13	43,3%
A veces	4	13,3%
Casi nunca	3	10%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Figura 10. Tengo posibilidades de aprender y desarrollarme profesionalmente en esta organización



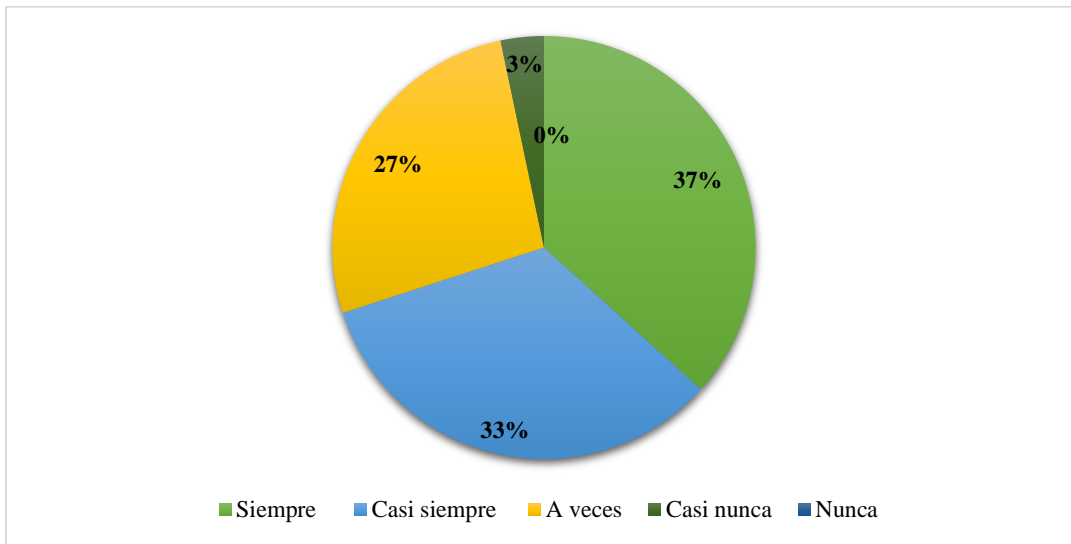
De acuerdo a los resultados obtenidos muestra cómo los colaboradores perciben la frecuencia con que experimentan un clima laboral positivo el grupo más amplio corresponde al 44 % que afirma “casi siempre” percibir un buen clima laboral, de manera complementaria, un 33% señala que “siempre” disfruta de un ambiente laboral adecuado, lo que indica un nivel consolidado de satisfacción en una parte importante de los trabajadores. En conjunto, este 77 %, en contraste, un 13% de los encuestados manifiesta que solo “a veces” perciben un buen clima laboral, En

conclusión, Makatrix cuenta con un ambiente laboral principalmente positivo, aunque hay un grupo de empleados que sienten ciertas inconsistencias o descontento este punto de vista de la gestión del talento humano, la compañía necesita llevar a cabo un plan para la mejora continua del ambiente laboral.

Tabla 10. Mi jefe inmediato reconoce y valora el trabajo que realizo

Categorías	N° personas	Porcentaje
Siempre	11	36,7%
Casi siempre	10	33,3%
A veces	8	26,7%
Casi nunca	1	3,3%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Figura 11. Mi jefe inmediato reconoce y valora el trabajo que realizo



De acuerdo a los resultados obtenidos demuestra hasta qué punto los empleados valoran la frecuencia con la que disfrutan de un ambiente de trabajo positivo, la cifra más notable es que un

37 % de los participantes en la encuesta indica que "siempre" siente que hay un buen ambiente el boral seguido de un 33 % que indica "casi siempre", En segundo lugar, un 27% de los colaboradores señala que "a veces" experimenta un clima laboral positivo, el gráfico muestra que Makatrix posee un clima laboral mayoritariamente favorable, aunque con ciertos matices de inconsistencia que deben ser atendidos desde un enfoque de gestión de talento humano, la empresa tiene la oportunidad de consolidar sus fortalezas y transformar las percepciones intermitentes y negativas en experiencias positivas, contribuyendo así a la cohesión, motivación y productividad organizacional.

Tabla 11. Encuesta Motivación Laboral

N°	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Me siento motivado a dar lo mejor de mí en mi puesto de trabajo					
2	El reconocimiento que recibo por mis logros incrementa mi motivación laboral					
3	Tengo claras mis responsabilidades y esto influye positivamente en mi desempeño					
4	Siento que mis opiniones son tomadas en cuenta dentro de la empresa					
5	Las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional aumentan mi compromiso					
6	La estabilidad laboral que ofrece la empresa refuerza mi motivación diaria					
7	El clima laboral en mi área de trabajo fomenta mi satisfacción y motivación					
8	Me identifico con los valores y objetivos de la empresa					
9	La capacitación y formación recibida potencian mi interés por mejorar continuamente					
10	El apoyo de mis superiores influye positivamente en mi motivación					

Tabla 12. Encuesta Clima Laboral

N°	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	La información que necesito para realizar mi trabajo lo recibo de manera clara y oportuna					
2	Mi jefe inmediato reconoce y valora el trabajo que realizo					
3	Existe un buen ambiente de cooperación y apoyo entre mis compañeros de trabajo					
4	Me siento motivado a dar lo mejor de mí en mis tareas diarias					
5	En la empresa se reconocen los logros y el buen desempeño de los colaboradores					
6	Tengo posibilidades de aprender y desarrollarme profesionalmente en esta organización					
7	La empresa respeta y promueve un balance entre mi vida personal y laboral					
8	Las condiciones físicas (instalaciones, equipos, herramientas) son adecuadas para trabajar					
9	Considero que la empresa es justa en la distribución de cargas de trabajo y beneficios					
10	En términos generales, me siento satisfecho de trabajar en esta empresa					

1. PLAN PARA MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE CALZADO MAKATRIX

2.1. Introducción

El clima laboral es un factor fundamental para la gestión del talento humano, debido a que, muestra con precisión la percepción que tienen los colaboradores sobre el entorno en el que desempeñan sus labores cotidianamente. A decir de Chiavenato (2017), un clima organizacional positivo incrementa la motivación y la satisfacción laboral, lo que incide efectivamente en el compromiso y productividad del personal, de la misma forma, Robbins y Judge (2019) mencionan que la motivación de los colaboradores va más allá del factor monetario, debido a que, involucra otros aspectos como el reconocimiento, la comunicación efectiva y la percepción de justicia empresarial.

Así mismo, Herzberg (1968) alega que en el clima laboral influyen también los factores higiénicos como el salario, condiciones físicas y motivacionales, esto incluye tres el logro, el reconocimiento y la responsabilidad, impulsando con efectividad tanto el compromiso como el rendimiento sostenido empresarial. De la misma forma, Likert (1961) señala que los estilos de liderazgo participativos favorecen la comunicación, la cooperación y la cohesión grupal, lo que contribuye al fortalecimiento del clima organizacional. Mientras que, Dessler (2020) enfatiza que una idónea gestión del talento humano, incrementa los niveles de motivación y productividad en las empresas.

Por lo tanto, para fortalecer el clima laboral organizacional es indispensable diseñar e implementar un plan de mejora que permita incrementar la motivación, fomentar la innovación y garantizar un desarrollo sostenible organizacional. Específicamente en el caso de las empresas manufactureras, como las dedicadas a la producción de calzado, la incidencia del clima laboral es ampliamente significativa, ya que para consolidar un producto final de alta calidad se debe seguir una serie de procesos cimentados en la coordinación eficiente y el compromiso elevado.

En este sentido, diseñar un plan de mejora que fortalezca el clima laboral de la empresa MAKATRIX se convierte en una estrategia esencial para generar condiciones que potencien la motivación y favorezcan la innovación dentro de la organización, mitigando la producción de consecuencias negativas como el ausentismo, la rotación de personal y la disminución del compromiso (Mendoza y Ortiz, 2020).

En consecuencia, la importancia de este plan de mejora radica en que busca mejorar el clima laboral de la empresa de calzado, mediante la propuesta de acciones que promuevan un ambiente organizacional positivo, dichas acciones se direccionan a la implementación de estrategias de comunicación, programas de reconocimiento, capacitaciones, y el fortalecimiento de un liderazgo basado en la confianza y la participación, lo que incidiría positivamente en el crecimiento empresarial.

