DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARÍA JOSÉ MOLINA ORTÍZ,** con **CC. 172755647-2,** autora del trabajo de graduación intitulado: "**MEDICIÓN Y DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMNISTRATIVA DE LA EMPRESA PEPSICO ALIMENTOS, EN EL PERIODO 2019,** previa a la obtención del título profesional de **Psicología Organizacional,** en la Facultad de **Psicología.**

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

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

Quito, enero 2020

María José

MARÍA JOSÉ MOLINA ORTÍZ
CC. 172755647-2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

MEDICIÓN Y DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PEPSICO ALIMENTOS, EN EL PERIODO 2019

AUTORA: MARÍA JOSÉ MOLINA ORTIZ

DIRECTOR: DR. JAIME MORENO VILLEGAS PhD

Quito, 2019

DEDICATORIA

El esfuerzo realizado en la presente disertación se la dedico principalmente a Dios, quien ha sido mi fortaleza en todo este proceso, a mis padres Telmo y Yolanda quienes han sido mi luz y me han permitido culminar esta etapa de mi vida, y a mi hermana Gabriela, de quien he recibido apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi fortaleza en todo momento, por guiar mi camino y permitirme culminar una etapa más de mi vida.

Agradezco a mi familia que ha sido mi motor, y me han brindado apoyo incondicional en todo este proceso, además me han inspirado a cumplir mis metas y objetivos, son mi mayor inspiración y están siempre en mi corazón

A mi director Jaime Moreno quien con su sabiduría, paciencia y guía, me ha permitido lograr este objetivo.

A mis mejores amigas María Paula Herrera y Natalia Benalcázar, quienes me han acompañado durante toda la carrera universitaria, brindándome una amistad incondicional. Gracias por su apoyo, su escucha y por tener las palabras indicadas en todo momento.

Agradezco a la empresa Pepsico Alimentos y a al equipo de HR por el apoyo y la apertura brindada al momento de realizar mi disertación.

Tabla de Contenidos

DEDICATORIA I
AGRADECIMIENTO II
RESUMEN VII
Capítulo I: Marco Introductorio 1
1.1. Tema: 1
1.2. Datos de la organización: 1
1.3. Justificación: 2
1.4. Antecedentes 3
1.5. Objetivos 4
1.5.1. Objetivo General: 4
1.5.2. Objetivos Específicos: 4
Capítulo II: Marco Teórico 5
2.1. Comportamiento Organizacional 5
2.2. Clima Organizacional 6
2.3. Bienestar Laboral 22
2.4. Satisfacción Laboral 25
2.5. Compromiso y Clima Organizacional 27
Capítulo III: Marco Metodológico 30
3.1. Tipo de Disertación: 30
3.2. Alcance de la Investigación: 30
3.3. Diseño de la Investigación: 30
3.4. Población y Muestra: 30
3.5. Diseño de Instrumentos 31
3.6. Recolección de la Información: 33
3.6. Análisis de Datos 34

3.7. Resultados....35
Capítulo IV: Propuesta de Intervención....58
4.1. Introducción:....58
4.2. Objetivo del Proyecto....58
4.3. Actividades....58
4.4. Actividades enfoque Altas y Bajas....59
4.5. Enfoque Diagnóstico Criterial....61
4.6. Medios y Recursos....64
4.7. Presupuesto:....70
4.8. Supuestos:....70
4.9. Sostenibilidad:....70
4.10. Monitoreo:....71
4.11. Precondiciones:....71
4.12. Evaluación:....71
4.13. Destinatarios:....71
4.14. Matriz de Marco Lógico:....72
4.15. Cronograma:....74
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones....75
5.1. Conclusiones:....75
5.2. Recomendaciones....76
6. Bibliografía....77
7. Anexos Adjuntos....

Indice de Figuras

Figura 1 Organigrama....2
Figura 4 Elementos de la Comunicación....17
Figura 5 Género....35
Figura 6 Edad....35
Figure 7 Estado civil....36
Figure 8 Tiempo de Trabajo....36
Figure 9 Nivel de Estudios....37
Figura 10 Áreas....37
Figura 11 Frecuencia enfermedad....38
Figura 12 Calidad de sueño....38
Figura 13 Diagnóstico de altas y bajas....42
Figura 14 Porcentaje de favorabilidad factor alineación....43
Figura 15 Porcentaje de favorabilidad factor recursos de trabajo....44
Figura 16 Porcentaje de favorabilidad factor desarrollo....45
Figura 17 Porcentaje de favorabilidad factor demanda/reto....45
Figure 18 Porcentaje de favorabilidad factor autonomía....46
Figure 19 Porcentaje de favorabilidad factor directivos/ alta dirección....47
Figure 20 Porcentaje de favorabilidad factor solución de conflictos....47
Figura 21 Porcentaje de favorabilidad factor integridad....48
Figura 22 Porcentaje de favorabilidad factor comunicación....49
Figura 23 Porcentaje de favorabilidad factor compañerismo....49
Figura 24 Porcentaje de favorabilidad factor imparcialidad....50
Figura 25 Porcentaje de favorabilidad factor demanda obstáculo....51
Figura 26 Factor alta dirección....53
Figura 27 Factor autonomía....53
Figura 28 Factor satisfacción laboral....54
Figura 29 Factor liderazgo....55
Figura 30 Factor agotamiento emocional....55
Figura 31 Factor vigor ocupacional....56
Figura 32 Factor compromiso organizacional....56

Indice de Tablas

Tabla 1 Teoría de las Expectativas según Vroom 11
Tabla 2 Teoría X y Y 12
Tabla 3 Factores Clima y bienestar laboral 31
Tabla 4 Escalas de evaluación 32
Tabla 5 Alfa de Cronbach de factores de clima laboral 32
Tabla 6 Análisis de Correlación de las variables clima-bienestar 40
Tabla 7 Variables de bienestar y liderazgo 52
Tabla 6 Variables menor puntaje 59
Tabla 10 Variables transversales 62
Tabla 11 Actividades factor imparcialidad 64
Tabla 12 Actividades factor compañerismo 65
Tabla 13 Actividades factor comunicación 66
Tabla 14 Actividades factor integridad 67
Tabla 15 Actividades factor alineación 68
Tabla 16 Actividades recursos de trabajo 69
Tabla 17 Marco Lógico 72
Tabla 18 Cronograma 74

RESUMEN

El clima organizacional es el ambiente físico y humano que determina la conducta de las personas dentro de la organización. Es importante que las empresas se preocupen por generar un ambiente de trabajo propicio que brinde satisfacción y bienestar en los colaboradores. Así, en la presente disertación se realizó una medición del clima organizacional en el área administrativa de la empresa Pepsico Alimentos. Para este proyecto se utilizó como herramienta de medición una encuesta física basada en la encuesta de Clima Laboral EMCO, propuesta por Gomez y Vicario (Gomez & Vicario, 2010), obteniendo una confiabilidad alfa de Cronbach de > 70, lo cual indica que todas las escalas evaluadas son confiables. Este instrumento mide las variables de clima: compañerismo, desarrollo, alineación, recursos de trabajo, directivos/alta dirección, solución de conflictos, imparcialidad, integridad, comunicación, autonomía, demandas de trabajo y satisfacción laboral. De igual manera contiene variables de bienestar: liderazgo, agotamiento emocional, vigor ocupacional, renuncia psicológica y compromiso organizacional. Una vez aplicada la encuesta, el análisis de resultados se realizó a partir de dos enfoques; El análisis de altas y bajas que permitió obtener promedios, frecuencias y porcentajes de los factores de clima laboral, determinando el factor más alto y el más bajo. Por otro lado con el Diagnóstico Criterial se establecieron las variables de clima que más influyen en el bienestar de las personas. Los resultados obtenidos permitieron identificar las fortalezas y puntos de mejora del clima organizacional. A partir de esto, se realizó el diseño de un plan de mejora, el cual consta de actividades que deberá realizar la organización, para mejorar aquellas variables que obtuvieron un puntaje bajo, promoviendo así, el desarrollo tanto de los colaboradores como de la organización en general.

INTRODUCCIÓN

Pepsico es una empresa multinacional de consumo masivo de distintos alimentos y marcas conocidas a nivel mundial, la cual fue fundada en 1965 tras la fusión de Pepsi Cola y la compañía Frito Lay. Actualmente en la ciudad de Quito se encuentra la sede Pepsico Alimentos, la cual posee una planta de trabajo con cuatro líneas de producción; papa, maíz, plátano y extruidos. La planta de producción en Quito, únicamente está dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de alimentos y no bebidas.

A lo largo del tiempo, Pepsico Alimentos se ha enfocado en el bienestar de sus colaboradores, y en establecer un espacio de trabajo que facilite el desarrollo de los mismos y de la organización. Un ambiente de trabajo estable está relacionado con el comportamiento de las personas y con la manera en como desempeñan y responden a las actividades diarias de trabajo. Actualmente en Pepsico Alimentos no ha realizado evaluaciones enfocadas en Clima Organizacional, por tanto, un punto de mejora es que de manera periódica se realicen mediciones que permitan tener un conocimiento del estado actual del mismo. Así, se podrá conocer las fortalezas y los puntos de mejora que tiene la organización.

De esta manera, el objetivo del presente proyecto es realizar la medición de Clima Organizacional del área administrativa de la empresa Pepsico Alimentos. Para lograr este objetivo, se aplicará a los colaboradores una encuesta previamente validada y de carácter confidencial. Este instrumento permitirá conocer qué factores influyen directamente en el estado actual del Clima. Además, a través de los resultados obtenidos y el análisis correspondiente, se realizará el diseño de un plan de mejora, enfocado en los factores que obtuvieron un puntaje bajo, beneficiando así a la organización con ideas iniciales que aporten al desarrollo de la misma a futuro.

Capítulo I: Marco Introductorio

1.1.Tema:

Medición y Diseño del plan de mejora del Clima Organizacional en el área administrativa de la empresa Pepsico Alimentos, en el periodo 2019.

1.2. Datos de la organización:

- Nombre de la Institución: Pepsico Alimentos
- Actividad: Pepsico es una empresa multinacional estadounidense con sede en Quito-Ecuador, que se dedica a la fabricación de alimentos y bebidas. De igual manera se dedica a la comercialización y distribución de alimentos que están hechos a base de granos de aperitivos y otros productos (Pepsico , 2019).
- Ubicación: Av. General Rumiñahui lote 2 Sector de Cortijo, Vía a Amaguaña.
- Características: Pepsico es una de las empresas multinacionales de alimentación y bebidas que son líderes a nivel mundial, en cuanto al ámbito económico, cuentan con una facturación global de más de 63 mil millones de dólares anuales (Pepsico , 2019). Así mismo, esta compañía agrupa marcas líderes como Lay`s, Cheetos, Doritos, Pepsi, Gatorade y Quaker (Pepsico , 2019).
- Misión: Proporcionar a los consumidores de todo el mundo alimentos y bebidas deliciosas, asequibles, convenientes y complementarias, desde desayunos saludables hasta bocadillos y bebidas saludables y divertidas durante el día, hasta delicias nocturnas (Pepsico , 2019).
- Visión: Ofrecer un rendimiento financiero de alto nivel a largo plazo mediante la integración de la sostenibilidad en su estrategia comercial, dejando una huella positiva en la sociedad y el medio ambiente. A esto lo llaman rendimiento con propósito (Pepsico , 2019).

- Organigrama:

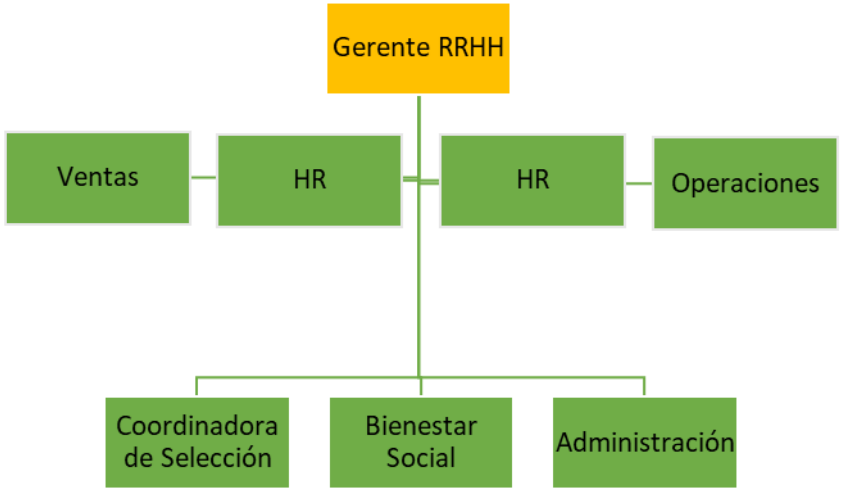


Figura 1 Organigrama

Tomado de: (Pepsico , 2019).

1.3. Justificación:

El clima organizacional hace referencia al conjunto de condiciones tanto sociales como de carácter psicológico, que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Esto incluye elementos como el grado de identificación que posee el colaborador con la empresa, la manera en que los grupos trabajan y se integran, los conflictos existentes, así como los de motivación (Hernández E. , 2014).

Al ser el clima laboral una parte indispensable en el bienestar de las personas dentro de una organización, es menester realizar mediciones que permitan conocer las condiciones del mismo. Así, el presente estudio permitió conocer el estado actual del clima organizacional a través de la encuesta de Clima Laboral EMCO, aplicada a los funcionarios del área administrativa de la empresa Pepsico Alimentos. A partir de la medición, se realizó la tabulación y análisis de información correspondiente, con lo cual se elaboró el diseño de un plan de intervención, el cual permite a la empresa tomar medidas de acción correctiva en un futuro

Al culminar el proyecto, la organización cuenta con el diagnóstico requerido que permite conocer las principales causas del problema central, además, un informe detallado de los resultados obtenidos, así como también con el diseño de un plan de mejora.

Así, la ejecución del estudio beneficia directamente a los colaboradores y a la organización, debido a que al conocer las fortalezas y puntos de mejora de la empresa Pepsico Alimentos, se plantearon posibles soluciones que contribuyan a mejorar el estado del clima organizacional en la empresa y por ende el bienestar de sus trabajadores.

El proyecto aporta considerablemente en la formación personal y profesional de la investigadora, debido a que le permitirá adquirir y aplicar los conocimientos que ha ido adquiriendo a lo largo de la carrera. De igual manera, permitirá tener un acercamiento al ámbito organizacional, y aportar con un plan que genere un cambio organizacional y satisfacción personal.

La realización de este proyecto fue factible debido al apoyo y la apertura de la empresa Pepsico Alimentos, en cuanto a acceso a documentación, levantamiento de la información requerida, aplicación de la encuesta y colaboración por parte de los colaboradores.

1.4. Antecedentes

El clima laboral es considerado como la percepción que tienen los trabajadores de manera individual o colectiva, y que han logrado construir de su empresa. A partir de esto, funciona como uno de los pilares fundamentales dentro de una organización, al estar reflejado en la productividad, satisfacción, desempeño y bienestar de las personas.

Es fundamental que el ambiente en donde los trabajadores desarrollan sus actividades diarias, sea estable, y les propicie la seguridad y satisfacción que requieren. Es un compromiso y responsabilidad de la organización brindar un lugar de trabajo que se ajuste a las necesidades físicas y psicológicas de las personas.

Pepsico Alimentos se caracteriza por ser una empresa dedicada a cuidar la integridad de sus colaboradores y velar por su bienestar. Sin embargo, a través de un acercamiento con una funcionaria del área de Recursos Humanos, se pudo conocer que en los últimos años no se ha realizado un diagnóstico enfocado netamente en conocer el estado actual del clima laboral. La falta de comunicación, falta de imparcialidad y carga laboral excesiva en el área administrativa, han sido alguno de los inconvenientes que ha presentado actualmente la empresa y que puede estar afectando directamente al clima laboral.

Por tanto, es importante realizar una medición que permita evaluar el estado de los distintos factores que determinan el clima organizacional, conocer su relación e influencia en los colaboradores de la empresa y en su bienestar. Así mismo a través de la medición se podrá determinar cuáles son las fortalezas y cuáles son los puntos de mejora en los que se podría plantear sugerencias de planes de acción.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General:

Realizar la medición y diseño del plan de mejora del Clima Organizacional en el área Administrativa de la empresa Pepsico Alimentos en el año 2019.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- Realizar la fundamentación teórica relacionada con el Clima Organizacional
- Realizar la evaluación del clima laboral para determinar el estado actual en el área administrativa de la empresa Pepsico Alimentos.
- Procesar los datos recolectados en la evaluación.
- Presentar los informes de la evaluación realizada.
- Elaborar el diseño de un plan de intervención de Clima Organizacional.

A continuación, se presentará la temática que permite sustentar este proyecto, y que además facilita a una mejor comprensión acerca de la importancia de establecer un buen Clima Organizacional.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Comportamiento Organizacional

A lo largo del tiempo han surgido algunos conceptos relacionados con el comportamiento organizacional, así, Cole (1995) citado en (Alles, 2007) , refiere como el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto de manera individual como grupal, esto incluye el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno y la conducta que poseen de unos a otros frente a los cambios que pueden surgir en la organización (p.19)

Por otro lado, (Alles, 2007), hace referencia al comportamiento organizacional como todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, es decir, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o en grupo, el individuo desde su perspectiva, hasta el individuo en su rol como líder y lo problemas y conflictos de crecimiento y desarrollo.

Así, el comportamiento organizacional centra su estudio en buscar la mejora de la productividad en las empresas, reducir las tasas de ausentismo, disminuir la rotación, y además se encarga de buscar distintos medios para incrementar la satisfacción del empleado dentro de la organización (Amorós, 2007).

El comportamiento organizacional ha sido definido como un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar este conocimiento para mejorar la efectividad de las mismas (Robbins & Judge, 2009).

El desarrollo de la organización así como el cumplimiento de metas y objetivos, depende de la conducta que manejen los trabajadores dentro de la empresa, y la conducta y comportamiento de los colaboradores, depende del ambiente en donde desarrollan su trabajo. Es decir, continuamente hay una interacción entre las personas y las organizaciones, lo cual determina su gestión dentro de la misma. Es decir, del comportamiento de las personas dependerá el desempeño y rendimiento que tendrán en las actividades relacionadas a la consecución de metas grupales y en pro de la organización.

2.2. Clima Organizacional

- Antecedentes:

La preocupación por el hombre, su bienestar y las relaciones sociales, ha ido trascendiendo a lo largo del tiempo y la historia. Así, surgió la Escuela Humanística planteada por Elton Mayo, basada en las necesidades de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización de las personas y del trabajo en general, provocadas por la aplicación de medidas rigurosas y en sí de prácticas organizacionales alejadas de las necesidades psicológicas y sociales (Piñones Santana, Saavedra Moyano, & Ganga Contreras, 2015). El bienestar de las personas está relacionado en general con la calidad de trabajo, trato digno y justo que reciben en el mismo.

Por otro lado, Chiavenato (2006) citado por (Orbegoso Galarza, 2010), hace alusión a la escuela conductista o del comportamiento, en donde se potencia los postulados humanistas y surgen así las teorías sobre motivación humana de Maslow y Herzberg, la teoría X y Y de Mc Gregor y los cuatro sistemas de administración de Likert. Estas teorías se enfocan en la persona, en sus emociones, estímulos, necesidades y en como esto influye en el comportamiento que tiene dentro de una organización.

La teoría de los sistemas, planteada por Ludwing von Bertalanffy, menciona que las organizaciones son sistemas sociales, que están compuestos por subsistemas que continuamente interactúan entre sí y con el entorno (Orbegoso Galarza, 2010). Es decir, permanentemente la persona está desempeñando un rol y relacionándose tanto con los demás individuos como con la organización en sí. Por tanto, la persona es vista desde un todo y no individualmente.

El Clima Organizacional ha ido trascendiendo a lo largo del tiempo, así, Uribe Prado (2015) citado por (Arano Chavez , Escudero Macluf, & Delfin Beltran, 2016), considera que el estudio del mismo ha tenido lugar y se ha desarrollado desde mediados del siglo XIX, y su investigación ha sido diversa y activa a lo largo de más de 50 años, en donde se ha realizado múltiples definiciones, investigaciones y descubrimientos.

Así, uno de los antecedentes teóricos más importantes es el estudio del clima organizacional desarrollado en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), citado por (Bordas Martinez, 2016), en donde se menciona que el comportamiento de una persona dentro de un grupo no depende únicamente de sus características personales, sino también

del entorno o clima social en el que está inmerso, y el cual influye en su conducta. Por tanto, es necesario enfocarse en el entorno y en la persona, debido a que no funcionan de manera aislada sino como un todo que influye en la conducta del individuo.

Otro de los estudios que ha tenido gran alcance es el planteado por Rensis Likert (1961), en donde enfatizó el contexto humano de la organización, llegando a la conclusión de que las condiciones, el entorno o el clima establecido en el lugar de trabajo, en función de diversos estilos de liderazgo, tiene consecuencias sobre el comportamiento de los individuos, y sobre el resultado que generen para la empresa en términos de desempeño y productividad (Bordas Martinez, 2016). Así, el ambiente de trabajo y entorno en general, tiene gran influencia en los resultados que una persona puede generar para una organización.

Así, el comportamiento de los empleados, la manera en cómo se desempeñan, y la percepción que tienen acerca del clima organización, está en parte determinado por la gestión y el rol que desempeñan los líderes dentro de la empresa, así como también en la manera en como dirigen a sus equipos de trabajo. De igual manera, una de las principales funciones de un líder es lograr alinear las metas individuales de sus colaboradores con los objetivos estratégicos de su organización (Dueñas, 2016). Es decir, cuando los trabajadores tienen conocimiento de los objetivos que persigue la empresa, se motivan y enfocan sus habilidades en el cumplimiento de los mismos.

- Definiciones:

A lo largo del tiempo se han generado diversas definiciones y aproximaciones de conceptos planteados por varios autores. Así, Forehand y Gilmer (1964) citado por (Uribe Prado, 2015), mencionan que el clima laboral está relacionado con las características que son percibidas por los trabajadores, para describir a una organización y poder diferenciarlas de otras estas características se mantienen a lo largo del tiempo y definen a la organización en sí, influyendo en la percepción que las personas generan de la misma.

Como lo mencionan (Gan & Trigine, 2006), el clima de trabajo es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en una organización, debido a que influye en el desempeño y desenvolvimiento de las personas en la organización. Por otro lado, un mal clima constituye un obstáculo a la consecución de metas y objetivos tanto personales como de la organización en sí

El Clima Laboral funciona como un indicador indispensable de la vida de las organizaciones, y está condicionado desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo, recursos, actitudes individuales y de equipo, estilos de liderazgo, beneficios, remuneración (Gan & Trigine, 2006).

Según (Arosemena, 2013), el clima organizacional es la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente que los rodea en la empresa en general, y que tiene gran influencia en el comportamiento, conducta y sentimientos de las personas.

Según (Vergara, 2015), el clima laboral está definido como "Un indicador del grado de bienestar de los trabajadores, del ambiente interno y del grado de satisfacción y energía que se provoca en el devenir de realizar un trabajo"

(Bordas Martinez, 2016), hace referencia al clima como la manera en que los trabajadores una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, esto se da a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con la persona, el conjunto de trabajadores en sí y la propia organización.

Así, a partir de los diversos conceptos planteados, es importante recalcar que la mayoría de autores concuerdan con que el clima organizacional es aquello que perciben los miembros de una organización y en sí la interacción constante que tienen con el mismo. Así, un buen clima laboral permite generar satisfacción, compromiso, bienestar, productividad y compromiso laboral. Por otro lado, un clima desgastado representará una amenaza para el cumplimiento de metas y objetivos, así como también influirá en el bienestar de las personas dentro de la organización.

- Características:

A continuación se definirán algunas características que más se destacan, y que describen al clima organizacional:

- El clima organizacional es permanente a lo largo del tiempo, sin embargo puede tener variaciones a causa de decisiones o cambios estructurales dentro de la organización (Peiro & Lira, 2013).
- El clima de una empresa se ve modificado por el comportamiento del personal de manera positiva o negativa (Peiro & Lira, 2013).
- Influye directamente en el compromiso laboral por parte de los trabajadores y en la percepción que generen de la organización (Peiro & Lira, 2013).

- La infraestructura de una empresa puede favorecer o afectar el clima organizacional. Es importante que los colaboradores cuenten con los recursos necesarios para desenvolverse de manera correcta en sus actividades diarias (Peiro & Lira, 2013).
- Tiene gran influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores, en cuanto al lugar en donde trabajan, las actividades que realizan y los equipos de trabajo (Peiro & Lira, 2013).
- El clima organizacional se ve deteriorado si existieran muchas rotaciones y ausentismo por parte del personal. Los colaboradores buscan un ambiente de trabajo que les brinde estabilidad y seguridad para desarrollar su trabajo (Pedraza, 2018).

El comportamiento de los colaboradores dentro de una organización está determinado por las condiciones que presenta el clima laboral, dichas condiciones dependen de distintos factores que influyen el estado del mismo. La infraestructura, las condiciones físicas, los recursos, el liderazgo y el compañerismo, son algunos de los factores que determinan e influyen en el clima laboral, y por tanto en el bienestar, satisfacción y desempeño de los colaboradores dentro de la organización.