2.2. Objetivo

Elaborar un plan de mejora que permita cambiar el clima laboral y a la influencia en la motivación de los colaboradores, dirigido a optimizar las condiciones de trabajo del personal operativo, con el fin de incrementar su satisfacción y la motivación, lo que a su vez potenciará su rendimiento, productividad y compromiso con los objetivos organizacionales de la empresa de calzado MAKATRIX.

2.3. Justificación

El diseño del plan para mejorar el ambiente de trabajo en los colaboradores de la empresa de calzado MAKATRIX, dedicada a la manufactura de calzado, se justifica debido a que, mediante la aplicación de encuestas internas se detectó problemáticas vinculadas con la comunicación, reconocimiento al desempeño, oportunidades de crecimiento; y ambiente físico y emocional, incidiendo negativamente en la motivación y productividad del personal, por lo que, este plan busca abordar dichos desafíos de forma estructurada y estratégica, contribuyendo al cumplimiento del objetivo organizacional de elevar la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores.

En consecuencia, desde una perspectiva empresarial, se justifica debido a la necesidad de alinear el clima laboral con estrategias que potencien tanto la motivación como el compromiso, factores que son claves para mantener una productividad eficiente en contextos manufactureros.

Así mismo, desde una perspectiva académica se sustenta en que la gestión del talento humano requiere ser estudiada desde un ámbito aplicado; por lo que, desarrollar el plan de mejora, fortalece la aplicación de la teoría y la investigación en el campo de la administración, aspecto fundamental

para el desarrollo integral de los estudiantes en la vida profesional y laboral. Por lo tanto, este plan, no solo responde a una necesidad interna de la fábrica, sino que también aporta al conocimiento en el área, convirtiéndose en un modelo replicable en otras organizaciones del sector industrial.

Desde una perspectiva social, la mejora del clima laboral trasciende los límites de la organización, en el caso MAKATRIX, fomentar un ambiente de trabajo sano y motivador implica mejorar la calidad de vida de los colaboradores, además, fortalece la cohesión social y la sostenibilidad empresarial.

2.4. Plan de mejora

2.4.1. Diagnóstico y determinación de las problemáticas

El diagnóstico se sustenta en cuatro problemáticas centrales detectadas:

- **Comunicación deficiente:** genera desinformación, duplicidad de tareas, baja coordinación entre áreas y desmotivación.
- **Escaso reconocimiento al desempeño:** disminuye la moral del personal y debilita la cultura de alto rendimiento.
- **Oportunidades de crecimiento limitadas:** provoca frustración profesional y fuga de talento.
- **Ambiente físico y emocional poco favorable:** afecta a la salud, la seguridad y el bienestar emocional de los colaboradores.

A estos retos se suman factores internos y externos que influyen en el clima del ambiente de trabajo de MAKATRIX, a nivel interno cuenta con fortalezas como la experiencia técnica de su personal operativo y una marcada identidad en el ámbito local, lo que representa una base sólida para el desarrollo de mejoras. Sin embargo, también enfrenta debilidades como la elevada resistencia al cambio y una innovación limitada de la gestión del talento humano. A nivel externo presenta oportunidades direccionadas al crecimiento del mercado del calzado a nivel nacional e internacional, de la misma forma, se evidencian amenazas como la competencia global y la incorporación de nuevas tecnologías que requieren formación continua.

2.4.2. Análisis FODA - empresa de calzado Makatrix

El presente análisis se desarrolla para la empresa de calzado MAKATRIX, ubicada en Ambato, Tungurahua el propósito es establecer una estrategia para un plan de mejora que fortalezca el clima laboral, incremente la motivación del personal y optimice la productividad operativa.

Tabla 13. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Adaptabilidad a temporadas y pedidos especiales	Clima laboral heterogéneo.	Preferencia por lo nacional.	Competencia informal.
Flexibilidad de lote corto.	Falta de estandarización.	Demanda en calzado escolar y deportivo.	Volatilidad de precios.
Relación cercana con proveedores.	Incentivos poco claros.	Programas de apoyo productivo.	Cambios regulatorios.
Identidad de marca local.	Rotación en puestos críticos.	Digitalización comercial.	Estacionalidad.
Cultura de compañerismo.	Capacitación insuficiente del personal	Sostenibilidad.	Reclutamiento difícil
Cumplimiento en tiempos de entrega	Comunicación débil en diferentes áreas	Tercerización especializada	
Productos duraderos y confiables			

2.4.2. Ejes estratégicos del plan de mejora

Tabla 14. Ejes estratégicos

N°	Eje estratégico	Objetivo
1	Fortalecimiento de la comunicación interna	Mejorar la calidad de la comunicación tanto vertical como horizontal.
2	Reconocimiento y compensación al desempeño	Aumentar la motivación y satisfacción laboral a través del reconocimiento continuo.
3	Desarrollo y crecimiento profesional	Brindar oportunidades de formación profesional a los colaboradores.
4	Mejora del entorno físico y emocional	Promover un ambiente laboral saludable, seguro y motivador.

2.4.3. Desarrollo de los ejes estratégicos del plan de mejora

Tabla 15. Desglose de los ejes estratégicos

Eje	Actividades	Responsables	Resultados esperados
Fortalecimiento de la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión semanal por áreas de trabajo: Se destinará un espacio donde el jefe de área socializa avances, novedades y recibe sugerencias de los colaboradores. • Tablero informativo: Se llevará a cabo un espacio donde de manera semanal se comunicarán noticias empresariales, comunicados internos, fechas importantes y metas cumplidas. • Buzón de sugerencias físico: Se establecerá un espacio donde los colaboradores indicarán sus ideas, sugerencias o quejas, el mismo que se revisará de manera trimestral y servirá como base para tomar acciones que permitan mejorar el desempeño y desarrollo empresarial 	Jefes de área y Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor claridad en las tareas y objetivos empresariales. • Participación activa. • Reducción de problemáticas comunicacionales.

<p>Reconocimiento y compensación al desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento trimestral al mejor colaborador: Para el reconocimiento se tomará en consideración la puntualidad, eficiencia, compañerismo y compromiso, para ello, se creará un mural donde se ubicará el nombre y fotografía del mejor colaborador y se proporcionará un diploma simbólico y un incentivo. • Celebración mensual a los cumpleaños: Se entregará una tarjeta de felicitaciones a los cumpleaños y un pequeño refrigerio. 	<p>Recursos Humanos y jefes o encargados de área.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciación del ánimo y motivación general. • Elevación del compromiso de los colaboradores. • Mejoramiento de la cultura de reconocimiento.
<p>Desarrollo y crecimiento profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones internas semestrales: Se impartirá capacitaciones sobre diferentes temáticas relacionadas a las labores diarias, con la finalidad de mejorar el desempeño de los colaboradores. • Encuestas virtuales sobre intereses de capacitación: Se aplicarán de manera semestral para detectar temas de interés a fin de brindar capacitaciones basadas en las necesidades de los colaboradores. 	<p>Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del aprendizaje continuo. • Elevación de la confianza en las habilidades autónomas. • Aumento de la participación y el desarrollo.

<p>Mejora del entorno físico y emocional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación del área de descanso: Se revisará el espacio donde los colaboradores pueden tomar breves descansos y se acondicionará con sillas cómodas, ventilación y acceso a agua o café. • Espacio de integración organizacional: Se realizarán actividades sencillas de manera mensual por un lapso de 30 a 45 minutos, donde se ejecutarán dinámicas o juegos para mejorar la integración grupal y romper la rutina laboral. • Taller de bienestar emocional: Se lo ejecutará de manera semestral, abordando temáticas significativas sobre gestión de emociones, manejo del estrés, entre otros aspectos, estará a cargo de un profesional externo o se presentarán videos y dinámicas guiadas. 	<p>Recursos Humanos, profesional externo y área de mantenimiento o limpieza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del sentido de pertenencia e incremento del compañerismo. • Elevación de la energía y disposición. • Reducción del estrés y mejoramiento del ambiente emocional.
--	---	--	---

2.4.4. Evaluación de la efectividad del plan de mejora

El plan propuesto para mejorar el ambiente de trabajo en los colaboradores de la empresa de calzado MAKATRIX será valorado de manera semestral con la finalidad de evaluar su nivel de eficacia y a la vez detectar posibles áreas de mejora mediante cuatro indicadores, los que permitirán medir el grado de efectividad percibido por los colaboradores en torno a los cuatro ejes establecidos para la propuesta. Además, cada indicador será desglosado en cinco aspectos a considerar: descripción, frecuencia, método de evaluación, responsables y uso de resultados.