- Modelos:

Chan (1998) citado en (Chiang , Martín, & Nuñez, 2010), hace mención a modelos parciales de Clima Organizacional, basados en la utilización del clima dentro de un conjunto de otras variables organizacionales como esquema explicativo de comportamientos en la organización, los cuales serán detallados a continuación:

- Modelos Aditivos: En el modelo aditivo se asume que cada variable influye de manera separada pero directa y acumulativamente en los resultados. Sin embargo posee una limitación básica que reside en tratar de manera independiente lo que en la realidad está altamente interrelacionado, negando la posibilidad de captar relaciones multinivel y de nivel cruzado (Chiang , Martín, & Nuñez, 2010).
- Modelos Mediadores: Este modelo se basa en que algunas variables contextuales ejercen su influencia de modo indirecto en principio a otras variables más directamente relacionadas con los resultados. Se puede decir que el clima, más que actuar directamente sobre los comportamientos organizacionales, puede actuar sobre las condiciones de posibilidad de las variables inmediatas, las cuales afectan a estos comportamientos (Chiang , Martín, & Nuñez, 2010).

- Modelos Interactivos: Estos modelos son considerados complejos debido a la interpretación de cada variable con las otras. Así, asumen que el clima no solo influye, sino que es influido por el conjunto de variables en un proceso múltiple y de simultaneidad de efectos, de manera directa como mediatizada. Las variables de los modelos interactivos pueden ser dependientes como independientes (Chiang , Martín, & Nuñez, 2010).

El Clima Organizacional constantemente está constituido por distintas variables que se relacionan entre sí y que influyen de manera positiva o negativa en el comportamiento de los colaboradores, determinando así el estado actual del clima laboral. Es importante que se revise que variables determinan directamente en el clima, y evaluar el estado actual de las mismas, con el fin de generar un Clima positivo que contribuya al desarrollo tanto de los colaboradores como de la empresa.

- Factores:

El Clima laboral está compuesto por factores personales, grupales y organizacionales, los cuales que influyen de manera positiva o negativa en las organizacionales. A continuación se detallarán algunos factores representativos para el presente estudio:

- Factores Personales:

  - Motivación: La motivación es un aspecto psicológico que está relacionado con el desarrollo del ser humano, no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción que tienen las personas con la situación, por tanto, varía de una persona a otra y depende en gran parte de la situación (Valdes, 2016).

    Es importante mencionar que la motivación dentro del ámbito laboral es resultado de múltiples confluencias y factores, que pueden ser colectivos o individuales; entre ellos figura el clima organizacional, especialmente los enfoques de identificación con el trabajo (Gan & Trigine, 2006). Un buen clima laboral será la pieza fundamental para lograr un trabajador motivado. De igual manera, hace referencia a las condiciones o estados internos que activan o dan energía al organismo, además, conducen hacia una conducta dirigida a determinadas finalidades (Martinez, 2019). La motivación tiene influencia en el desarrollo y comportamiento de una persona dentro del ámbito organizacional e impulsa al cumplimiento de metas personales como empresariales.

A continuación se mostrarán teorías que expliquen algunos componentes de la motivación humana y que están relacionadas con el ámbito organizacional:

- Teoría de las Expectativas de Vroom: Víctor Vroom sostiene que los individuos, como seres razonables, poseen creencias, esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por tanto, las personas se sentirán motivadas a realizar actividades a favor del cumplimiento de una meta si están convencidas del valor que posee ésta (Vértice, 2008). El comportamiento de las personas estará orientado a cumplir metas y objetivos debidamente alineados con las actividades que realizan.

  Las personas hacen cosas que sienten que tienen una alta probabilidad de permitirles obtener recompensas para su vida personal y profesional (Palomo, 2010). Así, la teoría de las expectativas se puede explicar desde tres relaciones:

Tabla 1 Teoría de las Expectativas según Vroom

Expectativa	Vínculo	Valencia
Vínculo entre el esfuerzo y el desempeño de las personas, es decir, que tan probable es que cierto nivel de esfuerzo produzca cierto nivel de desempeño	Vínculo entre el desempeño realizado y la recompensa buscada, por tanto, que tan probable que cierto nivel de desempeño produzca cierta recompensa	Relacionado con el atractivo de la recompensa, es decir, que tan importante es la recompensa para el individuo

Tomado de: (Gorbaneff, 2007)

- Teoría X y Y de Mc Gregor: Una de las teorías más representativas fue descrita por Douglas McGregor en la teoría X y Y, la cual muestra dos percepciones distintas de los seres humanos. Así, la teoría X muestra una visión negativa y teoría Y con una percepción positiva acerca de la relación entre gerencias y equipos (Robbins & Judge, 2009). A continuación se detallarán las dos visiones planteadas por Mc Gregor:

Tabla 2 Teoría X y Y

Diferencias entre teorías de Mc Gregor	
Teoría X	**Teoría Y**
Empleados Inherentes les disguta el trabajo y lo evitan	Los empleados consideranel trabajo tan natural como el descanso y el juego
Control absoluto y sanciones para que cumplan las metas	Ejercen autodirección y autocontrol
Evitar asumir resposabilidades	Asumen la responsabilidad de sus actos
Sobrepone su bienestar por encima de encima de los demás factores asociados con el trabajo	Toman deciciones innovadoras

Tomado de (Vera, 2018)

En base a la tabla 3, se puede observar que el comportamiento de las personas dentro de una organización está determinada por la percepción de dos factores. De acuerdo a la teoría de Mc Gregor, los trabajadores que se alineen a la teoría Y tendrán un mejor rendimiento que aquellos que se alineen a la teoría X.

Teoría X: Según Mc Gregor citado por (Robbins & Judge, 2009), los gerentes consideran que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por tanto, tienen que ser dirigidos, incluso forzarlos a realizarlos.

Teoría Y: Los gerentes creen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar la responsabilidad (Robbins & Judge, 2009).

La teoría X y Y también se le denomina paradigmas, y son marcos de referencias de posibles explicaciones sobre el funcionamiento del comportamiento humano. (Tirso, 2008). Así, en la teoría Y las personas sentirán un compromiso con su trabajo y con la consecución de metas y objetivos, al contrario que en la teoría X.

Al igual que la motivación, dentro de los factores personales más representativos para el presente estudio se encuentran: la identidad, la autonomía, los desafíos y retos, los cuales se exponen a continuación:

- Identidad: La identidad es una personalidad que se construye a partir de la organización, es decir, no es una cualidad que la empresa posee, sino que es el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir los potenciales mediante

operaciones de autoevaluación y capacitación constante que van creando este vínculo entre las personas y las organizaciones (Herrarte, 2015).

Es importante que las empresas se enfoquen en el capital humano, en su bienestar, y en generar esta identidad que reforzará el sentimiento de pertenencia de los colaboradores para con la misma. Este vínculo se reflejará en el desarrollo y productividad que puedan aportar al crecimiento organizacional, debido a que un trabajador comprometido con su lugar de trabajo, velará por el cumplimiento y consecución de metas y objetivos empresariales.

- Autonomía: La autonomía es la percepción de independencia que tiene cada colaborador, y que posibilita actuar y pensar sin depender del deseo de los otros individuos, esta dependencia está en relación a los procedimientos de trabajo, los objetivos y las prioridades (Hernández & Ponce, 2012, pág. 7).

  De igual manera, es una cualidad indispensable para fomentar la participación de los trabajadores. Es decir, cuando un individuo es libre de ejercer sus funciones es más creativo y eficiente, lo cual se reflejará en el aumento de productividad y desarrollo organizacional (Serrano, 2018). Mientras más autonomía e independencia tengan los trabajadores, mejores serán los resultados que generen en su trabajo.

  Dentro de una organización es importante que las personas puedan tener la opción de proponer la forma en como desean realizar su trabajo, que puedan participar en la toma de decisiones empresariales que se ajuste a sus necesidades laborales, y lograr un nivel adecuado de control por parte de los líderes, de manera que las personas puedan desarrollarse de manera autónoma en sus actividades diarias. La autonomía es uno de los factores más importantes que determinan el clima organizacional, así, es necesario que los trabajadores sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta y que pueden realizar su trabajo de acuerdo a sus habilidades y creencias, sin dejar a un lado los lineamientos de la organización.

- Desafío/ Reto: En el ámbito organizacional es necesario que los colaboradores enfrenten retos y desafíos que les motiven a desarrollarse profesionalmente y alcanzar las metas y objetivos que se han planteado. El nivel de exigencia laboral desafiará a los trabajadores a enfrentarse a nuevos retos y oportunidades que permitirán el crecimiento personal, profesional y de la organización en sí.

"La gestión de talento debe buscar formar profesionales que sean capaces de adaptarse a los nuevos desafíos y estar preparados para hacer frente de cada uno de los retos que puedan presentarse en el futuro" (Perez, 2016). Los retos y exigencias de trabajo, motivan a la persona a generar planes y proyectos que permitan desarrollar sus habilidades.

Los retos permiten a las personas explotar sus habilidades y destacarse en el trabajo que realizan, lo cual los motiva a innovarse y generar resultados que vayan más allá de lo planificado. Por otro lado, cuando una organización o los líderes en general no permiten que los trabajadores asuman retos de crecimiento profesional, existirá desmotivación y se plasmará en el trabajo realizado y en el decremento del Clima Organizacional.

Es importante recalcar que no únicamente hay demandas de trabajo de desafíos y retos; también hay demandas de trabajo obstáculo, las cuales son frecuentes cuando se habla de un clima laboral desgastado. En el presente estudio se evaluaran los factores de demandas de trabajo reto o desafío, y de igual manera obstáculos que se pueden presentar a diario en una organización.

Pues bien, así, las demandas de trabajo obstáculo se entienden como factores del ambiente de trabajo que tienen la capacidad de influir y restringir el adecuado desempeño de las personas (Salanova & Martinez, 2005). Con frecuencia los obstáculos están relacionados con la carga de trabajo excesiva, la presión de tiempo y plazos de entrega, cuestiones burocráticas y trámites frecuentes, entre otras. Mientras más cantidad de demandas obstáculo, mayor será el cansancio y menor será la motivación en los colaboradores al momento de realizar su trabajo de manera efectiva, lo cual impactará directamente en el Clima Organizacional.

Una vez detallado los factores personales, a continuación se expondrán los factores grupales más representativos para el presente estudio.

- Factores Grupales

  - Liderazgo: El liderazgo es definido como la aptitud que tiene una persona para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización (Robbins & Judge, 2009).

Un líder tiene que guiar a su equipo, debe planificar, organizar, dar información, evaluar, controlar, retroalimentar, recompensar, y sobre todo motivar a los demás colaboradores. A partir de un buen liderazgo la persona aprende a conocer las fortalezas y debilidades de su equipo, sabe cómo potenciar sus fuerzas y como compensar sus debilidades (Zayas & Cabrera, 2006).

Así, es la manera en como los trabajadores perciben a los líderes y jefaturas de la organización, su comportamiento y su relacionamiento con los demás empleados (Bordas Martinez, 2016). De igual manera, los grandes líderes poseen una "rara combinación" de cinco talentos: motivan a sus empleados, tienen capacidad de superar obstáculos, propician una cultura de rendición de cuentas, construyen relaciones de confianza y toman decisiones informadas e imparciales por el bien del equipo de trabajo (Serrano, 2018).

Una de las características más importantes de un líder, es la confianza que le puede brindar a su equipo. Así, la confianza se logra a través de la honestidad, la comunicación constante entre líder y equipo sobre cualquier aspecto del trabajo, valorar el esfuerzo realizado en las actividades, involucrarse en los objetivos y metas que tenga cada colaborador y del equipo en general (Romero, 2013).

El liderazgo se relaciona directamente en el clima organizacional. Así, un líder que tiene la capacidad para influir en el equipo de manera positiva a través de una gestión competente y efectiva, logrará resultados importantes en conjunto y para el bien de la organización. De igual manera, se caracteriza por la apertura que tenga con su equipo, y por la sinceridad al momento de emitir comentarios que servirán para su crecimiento personal y profesional.

Un mal liderazgo genera experiencias negativas lo cual va a perjudicar el bienestar de las personas, y hará que los trabajadores experimenten bajos niveles de satisfacción laboral (Lleana & Fierro, 2017). De igual manera, cuando la gestión de un líder no es la adecuada con su equipo, es decir, se enfoca al cumplimiento de metas bajo cualquier coste, sin tomar en cuenta a los trabajadores, tendrá como resultado un equipo deficiente y desmotivado, con resultados que no cumplirán las expectativas deseadas en la organización. Un mal liderazgo desencadenará un clima laboral de inconformidades y hostilidad, junto con resultados que no permitan el desarrollo de los trabajadores ni de la organización.