Por otro lado, los indicadores serán fundamentales para lograr la optimización del ambiente de trabajo, demostrando la pertinencia y relevancia de contar con acciones efectivas que permitan a la empresa mejorar su rendimiento interno y a la vez elevar su capacidad competitiva en el sector al que pertenece.

Tabla 16. Indicadores para medir la efectividad del plan de mejora

Indicador	Descripción	Frecuencia	Método de Evaluación	Responsables	Uso de Resultados
Grado de efectividad de las acciones propuestas	Permite medir la percepción que tienen los colaboradores entorno a la efectividad de las acciones implementadas.	Semestral	<ul style="list-style-type: none">• Encuestas	Recursos Humanos	Si la efectividad es baja se realizará una reunión con los colaboradores para proponer ideas que permitan mejorar y direccionar de mejor manera las estrategias.

Grado de satisfacción general	de	Permite conocer cómo se sienten los empleados con las acciones implementas.	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Focus group 	Recursos Humanos	
Nivel de participación activa	de	Ayuda a identificar el número de colaboradores que participan con frecuencia en las actividades propuestas.	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Listas de registro 	Recursos Humanos	Si la participación es baja se llevarán a cabo encuestas para identificar las causas de que los colaboradores no formen parte de las actividades con la finalidad de proponer alternativas que los motive a mejorar.
Percepción de la mejora del ambiente laboral	de la	Permite medir la percepción de los colaboradores en torno a los avances o mejorar que presenta el ambiente laboral de la empresa.	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Focus group 	Recursos Humanos	Si la percepción es negativa se realizará una reunión con los colaboradores para proponer ideas que permitan mejorar y direccionar de mejor manera las estrategias.

2.4.5. Presupuesto para la implantación de la propuesta de estrategias

La implementación de las actividades para mejorar el ambiente de trabajo en los colaboradores de la empresa de calzado MAKATRIX requiere de una inversión económica anual que permita solventar diversas áreas vinculadas a recursos humanos, financieros y tecnológicos, es por ello que a continuación se presenta el presupuesto para cumplir efectivamente las actividades que rigen al plan de mejora.

Tabla 17. Desglose del presupuesto para el plan de mejora

Actividad	Descripción	Valor parcial estimado	Valor total estimado
Reunión semanal por áreas de trabajo	Materiales de oficina	\$20.00	\$20.00
	Espacio para reunión	\$0.00	
Tablero informativo	Compra del tablero	\$30.00	\$60.00
	Selección del espacio	\$0.00	
	Instalación	\$30.00	
Buzón de sugerencias físico	Compra del buzón	\$250.00	\$330.00
	Selección del espacio	\$0.00	
	Instalación	\$80.00	
	Capacitación del personal para el uso	\$0.00	
Reconocimiento trimestral	Diplomas	\$20.00	\$370.00
	Incentivos	\$350.00	
Celebración mensual de cumpleaños	Tarjetas de cumpleaños	\$20.00	\$100.00
	Snacks o refrigerios	\$80.00	
	Capacitaciones internas	\$1500	
Encuestas virtuales	Espacio para capacitación	\$0.00	\$1530.00
	Snacks	\$20.00	
	Internet	\$30.00	
Adecuación del área de descanso	Sillas	\$90.00	\$3210.00
	Cafetera	\$60.00	
	Utensilios plásticos	\$30.00	
	Bebidas	\$30.00	
Talleres de bienestar emocional	Contratación de un especialista	\$3000.00	\$315.00
	Internet y material de oficina	\$65.00	
	Espacio para el taller	\$50.00	
TOTAL		\$5935.00	

4.2.6. Cronograma para la implantación de la propuesta de estrategias

Para el desarrollo idóneo y la ejecución de las actividades se establecerán tres fases de planificación y realización, las que permitirán solventar todas las actividades planteadas de manera integral y sistemática, logrando que el plan de mejora se cumpla a cabalidad.

Tabla 18. Cronograma de actividades

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Diagnóstico inicial y planificación operativa	X		
Planificación de las reuniones semanales por áreas de trabajo	X		
Planteamiento y creación del tablero informativo	X		
Planificación de la instalación y capacitación del buzón de sugerencias físico	X		
Planificación del reconocimiento trimestral al mejor colaborador		X	
Planificación de la celebración mensual a los cumpleaños		X	
Planificación de las capacitaciones internas semestrales		X	
Desarrollo y planteamientos de encuestas virtuales		X	
Adecuación del área de descanso			X
Planificación del desarrollo del taller de bienestar emocional			X

2.5. Conclusiones y recomendaciones

2.5.1. Conclusiones

- El actual plan de mejora permite que el ambiente laboral en la empresa de calzado MAKATRIX demuestra que la gestión del personal es un componente clave para lograr altos niveles de motivación, productividad y compromiso dentro de la organización.
- La implementación del plan de mejora está centrada en el manejo del ambiente laboral y la motivación, la empresa podrá potenciar su competitividad, aumentar la eficiencia en la producción y promover un ambiente laboral favorable que estimule la innovación, la calidad y la conservación del talento humano.
- El diagnóstico realizado ha permitido detectar factores críticos que influyen en el entorno laboral, tales como la mala comunicación, la falta de reconocimiento, las oportunidades de desarrollo limitadas y un ambiente tanto físico como emocional que no es propicio.
- La falta de motivación en los colaboradores conduce a una baja productividad y rendimiento, afectando negativamente los resultados de la empresa.
- La aplicación de estrategias que se enfoquen en mejorar el liderazgo colaborativo, la comunicación efectiva y los programas de incentivos, impacta directamente en la satisfacción y el sentido de pertenencia de los empleados.
- Mejorar el ambiente laboral no solo afecta positivamente el bienestar individual, sino que también favorece la sostenibilidad y la competitividad de la empresa en el sector de fabricación de calzado.

2.5.2. Recomendaciones

- Establecer canales formales y horizontales de comunicación que fomenten la participación activa, la retroalimentación continua y la transparencia en la toma de decisiones. Esto permitirá reducir los niveles de desinformación, mejorar la coordinación interdepartamental y fortalecer la confianza organizacional.
- Diseñar políticas de incentivos que reconozcan el desempeño y los logros del personal, tanto a nivel individual como colectivo.
- Promover un liderazgo basado en la participación, la empatía y la confianza, complementado con planes de capacitación técnica y emocional. Esta práctica fortalecerá las competencias laborales, reducirá la resistencia al cambio y potenciará la innovación, lo que impactará positivamente en el clima organizacional

2.7. Referencias

- Cahuasquí Ríos, D. M. (2015). *Diseño de estrategia de motivación para la prevención y reducción de ausentismo y rotación de personal en una empresa carrocera* [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]
- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 16(28), 7-32.
- Chávez, R. M. A., Macluf, J. E., y Beltrán, L. A. D. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, (1), 9-14.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Cuofano, G. (2023). *La Teoría De Dos Factores De Herzberg*
<https://fourweekmba.com/es/teor%C3%ADa-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Ganga Contreras, F. A., Piñones Santana, M. A., y Saavedra Moyano, L. (2015). *Clima Organizacional*. <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentoshist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>
- García Sanz, V., y Merino Tejedor, E. (2012). *La Motivación Laboral: estudio descriptivo de algunas variables* [Tesis de Posgrado, Universidad de Valladolid]
- García, M., Vesga, J., y Gómez, C. (2020). Clima organizacional: teoría y práctica (1era edict, Issue January). *Editorial Universidad Católica de Colombia*.

- González, J., Rodríguez, M., y González, O. (2018). El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. *Espacios*, 39(37), 3-21.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p03.pdf>
- Grunauer, S. (2021). Salario emocional: Diseño de lineamientos de Fidelización de los voceros de transformación cultural en el Sector Financiero en la ciudad de Guayaquil 2020: Caso: Banco Pacifico S.A. [Tesis de Posgrado, Universidad Técnica de Guayaquil]
<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/1559>
- Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (2011). Comportamiento organizacional. *Cengage Learning*.
- Herzberg, F. (1959). La motivación laboral de los supervisores finlandeses. *Psicología del personal*, 18 (4).
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*
- Huichi, N. (2019). *Motivación Laboral*.
<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2630>
- INFOCOP. (2013). *La OMS insta a la creación de ambientes de trabajo saludables*.
http://www.infocop.es/view_article.asp?id=4696
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., y Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>

- Martín, J. (2017). *La teoría X –Y*. <https://www.cerem.es/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society* van Nostrand Reinhold. *Princeton, NJ*.
- Méndez Jiménez, V. A., y Sarabia López, L. (2012). “Cómo influye el Clima Laboral en la Motivación de las y los trabajadores del Departamento de Desarrollo Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana (GADMFO)”. [Tesis de Posgrado, Universidad Central del Ecuador]
- Morales, J. F. (2002). *Psicología social del trabajo*. *McGraw-Hill*.
- Mosquera, E. (2019). *Clima Laboral y su Influencia en la Motivación de los Trabajadores* [Tesis de Pregrado, Universidad Estatal de Milagro]. <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4910/1/CLIMA%20LABORAL%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20LA%20MOTIVACION%20DE%20LOS%20TRABAJDORES.pdf>
- Munguía, M. (2007). *Clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral*. *Trillas*.
- Navarro, R., y García Santillán, A. (2016). *Orígenes del Clima Laboral* <http://www.eumed.net/librosgratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>
- Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación. Aplicación práctica*. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf
- Palma, C. (1999). *Clima organizacional y desempeño laboral*. *Fondo Editorial de la Universidad de Lima*.
- Pardo Angulo, C. S., y Condo Tamayo, C. (2017). *Incidencia del clima laboral en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de comercialización de*

- productos diversos* [Tesis de Posgrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].
- Peiró, R. (2022). *Teoría de McClelland*. <https://economipedia.com/definiciones/teoriade-mcclelland.html>
- Peña, H. y Villon, S. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific - Artículo Arbitrado*. 3(7), 171-192. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011913>
- Pereira, M. L. N. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista educación*, 153-170. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>
- Reyes, A., y Zambrano, A. (2018). Modelo organizacional y motivación del personal como base para el incremento de la productividad en los lugares de esparcimiento nocturno del cantón Samborondón. Guayaquil: [Tesis de grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte]. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1742>
- Rivera Porras, D. A., Hernández L, Bonilla Cruz, N. J., y Roza Sánchez, A. C. (2019). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *REVISTA ESPACIOS*, 39(16), 17.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional (10.^a ed.). *Pearson Educación*.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17.^a ed.). *Pearson*.
- Robbins, S. P., y T. A. (2018). Comportamiento organizacional (17.^a ed.). *Pearson Educación*.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2019). Comportamiento organizacional (18.^a ed.). *Pearson*
- Stephen, R., y Coulter, M. (2010). Administración. *Bogotá: Pearson*

- Vaca, M. (2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(7), 101-108.
- Venegas Martínez, M. S., y Rea, C. (2014). “Análisis de la motivación como característica de integración para mejorar el clima organizacional del Consejo Nacional Electoral - Delegación Imbabura, período 2013-2014, propuesta de una guía de mejoramiento” [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica del Norte.]
- Villafuerte, S., Viteri, F., y López, H. (2021). Dimensiones del clima laboral que afectan la ejecución de proyectos. Caso BID (Ecuador). *Revista espacios*, 42(08), 105-125. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n08p02>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Werther, W. B., y Davis, K. (2014). *Administración de personal y recursos humanos* (6.^a ed.). *McGraw-Hill Education*.

ANEXOS

Anexos 1: MARCO CONCEPTUAL

1.1. Clima laboral

Una organización es una asociación de personas con el fin de lograr un objetivo específico y cada organización realiza su propio diseño e integra todos sus componentes, es decir, gestiona el uso de los recursos tangibles como intangibles, ya que son los elementos básicos de su funcionamiento para lograr metas y objetivos. También, cabe destacar que la clave del éxito de una organización no siempre es el aspecto económico, sino la actitud, la motivación y el comportamiento de los miembros para tener un buen ambiente de trabajo (Chávez et al., 2016).

Por tanto, para alcanzar los objetivos marcados en la organización, es importante encontrar un equilibrio entre los recursos de los que dispone, entre los que se encuentran no sólo los recursos tangibles, como los financieros, tecnológicos, materiales o comerciales, sino también los recursos humanos, porque es este último factor el que actualmente es el más valioso de las organizaciones, añadiendo un componente diferencial entre ellos; y las competencias de los socios, el entusiasmo, la satisfacción laboral y la lealtad hacia la organización inciden no sólo en sus resultados, sino también en la productividad, la calidad, la eficiencia, la imagen, la rentabilidad y la competitividad (Domínguez et al., 2013).

En el espacio donde trabajan los individuos en la organización, además de tomar en cuenta los factores ambientales, se deben mantener condiciones que generen satisfacción en los empleados al realizar su trabajo, y para referirse a este tema, varios expertos han desarrollado el concepto de clima laboral o clima organizacional; en este sentido, se señala que el clima organizacional se basa en percepciones individuales y patrones habituales de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan a la organización y están relacionados con su situación actual y las relaciones existentes entre los grupos de trabajo, los socios y los esfuerzos de trabajo (Domínguez et al., 2013).

1.1.1. Historia del clima laboral

A principios del siglo XVII, con el inicio de la globalización del mundo y la industrialización de las empresas, se crearon problemas en la relación de las personas con relación a su entorno laboral, lo que provocó una disminución en el número de trabajadores, lo que afectó su productividad (García y Merino, 2012).

A finales del siglo XIX nacieron los grandes clásicos de la gestión empresarial y del capital humano hasta la administración moderna; Frederick Taylor y Henry Fayol fueron pioneros en el estudio de la gestión de personas, basándose en la necesidad de desarrollar la ciencia de la gestión científica, encontrar los mejores empleados para las empresas y capacitar constantemente a los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales (Chávez et al., 2016).

Koffka en 1935, fue uno de los primeros en investigar sobre clima organizacional, fue quien sugirió investigar sobre las perspectivas de las personas en su entorno laboral, pero fue con Porter; Lawler y Hackman en 1975, cuando comenzaron a utilizar el concepto de clima organizacional, pero primero lo utilizaron como cultura organizacional; Por lo tanto, era necesario diferenciar, dándose cuenta de que son dos aspectos diferentes tal como los conocemos hoy (Vaca, 2017).

La Teoría Behaviorista o también conocida como la Teoría del Comportamiento, se desarrolló a partir de la teoría de las relaciones humanas; Esta nueva teoría que surgió en su momento trataba sobre el bienestar de los empleados en las organizaciones, enfocándose en los factores que los motivaban a hacer mejor su trabajo y las relaciones que existían en el ambiente laboral y cómo este se adaptaba a los cambios y diferentes condiciones (Ganga et al., 2015).

En la década de 1950, se desarrolló la conformación del Comité Ocupacional de la Organizacional Internacional del Trabajo y comenzó a trabajar en conjunto con la Organización Mundial de la Salud, la cual se encuentran trabajando en conjunto hasta el día de hoy (World Health Organization, 2010). A principios de los años 1960, cuando las investigaciones sobre medición del clima organizacional comenzaron a ganar terreno, era muy difícil encontrar una teoría que se encargara de la gestión del capital humano, lo que

dificultaba saber si los trabajadores o el trabajo se pueden gestionar, las investigaciones se basaban en las opiniones de los directivos sobre el trabajo y el comportamiento de sus subordinados ante diferentes situaciones; De ahí se sabe que, con diferencia, el enfoque más conocido es la percepción que tiene el trabajador del entorno en el que trabaja. (Ambiente Laboral, 2009). Chiavenato (1994), la escuela humanística de gestión aparece como originaria de la teoría de las relaciones humanas, donde se consideraba a la persona como un ser trabajador, con sentimientos, con motivación y deseos de ser una persona social y trabajadora con capacidad de adaptarse a diferentes situaciones de la vida cotidiana; Ese mismo año, Hernández y Rodríguez consideraron a Robert Owen como el padre de la administración moderna centrada en el capital humano; Gracias a él se han realizado muchos estudios de gestión que se utilizan hasta el día de hoy (Ganga et al., 2015).

Fernández y Sánchez (1996), basados en los estudios de Halpan y Croft (1963) sobre el clima laboral de las instituciones educativas, el cual habló sobre la interacción de las personas en sus lugares de trabajo, tanto con los estudiantes como con los compañeros, donde se recomendó conocer cuál es la percepción de las personas ante las situaciones en las que se desenvuelven (Navarro y García, 2016).