- Trabajo en equipo: El Trabajo en Equipo es la percepción del nivel en que los miembros de la organización colaboran y cooperan entre sí, es decir, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo. Así, el trabajo en equipo es la percepción de los individuos sobre el compromiso, la sinergia, responsabilidad y las destrezas que los trabajadores de una organización manifiestan (Hernández & Ponce, 2012).

  El trabajo en equipo requiere la predisposición de sus integrantes para trabajar coordinadamente y sumar esfuerzos para la consecución de objetivos organizacionales (Fernández, 2016, pág. 13).

  Es importante promover y establecer relaciones de confianza entre los colaboradores, de manera que se generen vínculos de compañerismo y respeto dentro de la organización. El trabajo en equipo permite explotar las habilidades y competencias de los trabajadores y facilitar el desarrollo de actividades diarias y cumplimiento de objetivos en común.

- Comunicación: La comunicación es un proceso a través del cual hay un intercambio de sentimientos, pensamiento, opiniones o cualquier tipo de información entre dos o más personas, a través de distintos canales de comunicación (Pascual, 2003).

  En las organizaciones hay un ansia insaciable de los colaboradores por obtener el mayor número de información posible; así, cuando mayor es la comunicación, la sensación de ansiedad disminuye y se generan resultados de manera inmediata. De igual manera, cuando la información se transmite de manera efectiva se reducen la probabilidad de rumores, malos entendidos e información mal fundamentada (De Castro, 2015, pág. 15).

  La comunicación es uno de los factores más importantes dentro de este estudio de Clima Organizacional en Pepsico Alimentos. Un intercambio de información clara y oportuna tanto entre áreas como con los líderes, generará satisfacción en los colaboradores al momento de realizar su trabajo, debido a que las metas y actividades estarán claras y fundamentadas. Es importante que las organizaciones utilicen distintos recursos y canales que permitan comunicar de manera fluida temas de interés general, y que propicien toda la información necesaria a los colaboradores. De igual manera una buena comunicación permite establecer vínculos de compañerismo y respeto dentro de la organización. Para esto, se debe

tomar en cuenta los elementos que permiten establecer una comunicación clara y coherente y el proceso de comunicación, el cual se detallará a continuación:

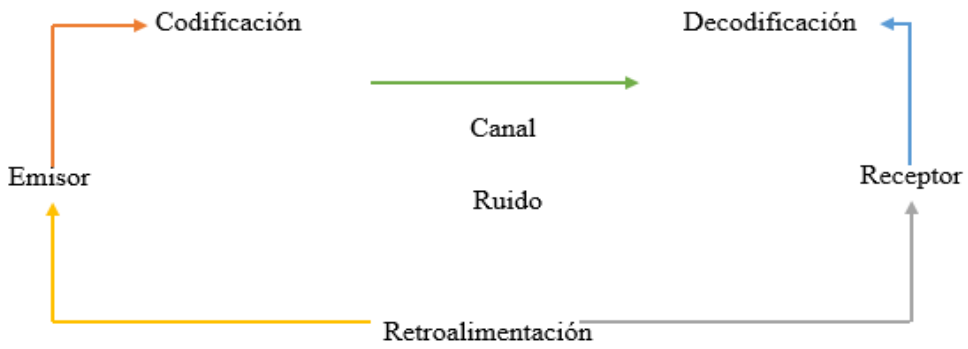


Figura 2 Elementos de la Comunicación

Tomado de (González, 2018).

En la figura 4 se observan los elementos de la comunicación, cada uno de ellos es indispensable para lograr una comunicación clara entre los colaboradores de la organización.

La comunicación es un factor crucial dentro de una organización, sin embargo, otros de los factores grupales importantes para el presente estudio son: la cooperación, el respeto y el conflicto, expuestos a continuación:

- Cooperación: La cooperación es vista como una estrategia que permite generar vínculos que unen a la organización y a sus colaboradores, estos lazos involucran el intercambio de conocimientos, capacidades, recursos e ideas creativas entre los miembros de la empresa, con el fin de desarrollar y cumplir metas y objetivos en conjunto (Henao, Hernández , & Machuca, 2014, pág. 2)

  La cooperación es el apoyo que permite que los trabajadores se ayuden entre sí para lograr la concesión de objetivos organizacionales. De igual forma es importante que los individuos puedan contar con el apoyo por parte de sus líderes y poder entablar conversaciones sobre cualquier tipo de problemas o inquietudes que mejoren su condición dentro de la organización.

- Respeto: El respeto es uno de los valores más importantes, considerado como la base en la que se sustentan las relaciones entre las personas, por tanto es necesario

que exista una convivencia sana para que haya armonía dentro de la organización (Saborido, 2017).

El respeto entre los colaboradores de una organización es indispensable para mantener un ambiente de tolerancia, cordialidad, comunión y aceptación de diversas opiniones, pensamientos y distintas creencias que se puedan generar a lo largo de la convivencia entre trabajadores.

- Conflicto: Los conflictos son entendidos como diferencias que se producen entre un grupo de personas que pertenecen a una misma organización, y que pueden llegar a tener consecuencias que son negativas para el desarrollo de la empresa en caso de que no se detecten a tiempo (Caurin, 2018).

  Es importante conocer la causa principal de los conflictos y mal entendidos generados dentro de la empresa, para de esta manera buscar los medios necesarios para solucionar de manera constructiva, siguiente los lineamientos, procedimientos y normas que establezca la organización. El manejo adecuado de los conflictos es responsabilidad tanto de los líderes como de los colaboradores en sí, por tanto es necesario manejarlo desde una perspectiva constructiva, aportando al bienestar de las personas y de la organización.

- Factores Organizacionales

  - Reconocimiento: El reconocimiento es una de las vías de motivación más importantes dentro de una organización. Este factor contribuye en gran parte, a que los colaboradores de una organización se integren al nivel superior de motivación, es decir, a que se sientan parte de la misma y se comprometan con sus objetivos (Urculo, 2015).

    Es necesario dar reconocimiento por el buen trabajo realizado por los colaboradores. Las personas necesitan escuchar todo aquello en lo que están consiguiendo altos resultados así como sus áreas de mejora (Gil, 2015)

    El reconocimiento permite que los trabajadores se sientan motivados y se esfuercen por conseguir los objetivos organizacionales. Es importante que los líderes reconozcan el esfuerzo de su equipo, y que constantemente realicen acompañamientos para evaluar el crecimiento profesional que han ido logrando en un determinado tiempo.

- Estructura: Es el grado en que las reglas, procedimientos y trámites determinan que la organización enfatice en la burocracia o en el trabajo libre (Rodriguez, 2015, pág. 15). Es decir, la estructura representa la manera en cómo se coordinan las actividades, trabajo procesos, y la percepción que tienen los colaboradores sobre esto.

- Estatus: Trujillo (2004) citado por (Rivadeneira, 2019), menciona que El estatus hace referencia a las diferencias jerárquicas que existen dentro de la organización es decir, superiores y subordinados; así, es el valor de una personal tal como se le estima por parte de un grupo de personas, de igual manera es la admiración con que una persona es vista o percibida por los demás (p.20).

- Innovación: La Innovación es la apertura por parte de la empresa hacia los colaboradores, para que puedan implementar nuevas ideas, métodos, procedimientos, y desarrollar la creatividad en las personas, aceptando los riesgos que implicaría (Bordas Martinez, 2016). Cuando las organizaciones les dan oportunidad y confianza a sus colaboradores, están impulsando su creatividad y desarrollando sus habilidades para generar resultados que aporten a la empresa.

- Medición del Clima Organizacional:

  La medición de clima organizacional se enfoca en realizar una evaluación que determine los factores que influyen en el mismo, a partir de distintas metodologías y herramientas con un índice de confiabilidad elevado, que se ajusten a la realidad y a las necesidades de la empresa. La medición permitirá realizar un levantamiento de información, conocer las fortalezas y oportunidades de mejora del clima a través de un análisis de los resultados. Una vez realizado el análisis correspondiente, es recomendable tomar en cuenta las oportunidades de mejora, y generar medidas o planes de acción acordes a los requerimientos de la organización.

  A continuación se expondrán algunas técnicas más comunes para medir el clima organizacional:

  - Entrevista: La entrevista es uno de los instrumentos más utilizados a la hora de realizar un diagnóstico de clima organizacional. Así, el objetivo de las entrevistas es obtener

determinada información de tipo personal o no a través de preguntas previamente formuladas (Raffino, 2019). Una de las ventajas es la espontaneidad surgida el momento de realizar la entrevista, sin embargo, este instrumento tiene algunas desventajas, entre ellas el alcance de aplicación y no es totalmente confidencial, lo cual puede limitar la información relatada por parte del entrevistado.

- Observación directa: Zapata (2006) citado (Belloso Chacin, 2013), menciona que las técnicas de observación son procedimientos que utiliza el investigador para presenciar de manera directa el fenómeno que estudia, sin actuar sobre él, es decir, sin modificarlo o manipularlo (p.7)

- Encuesta escrita: La encuesta escrita es una de las técnicas más comunes para realizar una medición de clima laboral, una de las ventajas de la encuesta es su alcance, es decir, puede ser aplicada a una cantidad considerada de personas en un mínimo de tiempo estimado. Otra de las ventajas de la encuesta es que es confidencial, de esta manera se estima obtener respuestas sinceras, que se alineen a las verdaderas necesidades de los trabajadores, protegiendo su integridad dentro de la organización.

- Beneficios del Clima Organizacional:

El clima laboral funciona como un facilitador de logros y de éxitos empresariales. Así, el comportamiento positivo, la continuidad de planes y programas, la confianza, las relaciones de equipo, la resolución de problemas, son algunas de las características que facilitan el cumplimiento de objetivos y estrategias de la organización (Gan & Trigine, 2006).

La importancia del estudio radica en que los seres humanos son el factor más importante en una organización, puesto que contribuye a diario con su trabajo al crecimiento de la misma. Así, el cumplimiento de metas y objetivos está ligado al desempeño de las personas, y el desempeño depende en gran parte del ambiente que les pueda otorgar la organización.

Así, es importante que las organizaciones realicen de manera periódica mediciones de clima organizacional, con el fin de identificar sus fortalezas, y aquellas variables que se encuentran más afectadas y que pueden ser vistas como una oportunidad de mejora. La medición del clima organizacional permite identificar lo

positivo y negativo dentro del ambiente donde los colaboradores desempeñan a diario su trabajo y a partir del análisis respectivo de los resultados, se podrán generar planes de acción enfocados en la mejora de aquellos factores que han obtenido un puntaje bajo, y de igual manera se pueden tomar medidas de acción para mantener aquellos factores con puntajes elevados. Por tanto, La medición del clima organizacional junto con la propuesta de actividades de mejora está diseñadas para contribuir al bienestar de los trabajadores y promover su desarrollo personal y profesional dentro de la organización.

- Riesgos de un Clima Laboral disfuncional:

El clima organizacional tiene una gran influencia en el comportamiento de las personas y en su bienestar. Así, el trabajador que no se encuentre con salud psicológica y física, no generará un impacto positivo en su desempeño y en la productividad dentro de sus actividades cotidianas, al contrario, tendrá repercusiones tanto en su rendimiento como en la organización.

Así, para que un ambiente laboral favorezca una buena organización debe crear confianza y eliminarse todos los sentimientos de negatividad por parte de todo el equipo, cada individuo debe estar entregado a su trabajo y tomar en cuenta todos los problemas y necesidades que posee la empresa (Ramirez & Mayorga, 2017).

De esta manera, si un trabajador realiza sus actividades en un puesto adecuado que le brinde las condiciones necesarias para desempeñarse, es decir, un salario adecuado, contar con los recursos indispensables, un buen liderazgo, compañerismo entre otros, el resultado será un trabajador motivado que se interese por el crecimiento y desarrollo de la organización (Pavia, 2012).

Muchas veces las personas no son conscientes de que están generando un mal clima laboral, con la modernización las empresas actuales buscan contar con menos personal que genere más tareas; influyendo en la salud y cambiando el comportamiento positivo de los trabajadores (Ramirez & Mayorga, 2017).

Es menester que las empresas se enfoquen en el bienestar de las personas y generen un ambiente positivo. Por tanto, es recomendable que se generen mediciones de clima organizacional que permitan determinar el estado del mismo, y conocer que factores influyen de manera positiva, y que factores están generando desconformidad en las personas. De esta manera, se podrán tomar medidas de acción que contribuyan

a establecer un buen clima laboral que aporte al bienestar de las personas y a su crecimiento personal y profesional.

Un clima desgastado, representará una amenaza para el cumplimiento de metas y objetivos, así como también influirá en el bienestar de las personas dentro de la organización. Sin embargo, es necesario mencionar que muchas veces el clima está influido por otros factores relacionados con las personas. Así, la calidad del sueño representa un factor determinante en el desenvolvimiento de las personas dentro de la organización y por tanto en el clima laboral. Cuando un individuo tiene una mala calidad de sueño, puede haber una disminución en la eficacia y productividad de las personas, así como afectación de las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y un aumento del riesgo de accidentes laborales (Jimenez S. , 2020).