En los años 1920 hasta los años 1960, el tema de la motivación en las empresas fue considerado como un tema experimental, debido a que el bajo comportamiento en el desempeño laboral y los aspectos comportamentales en situaciones estresantes redujeron la fuerza de voluntad para realizar su trabajo en las empresas, y el objetivo del estudio fue conocer la fuerza de voluntad que llevó a los empleados a brindar mejores resultados laborales. Schein en 1991, la motivación se define como una teoría en la que las personas sienten la necesidad de satisfacer sus necesidades, en la que las personas ponen esfuerzo en lograr sus objetivos y así crean sus propias oportunidades para alcanzarlos. (Chaparro, 2006).

Por primera vez el clima organizacional aparece en Norteamérica, con el desarrollo de las empresas con la llamada administración científica con Taylor y Fayol, quienes observaron la necesidad de disciplina en las organizaciones para evaluar a los futuros empleados en

las empresas y realizar capacitación continua para mejorar el desempeño laboral de los empleados en las empresas (Chávez, 2016).

En 2013, la Organización Mundial de la Salud (OMS) publicó un documento que hacía referencia a la planificación para promover y proteger la salud de los trabajadores en las organizaciones a nivel global, haciendo referencia a los riesgos psicosociales a los que están expuestos los trabajadores. El documento publicado contiene cifras alarmantes que indican que alrededor de 160 millones de personas en todo el mundo están vinculadas al trabajo cada año; Asimismo, el 8% de las enfermedades psicosociales que sufren los trabajadores están relacionadas con el estrés, el ausentismo y la depresión (Consejo General de Psicología de España INFOCOP, 2013).

1.1.2. Dimensiones del clima laboral

Existe un modelo innovador que identifica ocho dimensiones clave del clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, estándares, conflicto e identidad. Estas variables permiten analizar el entorno interno de la empresa desde el punto de vista del comportamiento y la motivación (Litwin y Stringer, 1968).

El clima organizacional se estructura a partir de dimensiones como las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, el apoyo del jefe, la comunicación interna, el sentido de pertenencia y las oportunidades de desarrollo profesional. Este enfoque resalta la importancia de los factores sociales y culturales en la percepción del ambiente laboral (Palma, 1999).

El clima organizacional se puede entender a través de dimensiones como la motivación, el reconocimiento, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y las condiciones laborales. Este modelo enfatiza el papel del liderazgo y la comunicación como pilares fundamentales del clima laboral (Munguía, 2007)

Desde una perspectiva psicosocial, identifica cinco dimensiones esenciales: estilo de liderazgo, normas y valores compartidos, nivel de apoyo percibido, comunicación organizacional y grado de autonomía. Estas dimensiones reflejan cómo los aspectos

subjetivos y culturales influyen en la percepción del entorno organizacional (Morales, 2002).

A continuación, se presentan las dimensiones del clima laboral de acuerdo a (Villafuerte et al., 2021).

Autorrealización: El término está directamente relacionado con la madurez del individuo, también hace referencia a la forma en que este va más allá de sus necesidades básicas, por lo que se relaciona con la realización personal y las condiciones ambientales. También implica aprender ciertas cualidades como la espontaneidad, la resolución de problemas, la autonomía, la privacidad, la experiencia, la democracia, el sentido de pertenencia a la empresa, la resiliencia, la creatividad y el humor.

Involucramiento Laboral: Este proceso se relaciona con las bases institucionales en las que se tienen en cuenta los recursos humanos para participar en la toma de decisiones en la estructura de trabajo, se relaciona con la identificación del empleado con las metas y valores de la institución para la cual trabaja para poder desempeñar eficazmente su actividad.

Supervisión: Es una evaluación de los procesos relacionados con las metas trazadas por la empresa, que tiene como objetivo reflejar las debilidades y fortalezas, para generar un plan de acción que genere nuevas actividades de mejora. También explica en detalle cómo los mandos intermedios y la dirección facilitan las relaciones con los socios y la toma de decisiones.

Comunicación: Esta dimensión es importante en la formación de relaciones interinstitucionales, organizaciones y usuarios, lo que permite fijar metas a nivel colectivo y determinar sus alcances. Es esencial que estos elementos trabajen juntos para superar barreras y limitaciones, realizar tareas relacionadas con las funciones asignadas, afrontar el cambio, adaptarse al cambio y adherirse a las políticas

Condiciones Laborales: Se trata de condiciones de trabajo que incluyen características que pueden crear riesgos que pueden amenazar la seguridad y la salud de los empleados,

y se convierten en una dimensión importante porque están relacionadas con los recursos que la institución puede poner a disposición de sus empleados, como inversiones psicosociales o económicas. Si las condiciones laborales no son las más favorables, surgen problemas de insatisfacción de los empleados, cambios físicos y psicológicos.

Se trata de condiciones de trabajo que incluyen características que pueden crear riesgos que pueden amenazar la seguridad y la salud de los empleados, y se convierten en una dimensión importante porque están relacionadas con los recursos que la institución puede poner a disposición de sus empleados, como inversiones psicosociales o económicas. Si las condiciones laborales no son las más favorables, surgen problemas de insatisfacción de los empleados, cambios físicos y psicológicos (Chiavenato, 2017).

El clima organizacional refleja la percepción colectiva de los empleados sobre su ambiente de trabajo, y esta percepción determina en gran medida su comportamiento, desempeño y actitud hacia la empresa. Un ambiente de trabajo saludable promueve la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la confianza mutua, reduciendo el nivel de conflicto y rotación del personal (Robbins y Judge, 2018).

Cuando los empleados experimentan un clima organizacional justo, motivador y seguro, están más dispuestos a asumir responsabilidades, innovar y colaborar activamente con sus colegas. Además, un buen ambiente de trabajo aumenta la moral de los empleados y contribuye al logro de las metas institucionales (Dessler, 2020).

Las organizaciones que invierten en mejorar su entorno laboral obtienen una ventaja competitiva sostenible, y los recursos humanos se convierten en un aliado estratégico en lugar de un simple ejecutor de tareas. En este sentido, la adecuada gestión del clima laboral se convierte en una prioridad de la gestión de las organizaciones modernas (Werther y Davis, 2014).

El clima laboral no solo afecta la experiencia diaria de los colaboradores, sino que también impacta en la eficiencia, la cultura organizacional y la sostenibilidad del negocio.

La evaluación y la mejora continua debe ser parte indispensable de la gestión del talento humano.

1.1.3. Tipos de clima laboral

El clima laboral de una institución permite establecer el ambiente laboral que se tiene para determinar si este es satisfactorio, saludable o inapropiado, para ello se deben hacer evaluaciones de la institución cada determinado tiempo (González et al., 2018).

Conforme a García et al (2020) existen dos tipos de clima laboral en las instituciones, se describe a continuación cada uno:

Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador: Está representado por los gerentes o jefes que confían poco en los colegas, lo cual hace que sus trabajadores laboren con miedos y amenazas, con una comunicación restringida y con un entorno impulsivo y motivador. Se distingue porque la gerencia es la que toma la mayoría de las decisiones y las traslada de manera descendente, utilizando amenazas y coacción cuando sea necesario para cumplir con lo solicitado. Existe una separación entre el supervisor y los subordinados

Clima de tipo autoritario: Sistema II Autoritarismo paternalista: El gerente o jefe de la institución confía en sus empleados y toman las decisiones juntos, aunque la última palabra siempre está con la gerencia. Además, rara vez los trabajadores reciben recompensas como forma de motivación; no obstante, el ambiente es más estable y estructurado. En este ambiente, la alta dirección tiene un rol significativo en las necesidades sociales de sus empleados y frecuentemente se emplean castigos para promover la motivación; sin embargo, hay poco compromiso con los objetivos y los trabajadores están descontentos.

Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo: Se establece en un entorno de confianza y participación entre la gerencia y el empleado; los operadores también tienen derecho a tomar decisiones. Existe una buena comunicación descendente, desde la gerencia hasta el trabajador. Se emplean las recompensas como estrategia de estimulación. Asimismo, se busca atender la necesidad de prestigio y el ambiente es más

dinámico. Aunque hay un esquema jerárquico, las decisiones concretas son tomadas por los niveles medios e inferiores; es decir, los directivos confían en que sus subordinados cumplirán correctamente con sus funciones. Este es un entorno muy dinámico donde la administración se organiza de acuerdo con las metas que la organización tiene como objetivo alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema IV Participación en grupo: El jefe o gerente y el empleado tienen una buena confianza entre ellos, deciden juntos, se comunican bien, la evaluación del cumplimiento de objetivos se fundamenta en la consecución de las metas fijadas por la institución y la organización tiene un plan estratégico.