2.3. Bienestar Laboral

- Definiciones:

Kast y Rosenzweig (1987) citado por (Murillo, Calderon, & Torres, 2003, pág. 11) menciona que alrededor de los años setenta, el bienestar laboral empezó a tener relación con el concepto de calidad de vida laboral, esto en respuesta a la creciente preocupación en torno a la naturaleza poco recompensable del trabajo y las evidencias de una decreciente satisfacción en el empleo.

Para tener un ambiente humano y físico, así como para el desarrollo diario del trabajo, es necesario fomentar el bienestar humano, el cual está relacionado con la satisfacción laboral, con el saber hacer de los directivos, con el comportamiento de los colaboradores, el sentido de pertenencia de los mismos para con el grupo laboral y la organización. Cuando hay bienestar laboral las personas enriquecen su sentimiento de pertenencia, autoestima, autovaloración y su capacidad de trabajo mejora y va acorde a las necesidades de la empresa

El bienestar laboral es una clave para lograr un equipo de trabajo motivado, productivo, comprometido con sus actividades y con la empresa. Es decir, cuando se hace referencia al bienestar laboral, no únicamente se relaciona con estar sano de salud, sino también en un bienestar emocional que se refleje en el comportamiento y el trabajo que realizan las personas (Caurin, 2018). Por otro lado, un ambiente que no procure resguardar el bienestar organizacional, tendrá como resultado trabajadores desmotivados que no cumplan de la manera esperada sus actividades diarias. El

bienestar de los colaboradores influye en la forma en como desempeñan su trabajo y se relaciona de igual manera con el crecimiento de la organización (Estrada & Ramírez, 2010).

Mientras mayor sea el bienestar laboral, mejor será la capacidad de las personas para realizar su trabajo.

Así, es necesario que los líderes de cada empresa, se enfoquen en el lado humano y conozcan las necesidades de sus colaboradores, para de esta manera propiciar un ambiente que genere estabilidad, satisfacción y bienestar. De acuerdo a (Matos, 2017), cuidar de la salud y seguridad de las personas que laboran en la empresa influye considerablemente en la gestión de los recursos humanos y en el éxito de la empresa.

- Teorías:

Los autores Bakker & Demerouti (2017) citado en (Cruz & Aguilar , 2018), proponen la existencia de la relación de la teoría de las demandas y los recursos con otras variables organizacionales y que a través de su estudio es posible predecir aspectos como el bienestar laboral percibido por los trabajadores en un ambiente de trabajo específico.

  - Teoría de las demandas laborales: Las demandas laborales se refieren a todos aquellos aspectos físicos, sociales y organizacionales que necesitan un esfuerzo sostenido asociado a cierto costo que puede ser físico o mental, por tanto, están relacionados con ciertos costos fisiológicos o psicológicos. Las demandas laborales se asocian con la presión y exigencia de un puesto de trabajo, un entorno físico desfavorable y una interacción emocionalmente exigente para los colaboradores con los jefes y clientes. Es importante mencionar que, aunque las demandas laborales no son siempre negativas, puedes convertirse en factores de estrés laboral. Por tanto, satisfacerlas requiere de especial atención cuando el propósito es generar en los empleados un nivel alto de bienestar laboral (Cruz & Aguilar , 2018).

  - Teoría de recursos laborales: Los recursos laborales se entienden como aquellos aspectos del trabajo que pueden ser físicos, psicológicos, organizacionales o sociales, los cuales tienen la capacidad de reducir las exigencias del trabajo y los costos fisiológicos y psicológicos asociados. A pesar de que las demandas y los recursos laborales inician en procesos distintos, existe la posibilidad de generar

efectos conjuntos, por lo tanto esta teoría fundamenta el hecho de que al interactuar las demandas y los recursos se convierten en predictores del bienestar laboral (Cruz & Aguilar , 2018).

- Mediciones:

De acuerdo con Pérez, Peralta & Fernández (2014) citado en (Cruz & Aguilar , 2018) mencionan que el estudio del bienestar de los trabajadores refiere principalmente a las condiciones del entorno laboral como medida de éxito; la cual permite alcanzarlos objetivos definidos por las organizaciones. Es por ello que la importancia de la medición del estado de bienestar de los empleados radica en que existe una necesidad imperativa de desarrollar organizaciones sanas, que puedan promover la salud en el lugar de trabajo.

Los autores (Calderon, Torres , & Murillo, 2003), mencionan que, una manera de medir el bienestar laboral es a través de la satisfacción en el trabajo. Por tanto, el grado de satisfacción está determinado por la diferencia entre la cantidad de compensaciones que reciben los trabajadores, frente a las que ellos consideran que deberían recibir. Sin embargo, el término bienestar y satisfacción no precisamente significan lo mismo, pero a su vez forman parte del conjunto de elementos que aseguran el bienestar y el clima organizacional.

- Beneficios

Cuando se fomenta el bienestar laboral se generan equipos de trabajo comprometidos con la empresa y con generar resultados que beneficien a la misma. Se mantiene el entusiasmo y energía de los colaboradores, lo cual se refleja en su trabajo, en las actividades que realizan a diario, y en su comportamiento en general (Caurin, 2018). El bienestar laboral es crucial para generar un ambiente de trabajo estable y cómodo, que permita a los colaboradores desarrollarse de manera positiva y generar resultados que aporten a su vida profesional, personal y a la empresa en general.

Cuando una organización promueve el bienestar de sus colaboradores, aumenta el sentimiento de pertenencia con la empresa. De igual manera se generan trabajadores más saludables y comprometidos con el cumplimiento de objetivos organizacionales y con la

ejecución de sus funciones diarias (García, 2018). El bienestar laboral da como resultado colaboradores felices y por ende productivos en su trabajo.

El bienestar de los colaboradores se deriva de un buen ambiente laboral. Cuando la organización se preocupa por sus colaboradores, reduce notablemente la rotación y el ausentismo, se eleva la moral de los empleados y hay una disminución en cuanto a quejas e inconformidades con la empresa (Torrado, 2013). Así, es menester que las organizaciones se enfoque en los recursos humanos y en establecer un ambiente de trabajo estable, y que aporte al desarrollo tanto de los colaboradores como de la organización.

- Bienestar Laboral y Clima Organizacional:

Así, es menester mencionar que el bienestar laboral se relaciona con el clima Organizacional, debido a que ambos son causa y efecto del otro. Es decir, si los trabajadores poseen un alto nivel de bienestar laboral, es probable que el clima organizacional sea saludable viceversa. Por otro lado, si el nivel de bienestar de los trabajadores es bajo, el clima organizacional no será el esperado (Muñoz, 2017). Un clima laboral positivo influirá en el bienestar de las personas dentro de la organización, lo cual se reflejará en el trabajo que realicen y en el desempeño diario.

Las empresas que se enfocan en el bienestar de las personas tienen una disminución en la tasa de ausentismo, rotación en el trabajo y conflictos. Por tanto, mientras se mantenga un nivel alto de bienestar laboral, el clima organizacional será positivo (Martínez , Ceballos, & Ramírez , 2015). De igual manera, mientras el organizacional sea positivo, sus colaboradores tendrán un desempeño alineado a la consecución de objetivos, metas organizacionales, y por tanto el bienestar de los mismos será elevado.

2.4. Satisfacción Laboral

- Definiciones:

> Según Kalleberg (1977) citado en (Galaz, 2002), la satisfacción laboral está ligada al desarrollo de trabajadores como personas y a su dignidad, en tanto se relaciona con la calidad de vida en general y, finalmente, porque un empleado satisfecho presentará más conductas en favor de la organización que uno menos satisfecho (p.18).

Por otro lado, Locke (1976) citado en (Garcia, 2010), define a la satisfacción laboral como "Un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto" (p.3).

Robbins (1998) citado en (Garcia, 2010) menciona que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto, tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral (p.3).

Según Atalaya (1999) citado en (Baez, 2013), la satisfacción laboral se puede describir como un conjunto de actitudes del individuo y una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo, es decir, lo que siente y piensa sobre él, lo cual implica un grupo de actitudes y sentimientos. Las actitudes que demuestran las personas, ya sean favorables o no, casi siempre están relacionadas con la satisfacción laboral y con el ambiente de trabajo donde se están desenvolviendo.

De igual manera, la satisfacción laboral se asume como un indicador general acerca de cómo está la calidad de la experiencia laboral, el bienestar individual, está correlacionada con la salud mental, las expectativas de vida de las personas, con la rotación y el ausentismo (Calderon, Aprender a Investigar Investigando, 2005). Cuando una persona se siente estable y satisfecho dentro del ámbito laboral, se reflejará en el trabajo diario.

- Teorías:
  - Teoría de Valor: Esta teoría se enfoca en la importancia que tiene un aspecto en particular del puesto para el trabajador, es decir, tiene influencia en el grado en el que la persona se comporta y responde a él. Locke (1962) citado en (Cruz N. , 2014). Es decir, el trabajador responde de cierta manera a un factor asociado al ámbito laboral, este puede estar relacionado con el ambiente, salario, entre otros.

  - Teoría de los dos factores de Herzberg: Herzberg (1959) citado en (Cruz N. , 2014), hace referencia a dos factores, los primeros los refiere como factores higiénicos, los cuales están relacionados con el contexto en el que se produce el trabajo. Estos factores hacen referencia a los niveles de orden inferior de las necesidades que han sido planteadas por la teoría de la pirámide de Maslow, las cuales refieren a las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales. Estos factores influyen en la

motivación del trabajador y están relacionados con el salario, ambiente de trabajo, compañeros y jefes.

Por otro lado están los factores motivacionales, los cuales generan un aumento en la productividad de las personas debido a una motivación sostenida en el tiempo, tomando en cuenta que la motivación va de la mano con emociones que tienen que ver con el reconocimiento y la significación del trabajo. Por tanto, la existencia de estos factores produce sensaciones de satisfacción. De igual manera se relacionan con el contenido del trabajo y se asocian al cumplimiento de las necesidades superiores en la jerarquía de Maslow, las cuales hacen referencia al reconocimiento y autorrealización que tenga el trabajador.

- Teoría de la equidad: Adams (1994) citado en (Cruz N. , 2014), considera que un trabajador compara la razón de sus insumos y resultados con otra persona, cuando considera que es comparable con ella en la misma situación, lo cual influye en su motivación, desempeño y satisfacción laboral. Es decir, cuando sienten que no hay equidad en cuanto a retribuciones económicas, imparcialidad, recompensas, se genera un ambiente de inconformidad e insatisfacción, lo cual se refleja en el desempeño diario de las personas.

2.5. Compromiso y Clima Organizacional

- Definiciones:

El Compromiso Organizacional hace de los colaboradores personas con un inmenso significado de pertenencia con la empresa, reflejado en el trabajo que realizan a diario. Cuando una persona está comprometida mirará a su empresa como un lugar óptimo para trabajar y para lograr los objetivos que permitirán su crecimiento personal y profesional.

A lo largo del tiempo se han establecido definiciones acerca del compromiso laboral a partir de la visión de varios autores:

Salanova y Schaufeli (2009) citado en (González L. , 2015), mencionan al compromiso laboral como un estado motivacional en donde predominan los sentimientos positivos de cumplimiento profesional acerca de metas y objetivos propuestos. El compromiso organizacional es el grado en el cual los valores y metas

de los trabajadores son congruentes con la organización donde prestan sus servicios, lo cual permite que se comprometan con la organización (Prado, 2014). Un trabajador comprometido creará un fuerte lazo afectivo con su empresa y generar resultados favorables para la misma.

Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que en conjunto reflejan un aspecto importante de la salud de la empresa. Así, el compromiso laboral refleja la implicación intelectual y emocional de los trabajadores con su empresa, y también determinará la contribución que hagan a la misma (Jimenez J. I., 2007).

Hay Group (2013) citado en (Espinoza, 2015), al ser una empresa encargada de la gestión de talento humano, desarrollaron un método Hay Group Insight para el diagnóstico del clima organizacional, fundamentando su eje principal en el compromiso laboral, en donde mencionan que los trabajadores altamente comprometidos con su organización podrían mejorar el rendimiento empresarial y además tienen una probabilidad de mejorar su desempeño.

- Dimensiones:

Según Meyer & Allen (1991) citado por (Varela, 2017) menciona tres dimensiones del compromiso organizacional:

- Compromiso afectivo: es una orientación afectiva que el trabajador siente hacia la organización, de esta manera se siente identificado con la misma, genera un sentimiento de pertenencia y se involucra emocionalmente en el ambiente laboral. El compromiso afectivo se compone de cuatro categorías: la primera involucra características personales como género, edad y educación. La segunda son características estructurales como relaciones interpersonales, líderes y puesto asignado. La tercera refiere a las características relativas al trabajo como satisfacción de necesidades, participación en toma de decisiones, y la cuarta categoría se relaciona con las experiencias profesionales como acoplar la experiencia con el compromiso afectivo.
- Compromiso normativa: Hace referencia al grado en que el colaborador se siente obligado a formar parte y a pertenecer a una organización determinada. Es decir, la persona se siente obligada moralmente a cumplir con su trabajo, a cambio de los beneficios que le pueda brindar la organización.

- Compromiso de Continuidad: percepción de los costes que tiene el colaborador de permanecer o abandonar la organización, un ejemplo de esto es la pensión que puede recibir y la antigüedad que tenga en la empresa.

Una vez que se ha expuesto la base teórica de la investigación, a continuación, se detallará la metodología utilizada en la presente disertación y el proceso llevado a cabo para el cumplimiento de objetivos planteados.

Capítulo III: Marco Metodológico

3.1. Tipo de Disertación:

El tipo de disertación es proyecto producto debido a que es un trabajo de investigación tipo práctico, que tiene como resultado la medición del Clima Organizacional en el área Administrativa de la empresa Pepsico Alimentos. Además, con los resultados obtenidos se realizó el diseño de un plan de mejora, el cual plantea sugerencias de medidas de acción que la empresa puede tomar para fortalecer el Clima Organizacional.

3.2. Alcance de la Investigación:

La disertación tiene un alcance descriptivo, debido a que se relata el estado actual del Clima Organizacional en el área administrativa de la empresa Pepsico Alimentos. A partir de esto, surge la propuesta de mejora del mismo.

3.3. Diseño de la Investigación:

La presente disertación tiene un diseño no experimental, puesto que su objetivo principal fue realizar la medición de Clima Organizacional y diseño de una propuesta de mejora en el área administrativa de la empresa Pepsico Alimentos. De igual manera, tiene un tipo de investigación transeccional descriptivo puesto que no se manipuló ninguna variable, únicamente se recopilo información a partir de la aplicación de una encuesta clima organizacional

3.4. Población y Muestra:

La investigación se realizó con la totalidad de la población del área administrativa de la empresa Pepsico Alimentos, conformada por 103 colaboradores.

3.5. Diseño de Instrumentos

- Encuesta:

La herramienta utilizada en la investigación, está basada en la encuesta de Clima Laboral EMCO (Anexo 1), construida para la población Mexicana, propuesta por Gomez y Vicario (Gomez & Vicario, 2010). Estos autores reportan en su estudio un adecuado nivel de confiabilidad Alfa de >.70, además posee una validez predictiva. Sin embargo, más adelante se detallará el nivel de confiabilidad alfa encontrado en el presente proyecto. Al ser una herramienta utilizada en la población Mexicana, ya se han realizado adaptaciones en la parte lingüística y psicométrica para su aplicación en Ecuador.

- Estructura de la encuesta: La encuesta de Clima Laboral presenta 88 variables, en donde 9 de las primeras variables pertenecen a una sección de datos demográficos que fue modificada y adaptada a la organización Pepsico Alimentos donde se aplicó la herramienta de medición. Además, la encuesta está dividida en dos partes; la primera parte está constituida por factores de Clima, y la segunda parte por variables de Bienestar

Tabla 3 Factores Clima y bienestar laboral

Factores Clima Laboral	*Variables Bienestar Laboral*
Compañerismo	Satisfacción Laboral
Desarrollo	Confianza en el líder
Alineación	Liderazgo Competente
Recursos de Trabajo	Agotamiento Emocional
Directivos/Alta Dirección	Vigor Ocupacional
Solución de conflictos	Renuncia Psicológica
Imparcialidad	Compromiso Organizacional
Integridad	
Comunicación	
Autonomía	
Demandas de Trabajo /Reto	
Demandas de Trabajo / Obstáculo	

Por otro lado, en la siguiente tabla se presentan los constructos, las medidas, el número de Ítems y Alfa de las variables de Bienestar Laboral, además se detalla la escala de Likert utilizada en cada constructo.

Tabla 4 Escalas de evaluación

N°	*Contructos*	*Medida*	*#Items*	*Alfa**
1	Confianza en el líder	Escala Confianza en el lider (Moreno,2019)	4	.934
2	Liderazgo competente	Escala competencia del lider (Moreno, 2019)	4	.941
3	Agotamiento Emocional	Escala MBI-GS, adaptación para Latinoamérica (Juarez & Fernandez, 2011)	5	.912
4	Vigor Ocupacional	Escala UWES-9, versión en español (Extremera, et al, 2012)	8	.963
5	Renuncia Psicológica	Escala Renuncia Psicológica (Juarez & Fernandez, 2011)	10	.780
6	Compromiso Organizacional	Escala Compromiso Organizacional (Versión Corta) (Bastos & Nova 2015)	5	.95
7	Satisfacción Laboral General	Escala breve de satisfacción laboral (Moreno,2019)	3	.93

Nota: Constructos 1, 2, 7: Escala Likert de 5 puntos; Constructos 3, 4: Escala de Likert de 7 puntos; Constructos 5, 6: Escala Likert de 6 puntos. *Alfa de Cronbach reflejado en el estudio.

En la siguiente tabla se detalla los constructos, el número de ítems, el Alfa de las variables de Clima Laboral, y la escala de Likert utilizada de cada constructo.

Tabla 5 Alfa de Cronbach de factores de clima laboral

Factor	*Número de Items*	*Alfa**
Compañerismo	4	.878
Desarrollo	3	.886
Alineación	3	.847
Recursos de Trabajo	4	.871
Directivos/Alta dirección	5	.912
Solución de Conflictos	2	.858
Imparcialidad	3	.897
Integridad	2	.937
Comunicación	4	.870
Autonomía	3	.862
Demandas de Trabajo (Reto)	3	.870
Demandas de Trabajo (Obstáculo)	4	.829
Satisfacción Laboral General	3	.93
Confianza en el líder	4	.934
Liderazgo competente	4	.941
Agotamiento Emocional	5	.912
Vigor Ocupacional	8	.963
Renuncia Psicológica	10	.780
Compromiso Organizacional	5	.95

Nota: Las variables de Clima Laboral utilizan una escala Likert de 5 puntos. *Coeficiente Alfa de Cronbach reflejado en el estudio, los resultados sobrepasan el 0.70 lo cual, demuestra que todas las escalas evaluadas son confiables.

La escala de Likert con cinco opciones de respuesta es: Total acuerdo (5), De acuerdo (4), Mediano acuerdo (3), En desacuerdo (2), Total desacuerdo (1).

La escala de Likert de 7 opciones de respuesta: Diariamente (7), Muy frecuentemente: varias veces por semana (6), Frecuentemente: una vez por semana (5),

Regularmente algunas veces al mes (4), De vez en cuando: una vez al mes o menos (3), Esporádicamente pocas veces al año o menos (2), Nunca (1).

Por último la escala de Likert de 6 opciones de respuesta: Total acuerdo (6), Mucho acuerdo (5), Poco acuerdo (4), Poco desacuerdo (3), Mucho desacuerdo (2), total desacuerdo (1).

3.6. Recolección de la Información:

Para el levantamiento de información se utilizó como fuentes secundarias a libros, publicaciones y documentos de distintos autores para la elaboración del marco teórico y contraste de teorías. Como fuente primaria se utilizó como herramienta una encuesta de Clima Laboral EMCO, propuesta por Gomez y Vicario, la cual fue expuesta en párrafos anteriores. Además, se realizó una sensibilización al personal para la aplicación de la encuesta, por tanto, en primera instancia se programó una reunión con la Gerente de Recursos Humanos de Pepsico Alimentos, en donde se revisó a detalle la Herramienta que se iba a aplicar a los colaboradores de la empresa, se definió el medio de aplicación, se analizaron las dimensiones, escalas y factores a evaluar.

A partir de esto, se convocó al personal administrativo al auditorio de la empresa, en donde se les comunicó el objetivo principal de la encuesta y lo que se pretendía medir con la aplicación. La sensibilización al personal duró aproximadamente una hora y se lo realizó el día jueves 27 de Junio de 2019. Así, el día miércoles 03 de Julio de 2019 se realizó la aplicación de la encuesta. Para agilitar el tiempo de respuesta, se aplicó de manera física a los colaboradores de la empresa, sin embargo, por la longitud de la encuesta y la carga de trabajo que mantienen a diario los trabajadores, se otorgó un tiempo estimado de una semana para su realización. Al ser de carácter confidencial, en cada área se designó una mesa de trabajo disponible, en la que los colaboradores colocaron la encuesta finalizada. Además, previo a la aplicación de la encuesta se presentó el consentimiento informado, donde los colaboradores aceptaron la participación en la investigación. (Anexo 3).

La herramienta se aplicó a 103 colaboradores de la empresa Pepsico Alimentos los cuales pertenecen al área administrativa, distribuidos de la siguiente manera: Recursos Humanos, Compras, Supply Chain, Contraloria, Tesoreria, Planning, Seguridad Personal,

Marketing, Trade Marketing, Bis, Ventas, Legal. Una vez que se obtuvo todas las encuestas, se procedió con el debido análisis.

3.6. Análisis de Datos

La información obtenida de la encuesta fue procesada en primera instancia en el programa Microsoft Excel, en donde se transcribieron los resultados de las 88 variables y se determinó un promedio de cada pregunta. Además se pudo conocer cuántas personas respondieron cada ítem de la encuesta. A partir de esto se obtuvo un promedio de cada uno de los factores de Clima Laboral, con el fin de conocer de manera general la evaluación global de los mismos (Anexo 4).

Con esta información, se pudo obtener los porcentajes de favorabilidad de cada ítem de las variables de Clima Laboral, los cuales fueron clasificados en una escala de favorable, medio favorable y desfavorable

Una vez que se ingresaron los datos en Excel, se procedió a revisar la confiabilidad de cada una de las escalas de la encuesta. Por tanto, la información obtenida en Excel se ingresó al programa SPSS (Producto de Estadística y Solución de Servicio), conocido por ser un software de Windows, utilizado para realizar la captura y análisis de datos para crear tablas y gráficas con data compleja. El SPSS es conocido por la capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos y es capaz de llevar a cabo análisis de texto y otros formatos (Question Pro , 2019). El SPSS, permitió conocer el Alpha de Cronbach de cada escala. Los resultados obtenidos en el Alpha de Cronbach arrojaron puntajes superiores a .70 es decir, todas las escalas son confiables.

Una vez que se comprobó la confiabilidad de las escalas, se utilizó el programa SPSS para obtener la correlación de las variables de Clima-Bienestar, lo cual permitió evidenciar la validez convergente y discriminante de las variables medidas.

A partir de esto se utilizaron dos enfoques de evaluación para presentar los resultados obtenidos en la encuesta: Diagnóstico de Altas y Bajas y Diagnóstico Criterial, los cuales se detallarán más adelante.

3.7. Resultados

Para la aplicación de la encuesta, se trabajó con el total de la población del área administrativa de la empresa Pepsico Alimentos. La primera parte estaba conformada por ítems de información demográfica como: género, edad, estado civil, nivel de estudios, área a la que pertenece, antigüedad laboral y número de personas a cargo. Por tanto, a continuación se detallará el análisis de dicha información.

- Análisis Demográfico:

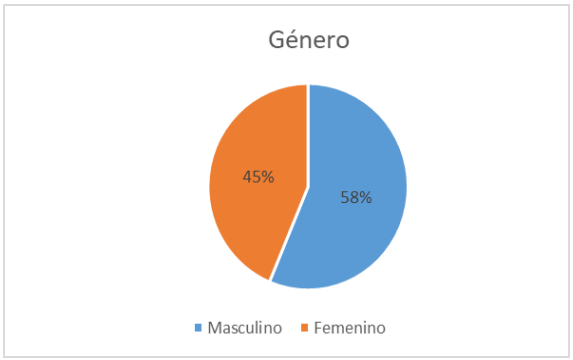


Figura 3 Género

El 45% de la población representa el género femenino, y el 58% al género masculino.

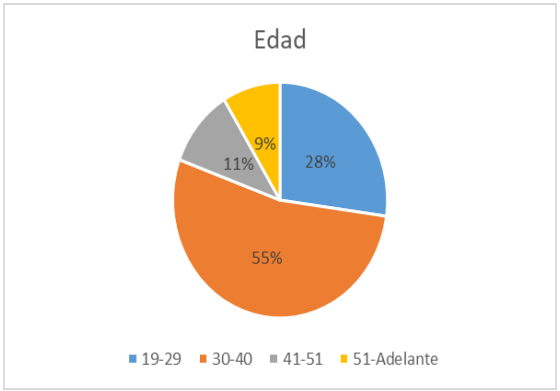


Figura 4 Edad

El 9% de la población tienen más de 51 años de edad, el 11% entre 45-51 años, el 28% tiene entre 19 y 29 años y el 55% entre 30 y 40 años de edad, representando la mayoría de la población.