Cuanto más cerca esté una compañía de este tipo de clima, mejores serán las relaciones entre la gerencia y los empleados, ya que se producirá un clima organizativo superior y se lograrán resultados más positivos teniendo en cuenta la interacción entre el área administrativa y los subalternos, así como la comunicación hacia arriba, hacia abajo y lateralmente. También se tendrá en cuenta lo relacionado con la productividad, los costos, las ausencias y la rotación de personal.

Clima de innovación y de creatividad: En este ambiente laboral, los principios y las normas de la compañía emplean la innovación como un recurso para hacer frente a la competencia y así mejorar el rendimiento de sus procesos. Al implementar programas que tengan la capacidad de crear un ambiente laboral saludable para los empleados, se trata de un proceso constante e individual.

Clima de seguridad: Incluye el cumplimiento de políticas, procedimientos y técnicas vinculadas a la seguridad en el lugar de trabajo. El comportamiento de los trabajadores se ve beneficiado por este clima.

Clima ético: Ocurre cuando los trabajadores de una organización creen que las decisiones y dilemas éticos deben ser tratados de acuerdo con las reglas y las conductas esperadas; por ende, tiene un impacto en el contexto exterior de la entidad, así como en sus directrices estratégicas y gerenciales.

El clima laboral tiene una ventaja significativa que engloba las condiciones de trabajo, lo cual se traduce en un mejor desempeño administrativo y financiero, satisfacción para trabajar en equipo, buena comunicación en el trabajo y un desempeño adecuado de todos los empleados. La autonomía, la creatividad, la justicia, la confianza y el respaldo son algunas de las características que componen las dimensiones del clima laboral.

1.2. Motivación laboral

La palabra motivación proviene de las palabras latinas *motivus* ("movimiento") y *ción* ("acción y efecto"). La motivación es un proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de un individuo para lograr una meta. Con el inicio de la industrialización en el siglo XVIII y la desaparición de los talleres artesanales, los trabajadores se volvieron menos productivos, más motivados y afectados por el entorno laboral. Cuando se fundó la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1920 (Reyes y Zambrano, 2018).

En el siglo XX aparecieron las primeras teorías sobre la motivación que vinculaban el esfuerzo laboral de un empleado con su satisfacción personal con el desempeño de su trabajo. Estos estudios concluyeron que los empleados motivados son más eficientes y responsables. A partir de estas conclusiones, las empresas decidieron analizar los parámetros que se deben observar para mejorar las condiciones laborales de los empleados, conocer sus necesidades e intereses y de alguna manera influir en sus resultados laborales en la empresa (Reyes y Zambrano, 2018).

La motivación se manifiesta como un elemento omnipresente de la experiencia humana, conceptualizado por diversas ramas de la ciencia. Desde el punto de vista psicológico, se caracteriza como una necesidad o deseo que impulsa y controla la conducta y juega un papel esencial en todos los aspectos relacionados con la supervivencia (Peña y Villon, 2017).

Por tanto, gestionar la motivación es un desafío común en diversos entornos laborales. Ante la falta de habilidades se ofrece formación para adquirir nuevos conocimientos. Si las dificultades persisten, se ajustan las responsabilidades o se considera la sustitución de

personal más competente. A lo largo de este proceso se brindan herramientas esenciales para lograr que el empleado se sienta motivado y realice su trabajo de manera más efectiva (Manjarrez, et al., 2020).

Desde esta perspectiva, la motivación laboral se refiere al conjunto de fuerzas o incentivos que impulsan a los empleados a realizar su trabajo con entusiasmo, determinación y eficacia. Es decir, el impulso intrínseco hace que las personas persigan y persigan objetivos relacionados con el desempeño y los logros en el lugar de trabajo, considerando además que es esencial para el éxito y el desempeño de los empleados y de la organización en su conjunto.

Ante esto, es muy importante que las organizaciones reconozcan la importancia de la motivación laboral y adopten estrategias efectivas para promoverla, que incluyen crear un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades de los empleados, establecer metas claras y desafiantes, brindar el reconocimiento adecuado, promover el liderazgo motivacional y crear oportunidades de crecimiento. Al hacerlo, las organizaciones pueden crear un ambiente de trabajo positivo, mejorar el desempeño y lograr el éxito a largo plazo.

1.2.1. Historia del Motivación Laboral

La motivación laboral ha sido estudiada desde hace varios siglos, y hasta hoy ha sido de gran interés en el estudio de las empresas dominadas por el capital humano y relacionada con la satisfacción de los empleados y cómo ésta incide en la creación de un buen ambiente laboral que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos (Cahuasquí, 2015).

Abraham Maslow fue considerado uno de los teóricos más importantes en la investigación de la motivación en el año 1943, en la cual desarrolló la teoría de la jerarquía de necesidades, en la que afirma que las personas se esfuerzan por satisfacer sus necesidades desde las más básicas, como las biológicas, hasta las más altas, como la necesidad de autorrealización en el ámbito de la educación, así como la estabilidad social, la estabilidad laboral, la estabilidad financiera y la estabilidad (Venegas y Rea, 2014).

En 1996, Cohen definió la motivación humana como un estado emocional subjetivo de una persona en el que genera poder interno para lograr un objetivo específico a través de su conducta (Chaparro, 2006).

Ajello afirmó en 2003 que la motivación es algo que toda persona debe tener para alcanzar sus objetivos tanto educativos como laborales, y se necesita una actitud para mantener una posición de mejora (Pereira, 2009).

Robbins en 2004 creía que la motivación es la fuerza que una persona aplica subjetivamente para lograr sus objetivos o para poder realizar una actividad que desea realizar con la intención de satisfacer sus necesidades, tal como lo describe Maslow en su pirámide de necesidades en 1943 (Méndez y Sarabia, 2012).

En 2016, Marín, Ruiz y Henao consideraron la motivación como una fuerza psicológica subjetiva en las personas que logra su desempeño y a su vez mejora el desempeño laboral en las organizaciones, mejora sus actitudes y relaciones sociales para mejorar el clima organizacional (Rivera et al., 2019).

1.2.2. Tipos de motivación

Para distinguir el tipo de motivación, es esencial comprender la valoración asignada a cada tarea, la motivación interna que promueve las acciones y la satisfacción emocional resultante de cumplir con responsabilidades. Con este método conceptual, se pueden diferenciar varias categorías de motivación (Grunauer, 2021).

Tabla 19. Tipos de motivación

Tipo de motivación	Concepto
Intrínseca	Son estímulos que vienen de nuestro interior y nos impulsan a realizar una actividad.
Extrínseca	Estímulos que impulsan a actuar, provienen del exterior.
Positiva	Realizar una actividad y ser constante en ello por satisfacción.
Negativa	Es el impulso de realizar una actividad, pero por obligación o por el qué dirán.
Básica	Solo damos hasta cuando nuestro nivel de compromiso nos permite.
Cotidiana	Es el interés con el que realizamos una actividad a diario, por ejemplo: deportes.
Centrada en el ego	Actividades que realizamos con el impulso de compararnos y sentirnos mejores que los demás.
Centrada en la tarea	Es la actividad que realizamos como reto.

Fuente: Grunauer (2021)

La motivación es esencial en la administración del personal, por lo que es importante entender y determinar las necesidades presentes en el entorno de trabajo, así como los factores que pueden motivar a los empleados. Entre estos factores se incluyen aspectos como el reconocimiento, los sueldos, la integración y el liderazgo. Por un lado, está la motivación intrínseca, que proviene de elementos internos del individuo, como el placer personal que siente el trabajador. La motivación extrínseca, la cual está asociada a factores externos al individuo, como el reconocimiento público o un aumento del sueldo, también existe. Estos elementos tienen un impacto directo sobre él (Huichi, 2019).

Desde este punto de vista, es importante resaltar que las diferentes clases de motivación están fuertemente relacionadas con las tareas que cada persona realiza en el entorno laboral, lo cual tiene un efecto significativo en su conducta y desempeño. Por lo tanto, es crucial que el departamento de talento humano examine estas dinámicas y las tenga en

cuenta para mantener un ambiente de trabajo positivo. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es más frecuente encontrar estos dos tipos de motivación:

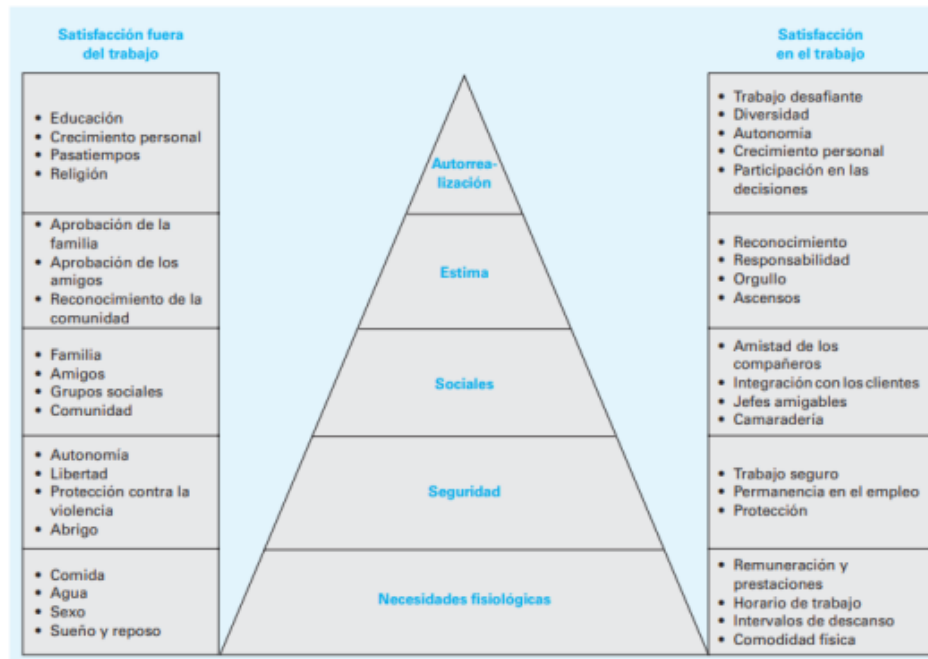
- **Motivación intrínseca:** Surge de la satisfacción interna y personal que resulta de llevar a cabo una actividad o tarea en sí misma. Los trabajadores sienten satisfacción, gozo y progreso personal al cumplir con sus obligaciones en el trabajo.
- **Motivación extrínseca:** Se refiere a la motivación que nace de elementos externos, como el reconocimiento externo o las recompensas tangibles. Los trabajadores pueden sentirse motivados por incentivos económicos, ascensos, reconocimientos oficiales o beneficios adicionales relacionados con su rendimiento en el trabajo.

1.2.3. Teorías motivacionales

Para los gerentes, motivar y recompensar a sus empleados es el desafío más grande e importante, ya que esto incentiva a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos. Los gerentes utilizan varias teorías motivacionales para enfrentar este reto, incluyendo las más sobresalientes: la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow, las Teorías X e Y de Douglas MacGregor, la Teoría de los Dos Factores de Herzberg y la Teoría de las Tres Necesidades de McClelland (Stephen y Coulter, 2010).

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow: Mediante una pirámide se ilustra la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, en la cual las necesidades más esenciales y fundamentales están ubicadas en la base, a diferencia de las más trascendentales, que están posicionadas en la cúspide. El avance en esta pirámide supone que el ser humano se esfuerza por satisfacer necesidades cada vez más complejas, lo que requiere un tiempo significativo para su realización (Padovan, 2020).

Figura 12. Pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones



Teoría de dos factores de Herzberg: "La teoría de los dos factores de Herzberg postula que algunos elementos del ambiente laboral generan satisfacción en el trabajo, mientras que otros generan insatisfacción". En esta circunstancia, los factores relacionados con la higiene incluyen las necesidades fundamentales de acuerdo a la teoría de Maslow, que van desde las fisiológicas y las de seguridad hasta los elementos sociales. En otro orden de cosas, los factores que motivan están relacionados con necesidades secundarias, como la autorrealización y el reconocimiento (Cuofano, 2023).

Figura 13. Teoría de los factores de Herzberg

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

En este marco, la Teoría de los Factores de Herzberg resalta lo importante que es entender las necesidades y motivaciones intrínsecas de los trabajadores en el ámbito laboral. Al distinguir entre factores higiénicos y motivacionales, esta teoría ofrece un enfoque útil para crear estrategias que fomenten el compromiso, la satisfacción y el rendimiento sostenido en el trabajo. Por ende, los elementos higiénicos evitan la insatisfacción, mientras que la inclusión de factores motivacionales fomenta tanto la satisfacción como la motivación positiva.

Teoría Motivacional de McClelland: Según la teoría de McClelland sobre necesidades, para que un colaborador mejore a nivel profesional y personal es necesario satisfacer tres necesidades esenciales. Según Cueva (2018), estas necesidades son: la necesidad de poder, la de logro y la de pertenencia. En este marco, se reconoce que la teoría de McClelland, también llamada la teoría de las tres necesidades, se fundamenta en el concepto de cumplir estas necesidades de afiliación, logro y poder a distintos niveles dependiendo del sujeto. El propósito es crear una fuente de motivación que posibilite que el individuo logre los objetivos fijados (Peiró, 2022).

Por lo tanto, según la teoría de McClelland, las personas poseen tres necesidades motivacionales esenciales: la necesidad de afiliación, la necesidad de poder y la necesidad de logro. Estas se adquieren y evolucionan con el paso del tiempo e inciden en el comportamiento en el trabajo. En otras palabras, la aplicación práctica consiste en reconocer estas necesidades que predominan entre las personas y crear tácticas motivacionales concretas para cumplirlas, fomentando de esta manera un ambiente laboral más eficaz y satisfactorio.

Teoría X y Teoría Y de McGregor: Según Martin (2017), "las teorías X y Y están vinculadas al campo de la administración de los recursos humanos y las organizaciones empresariales, y también se relacionan principalmente con el comportamiento humano en estos sectores" (p. 1). Según Obando y García (2018), la teoría X caracteriza una perspectiva negativa de los jefes hacia los colaboradores, ya que sostiene que estos tienen una actitud negativa hacia su trabajo y se sienten forzados a cumplir con las tareas. Por

otra parte, la teoría Y sostiene que los jefes tienen una visión más optimista de sus trabajadores, ya que piensan que el trabajo puede ser visto como un pasatiempo o afición.

La Teoría X, en relación con lo que se ha mencionado, tiene una visión negativa sobre los empleados, suponiendo que son inherentemente perezosos, desmotivados y evitan el trabajo. Los directores que siguen esta teoría tienden a implementar un método de administración autoritario y controlador, instaurando una supervisión estricta y normas rigurosas para mantener a los trabajadores bajo control. Por el contrario, la Teoría Y tiene una perspectiva más optimista acerca de los trabajadores, a quienes considera motivados intrínsecamente y en busca de autorrealización en su empleo. Los gerentes que se apegan a esta idea creen que los trabajadores son responsables, creativos, tienen la intención de enfrentar retos y están dispuestos a asumir responsabilidades. Por lo tanto, utilizan un método de gestión participativa y delegativa, brindando autonomía y responsabilidad a los empleados con el objetivo de promover su progreso y desarrollo.

Mientras que la Teoría X se enfoca en supervisar y controlar a los empleados, la Teoría Y se fundamenta en la autonomía y la confianza. Estas teorías constituyen dos perspectivas contrarias sobre cómo los gerentes perciben y tratan a sus empleados. Es importante considerar que la realidad puede ser más complicada y que, dependiendo de las circunstancias y de los rasgos específicos de los trabajadores y la organización, puede ser conveniente utilizar una combinación de enfoques.

1.2.4. Factores que influyen en la motivación laboral

Herzberg (1959), quien identificó los factores higiénicos (como el salario, las condiciones laborales y la seguridad) y los factores motivacionales (como el reconocimiento, la responsabilidad y el éxito) mediante su teoría bifactorial, es uno de los más influyentes en la investigación sobre motivación. De acuerdo con este escritor, los factores higiénicos evitan la insatisfacción, a la vez que los motivadores fomentan que el trabajo sea satisfactorio.

Maslow (1943), por su parte, sugirió una jerarquía de necesidades humanas que abarca desde las fisiológicas hasta la autorrealización. Este modelo, en el contexto del trabajo,

propone que primero los empleados buscan condiciones básicas antes de aspirar a objetivos más altos como el crecimiento profesional o el reconocimiento.