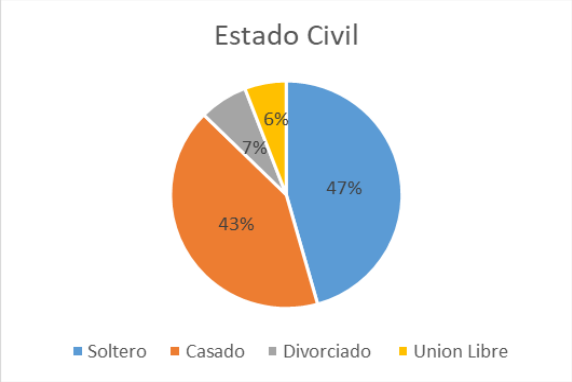


Figure 5 Estado civil

El 6% de los trabajadores tienen unión libre, el 7% de la población es divorciada, el 43% es casado, y el 47% de los individuos son solteros.

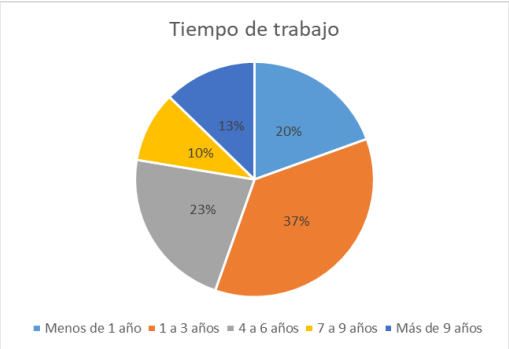


Figure 6 Tiempo de Trabajo

El 10% de la población trabajan entre 7 y 9 años en la organización, el 13% más de 9 años, el 20% de personas trabajan menos de 1 año, el 23% entre 4 y 6 años, y el 37% que es la mayoría de la población, trabajan entre 1 y 3 años.

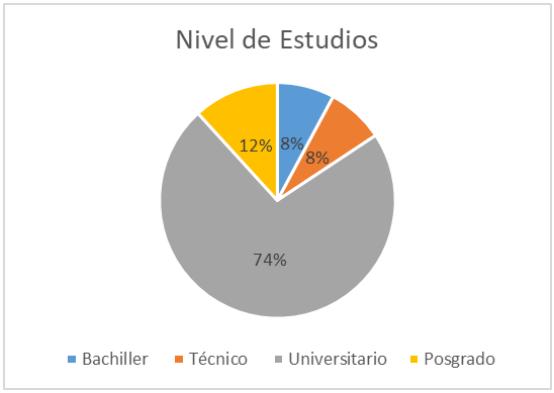


Figure 7 Nivel de Estudios

El 8% de la población posee un nivel de estudios de bachillerato y tecnología. Por otro lado, el 12% tiene un nivel de posgrado, y el porcentaje más elevado del 74% pertenece a las personas con un nivel de estudios universitario

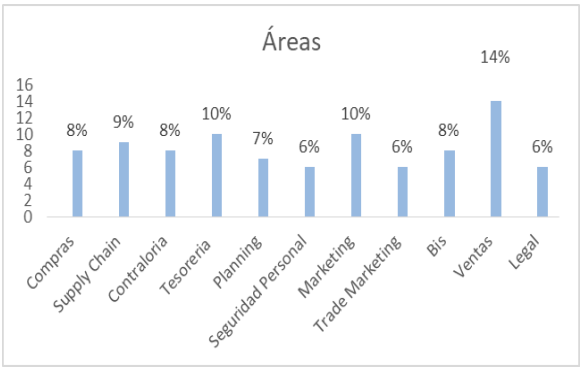


Figura 8 Áreas

El 6% de la población pertenecen a las áreas de Trade Marketing, Legal y Seguridad Personal, el 8% al área de Compras, Contraloría, Bis, el 9% pertenece al área de Supply Chain, el 10% de Tesorería y Marketing, y el 14% representado por el área de Ventas.



Figura 9 Frecuencia enfermedad

El 18% menciona que se ha enfermado entre 3 a 5 veces en los últimos 6 meses, el 25% no se ha enfermado, y el 60% considerado el mayor porcentaje, se ha enfermado de 1 a 2 veces. Según (Matos, 2017), la salud y bienestar de los colaboradores influye en su desempeño y comportamiento dentro de la organización, por tanto, cuidar de la salud y seguridad de las personas que laboran en la empresa influye considerablemente en la gestión de los recursos humanos y en el éxito de la empresa.

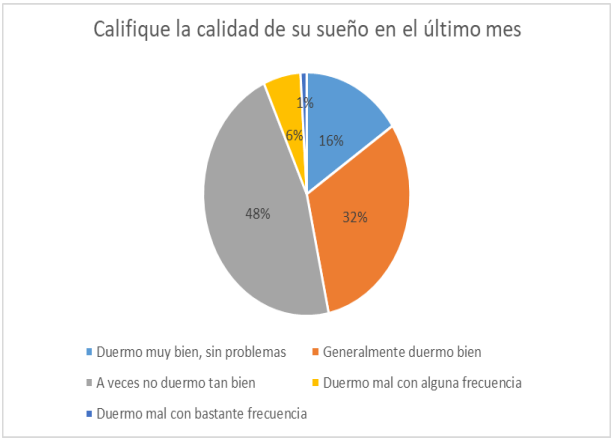


Figura 10 Calidad de sueño

El 1% de la población consideran que duermen mal con bastante frecuencia, el 6% duerme mal con alguna frecuencia, el 16% de los colaboradores duermen bien, sin problemas, el 32% generalmente duerme bien y el 48% que es la mayoría de la población a veces no duerme tan bien. Según (Jimenez S. , 2020), cuando un individuo tiene una mala calidad de sueño, puede haber una disminución en la eficacia y productividad de las actividades realizadas, así como afectación de las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y un aumento del riesgo de accidentes laborales.

- Análisis de Correlaciones:

  Una vez que se analizaron los datos demográficos, se procedió a obtener las correlaciones entre las variables de Clima y Bienestar laboral.

  A continuación en la Tabla N.4 se presentará la correlación entre las distintas variables evaluadas en la encuesta

Tabla 6 Análisis de Correlación de las variables clima-bienestar

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Compañerismo	1																			
2. Desarrollo	,560**	1																		
3. Alineación	,576**	,643**	1																	
4. Recursos de Trabajo	,509**	,578**	,672**	1																
5. Alta Dirección	,577**	,702**	,736**	,689**	1															
6. Solución de Conflictos	,419**	,426**	,375**	,393**	,615**	1														
7. Imparcialidad	,501**	,584**	,634**	,634**	,797**	,608**	1													
8. Integridad	,540**	,673**	,718**	,584**	,825**	,616**	,780**	1												
9. Comunicación	,622**	,659**	,664**	,668**	,783**	,648**	,730**	,775**	1											
10. Autonomía	,365**	,645**	,621**	,573**	,630**	,348**	,461**	,565**	,666**	1										
11. Demanda de trabajo/ Reto	,483**	,601**	,577**	,559**	,544**	,285**	,420**	,465**	,559**	,719**	1									
12. Demandas de trabajo / Obstáculo	-,190*	-,100	-,097	-,151	-,075	-,359**	-,084	-,147	-,213*	-,015	,006	1								
13. Satisfacción Laboral General	,511**	,633**	,707**	,584**	,721**	,384**	,605**	,693**	,708**	,637**	,561**	-,083	1							
14. Confianza en el lider	,470**	,688**	,625**	,547**	,633**	,387**	,623**	,670**	,628**	,571**	,477**	-,159	,647**	1						
15. Liderazgo Competente	,328**	,534**	,552**	,426**	,515**	,251**	,519**	,579**	,420**	,442**	,451**	,022	,575**	,711**	1					
16. Liderazgo	,434**	,665**	,637**	,530**	,624**	,346**	,620**	,677**	,572**	,553**	,501**	-,085	,668**	,935**	,915**	1				
17. Agotamiento Emocional	-,267**	-,299**	-,182*	-,147	-,283**	-,409**	-,406**	-,364**	-,399**	-,019	-,031	,517**	-,295**	-,361**	-,265**	-,343**	1			
18. Vigor Ocupacional	,506**	,425**	,612**	,520**	,509**	-,297**	,428**	,471**	,555**	,367**	,454**	-,222*	,573**	,433**	,386**	,448**	-,446**	1		
19. Renuncia Psicológica	-,226*	-,167*	-,171*	-,108	-,195*	-,159	-,217*	-,164*	-,291**	-,184*	-,261**	,126	-,300**	-,166*	-,140	-,169*	,326**	-,406**	1	
20. Compromiso Organizacional	,334**	,400**	,468**	,463**	,483**	,339**	,375**	,443**	,496**	,376**	,415**	-,074	,555**	,321**	,373**	,373**	-,239**	,577**	-,306**	1

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (unilateral)

De acuerdo a la tabla presentada, el patrón de correlaciones entre variable coincide con lo reportado en EMCO, es coherente y significativo (Gomez & Vicario, 2010), y algunos hallazgos interesantes son:

- El factor de Satisfacción Laboral mantiene correlaciones positivas con todas las variables de Clima Laboral, excepto con demandas de trabajo/ obstáculo.
- El factor Agotamiento Emocional presenta correlaciones negativas con todas las variables de Clima Laboral. Es decir, a mayor percepción de compañerismo, menor agotamiento tienen las personas. Por otro lado, la correlación más elevada de agotamiento emocional es con el factor de demanda/ Obstáculo, es decir, a mayor demanda obstáculo, mayor percepción de agotamiento emocional.
- El factor de Vigor Ocupacional tiene correlación positiva alta con el factor de Comunicación, es decir, a mayor comunicación, mayor percepción de vigor ocupacional tienen las personas.
- La Variable de Renuncia Psicológica presenta una correlación alta con la variable de comunicación, lo que sugiere que la renuncia psicológica está asociada a una percepción de mala comunicación en la organización.

Las variables de clima organizacional evaluadas en la encuesta, tienen una correlación significativa e influyen en el estado del mismo. Por tanto, es menester hacer alusión al modelo interactivo propuesto por Margarita Chiang, en donde menciona que el clima organizacional no solo influye, sino que además es influido por un conjunto de variables que se relacionan entre sí, en un proceso múltiple y de simultaneidad de efectos (Chiang , Martín, & Nuñez, 2010).

Para la explicación de los resultados obtenidos en la encuesta se ha utilizado distintos enfoques de evaluación, el diagnóstico de altas y bajas y el Diagnóstico Criterial explicados a continuación:

- Diagnóstico de Altas y Bajas

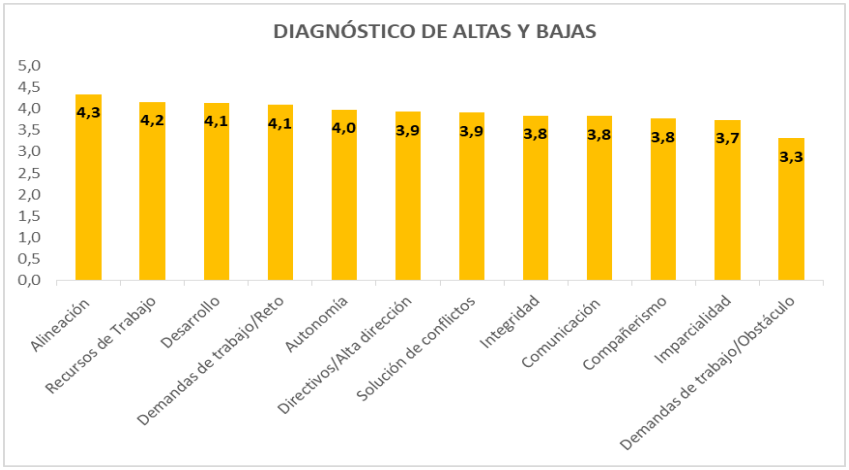


Figura 11 Diagnóstico de altas y bajas

Nota: Los puntajes son las calificaciones de los factores sobre 5 puntos

El enfoque de Altas y Bajas es la metodología más frecuente para analizar encuestas de Clima Laboral. Consiste en sacar promedios, frecuencias y porcentajes para comparar factores entre sí. De esta manera se genera resultados generales acerca de las altas y bajas más significativas de los factores. Así, el factor Alineación posee el promedio más elevado con 4,3 lo cual indica que los trabajadores consideran que hay una adecuada alineación de las actividades a la consecución de objetivos organizacionales. Por otro lado, el factor de imparcialidad tiene el promedio de menor puntaje con 3,7 lo cual, se interpretaría como una baja percepción por parte de los colaboradores y como un punto de mejora para el Clima Laboral.