Identificando tres motivaciones esenciales: la necesidad de poder, la necesidad de logro y la necesidad de afiliación, McClelland (1961) realizó también una contribución importante con su teoría sobre las necesidades adquiridas. De acuerdo con su perspectiva, la personalidad y el ambiente de cada persona determinan las distintas combinaciones de estas necesidades que la motivan.

La teoría de la autodeterminación, creada por Deci y Ryan (1985), es una perspectiva más moderna que sostiene que la motivación está influenciada por tres necesidades psicológicas fundamentales: la relación con otros, la competencia y la autonomía. Si estas necesidades son satisfechas, la motivación intrínseca aumenta y eso lleva a un mejor rendimiento y bienestar en el trabajo.

Por otra parte, Robbins y Judge (2017) afirman que los elementos que influyen en la motivación pueden dividirse en individuales (por ejemplo, la personalidad y las necesidades), laborales (la naturaleza del trabajo y el estilo de liderazgo) y organizacionales (como la estructura, las recompensas y las condiciones de trabajo).

Además, Hellriegel y Slocum (2011) subrayan que el diseño del trabajo, la claridad de los roles y la retroalimentación son factores esenciales que afectan la motivación de los colaboradores.

Por último, con su teoría de la expectativa, Vroom (1964) sostiene que la motivación depende de lo siguiente: la creencia de que el buen desempeño será retribuido, el valor que le asigna el empleado a la recompensa y la expectativa de que el esfuerzo llevará a un buen rendimiento.

1.2.5. Ciclo motivacional

El ciclo motivacional es un proceso psicológico dinámico que describe la manera en que se inicia, orienta y mantiene el comportamiento humano según la satisfacción de las

necesidades. Este ciclo está formado por una serie de fases que comienzan con la percepción de una falta y terminan con el restablecimiento del equilibrio interno de la persona (Chiavenato, 2017).

La necesidad, que puede ser de tipo fisiológico, emocional o social, constituye la primera etapa del ciclo motivacional. Esta falta produce una presión interna que motiva al individuo a actuar para disminuirla; esta presión funciona como un motor que guía el comportamiento hacia un objetivo concreto que puede satisfacer tal necesidad. En la siguiente fase, el sujeto manifiesta una conducta orientada hacia el logro; esto es, realiza acciones específicas con el objetivo de llegar a la meta que solucione la necesidad detectada. Cuando esto se cumple, se siente un alivio o recompensa, lo que ayuda a fortalecer la conducta como algo positivo.

Por último, cuando se logra el objetivo, se genera una condición de equilibrio o homeostasis en la que la persona experimenta temporalmente plenitud. No obstante, como las necesidades de los seres humanos son variadas y se repiten, este balance es temporal y el ciclo vuelve a empezar con la aparición de una nueva necesidad. Para entender el comportamiento en las organizaciones, este proceso cíclico es crucial porque permite determinar los elementos que estimulan y mantienen la motivación de los empleados. Para los líderes organizacionales, el conocimiento del ciclo motivacional es un instrumento valioso para crear estrategias que promuevan la productividad, el compromiso y el crecimiento del personal (Robbins y Judge, 2018).

1.2.6. Importancia de la motivación laboral

Uno de los elementos cruciales en la administración del talento humano es la motivación en el trabajo, pues tiene un impacto directo sobre el rendimiento, la productividad y la satisfacción de los empleados. Una organización que consigue mantener elevados niveles de motivación entre sus empleados suele alcanzar mejores resultados, tanto en términos de calidad laboral como del cumplimiento de metas institucionales (Chiavenato, 2017).

La motivación estimula a los trabajadores para que se esfuercen, sean constantes y asuman sus obligaciones. Esto no solo implica una mayor eficacia, sino también un

enfoque positivo hacia el trabajo, lo que disminuye la tasa de absentismo, rotación y conflictos en el lugar de trabajo (Robbins y Judge, 2018).

Al fomentar un ambiente laboral que responde a las necesidades individuales de los empleados, como la participación, el desarrollo profesional y el reconocimiento, las organizaciones promueven una cultura organizacional saludable que refuerza la identidad y el sentido de pertenencia (Dessler, 2020).

Según la teoría de la autodeterminación, la motivación no se debe ver solamente como una respuesta a incentivos externos; más bien, es un proceso interno que se fortalece cuando se cumplen tres necesidades psicológicas fundamentales: competencia, autonomía y relación social (Deci y Ryan, 2013).

En el contexto organizativo, una buena administración de la motivación ayuda a conservar el talento humano, optimizar la calidad de vida en el trabajo y fomentar la innovación y la adaptación al cambio. Por lo tanto, entender los elementos que la determinan y desarrollar tácticas para su robustecimiento es una labor fundamental para toda compañía que aspire a ser competitiva y sostenible en el tiempo.

Anexo 2: DESARROLLO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que busca especificar la propiedades, característica y rasgos de relevancia dentro de cualquier situación a ser analizada, como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

2.2. Método de investigación

Esta investigación plantea un análisis cuantitativo que posibilita la estructuración crítica y analítica, ya que examina y evalúa la situación actual del taller de calzado Makatrix con el objetivo de satisfacer el propósito de la investigación.

Este estudio utiliza un enfoque mixto, que abarca procesos de investigación críticos, empíricos y sistemáticos. Estos incluyen la recolección y el análisis de datos con el objetivo de aprovechar al máximo la información obtenida y obtener resultados más óptimos para entender este estudio.

2.3. Instrumento de investigación

Se emplearon encuestas estructuradas como instrumentos de recopilación de datos. Para asegurar la validez y fiabilidad de la información, se utilizó un cuestionario estructurado tipo Likert con el propósito de involucrar a los colaboradores de la compañía Makatrix. La escala de Likert es un instrumento psicométrico diseñado para evaluar y entender el grado de acuerdo que tiene un individuo o encuestado con respecto a una afirmación positiva o negativa vinculada con el entorno y la actuación laboral.

A continuación, se describen las herramientas que se usaron para la recopilación de datos en esta investigación.

Tabla 20. Escala de Likert

0	1	2	3	4	5
Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Unas pocas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas veces a la semana

La puntuación total se obtiene sumando todos los puntos o grados de frecuencia anotados en las dimensiones correspondientes a la escala del MBI.

- **Alto:** 46 y 65 puntos.
- **Medio:** 31 a 45 puntos.
- **Bajo:** 15 a 30 puntos.

Tabla 21. Cuestionario Clima Laboral

Nombre de la	Clima Laboral CL-SPC (2004)
escala:	
Autor:	Mg. Sonia Palma Carrillo
Aplicación:	Colaboradores de Makatrix
Duración:	14 a 21 minutos aproximadamente
Significado:	Nivel de percepción global del ambiente laboral y específico con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Palma (2004) desarrolló la escala CL-SPC, que es una herramienta creada a través de la técnica de Likert. La versión final de esta escala incluye 50 ítems que examinan la variable clima laboral, entendida como percepción laboral. Respecto al trabajo, el medio ambiente y tomando en cuenta elementos significativos como la capacidad de realización personal, la colaboración en las tareas asignadas, la supervisión que se recibe, la coordinación con otros colegas para adquirir información importante para el entorno laboral y las condiciones laborales que permiten llevar a cabo las tareas.

La puntuación total fue de 45, y la calificación del instrumento se llevó a cabo siguiendo las reglas establecidas, utilizando una escala de Likert que va de 1 a 5. Este instrumento se fundamenta en las puntuaciones directas de la escala, considerando que una puntuación más alta refleja una percepción más alta del entorno laboral y que una puntuación más baja indica lo contrario.

- Nunca: 11- 9 puntos
- Casi nunca: 17 – 12 puntos
- A veces: 18 – 26 puntos
- Casi siempre: 27 – 36 puntos
- Siempre: 37- 45 puntos

La recolección, tabulación, representación gráfica en porcentajes y análisis de cada elemento son las etapas que constituyen el procesamiento de la información. La información fue procesada a través del portal "qué opinas", donde se tabuló y graficó la información recopilada.

2.4. Población y muestra

En el estudio actual, la población está conformada por 30 trabajadores de la sección de producción; de ellos, el 90% son hombres y solamente el 10% son mujeres. Para la muestra, se toman en cuenta cuatro grupos de trabajadores que pertenecen al sector de producción.

- Grupo área de producción: 24
- Ventas: 3
- Administrador: 1
- Diseñador: 2