El factor demanda obstáculo tiene un puntaje de 3,3 el cual es inferior al factor imparcialidad, sin embargo ese puntaje se lo considera como favorable al representar una menor percepción de demanda obstáculo en los trabajadores.

A continuación se presenta el detalle de los porcentajes de favorabilidad de cada uno de los items de los factores de Clima Organizacional.

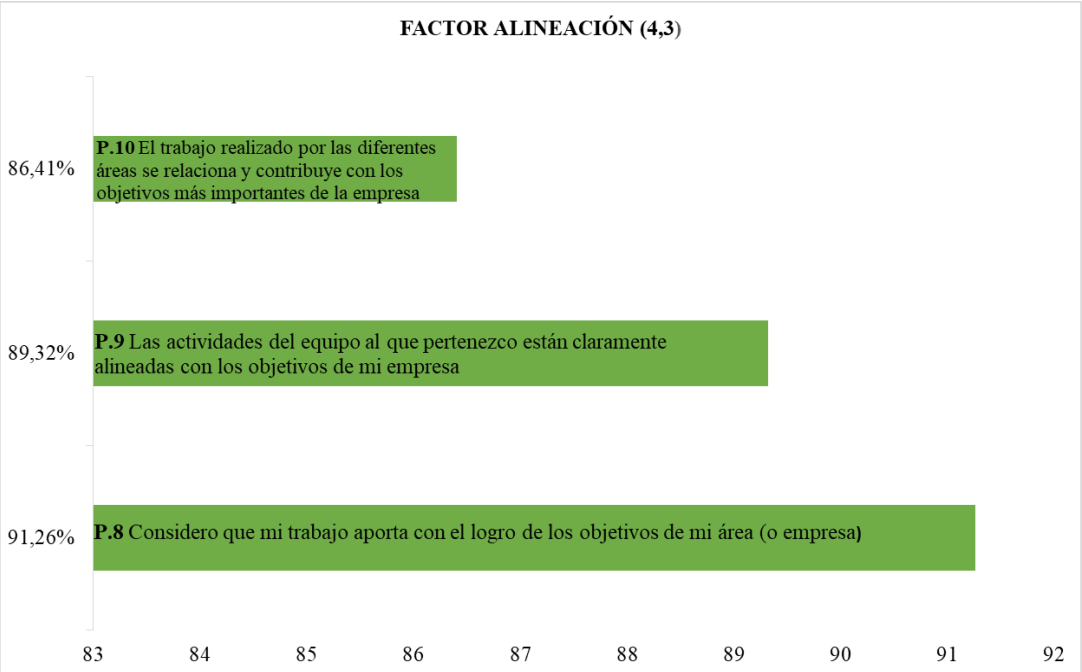


Figura 12 Porcentaje de favorabilidad factor alineación

El factor Alineación obtuvo un puntaje general de 4,3 en donde el porcentaje de favorabilidad más elevado es del 91,26% (Considero que mi trabajo aporta con el logro de los objetivos de mi área o empresa), y el porcentaje de favorabilidad más bajo es de 86,41% y hace referencia a (El trabajo realizado por las diferentes áreas/departamentos se relaciona y contribuye con los objetivos más importantes de la empresa).

El factor de alineación es considerado una de las principales funciones de un líder, debido a que es importante que logre alinear las metas individuales de sus colaboradores y equipo, con los objetivos estratégicos de su organización (Dueñas, 2016). De esta manera se sentirán motivados y su desempeño estará enfocado en el cumplimiento de metas estratégicas para la empresa.

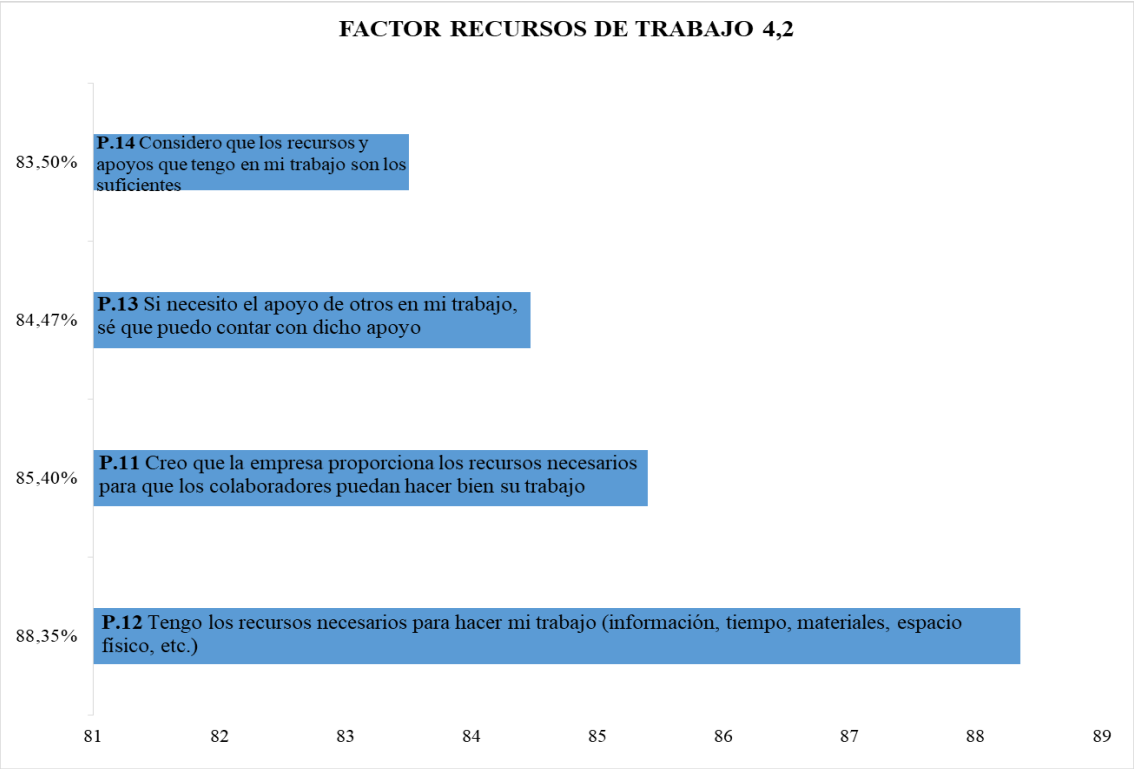


Figura 13 Porcentaje de favorabilidad factor recursos de trabajo

El factor de Recursos de Trabajo tiene un puntaje general de 4,2. El porcentaje de favorabilidad más elevado es de 88,35% (Tengo los recursos necesarios para hacer mi trabajo, información, tiempo, materiales, espacio físico) y el porcentaje de favorabilidad más bajo es de 83,50% (Considero que los recursos y apoyos que tengo en mi trabajo son los suficientes).

De acuerdo a la revisión bibliográfica, (Pavia, 2012), menciona que, si una persona realiza sus actividades en un puesto adecuado que le brinde las condiciones necesarias para desempeñarse, contar con los recursos indispensables en cuanto a tiempo, espacio físico, el resultado será un trabajador motivado que se interese por el crecimiento y desarrollo de la organización.

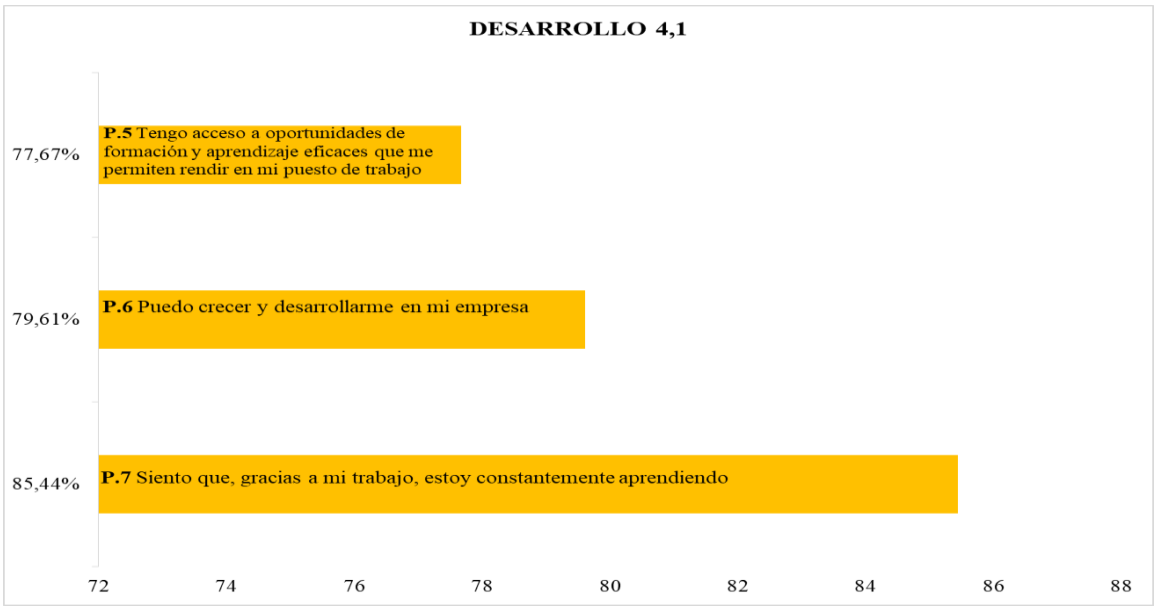


Figura 14 Porcentaje de favorabilidad factor desarrollo

El factor desarrollo obtuvo un promedio general de 4,1. El porcentaje de favorabilidad más alto es del 85,44% (Siento que, gracias a mi trabajo, estoy constantemente aprendiendo) y el 77,67% (Tengo acceso a oportunidades de formación y aprendizaje eficaces que me permiten rendir en mi puesto de trabajo). Una parte importante en el desarrollo de los trabajadores, es escuchar por parte de sus líderes, todo aquello en lo que están consiguiendo altos resultados así como sus áreas de mejora (Gil, 2015)

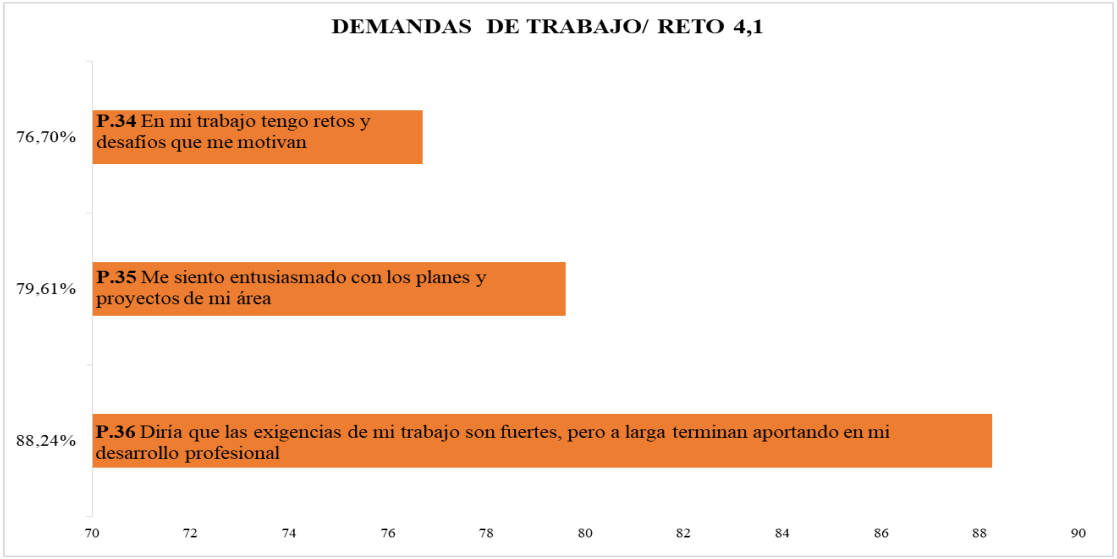


Figura 15 Porcentaje de favorabilidad factor demanda/reto

El factor Demandas de Trabajo / Reto tiene un porcentaje general de 4,1 en donde el porcentaje de favorabilidad más elevado es del 88,24% (Diría que las exigencias de mi

trabajo son fuertes, pero a la larga terminan aportando en mi desarrollo profesional) y el 76,70% representa el porcentaje de favorabilidad más bajo y hace mención a la pregunta (En mi trabajo tengo retos y desafíos que me motivan). Con la revisión bibliográfica, se entiende que, es importante que las empresas formen profesionales que sean capaces de adaptarse a los nuevos desafíos y que estén preparados para hacer frente de cada uno de los retos que puedan presentarse en el futuro (Perez, 2016), las demandas de trabajo/ reto generan motivación y permiten a los colaboradores un crecimiento en el ámbito personal y profesional.

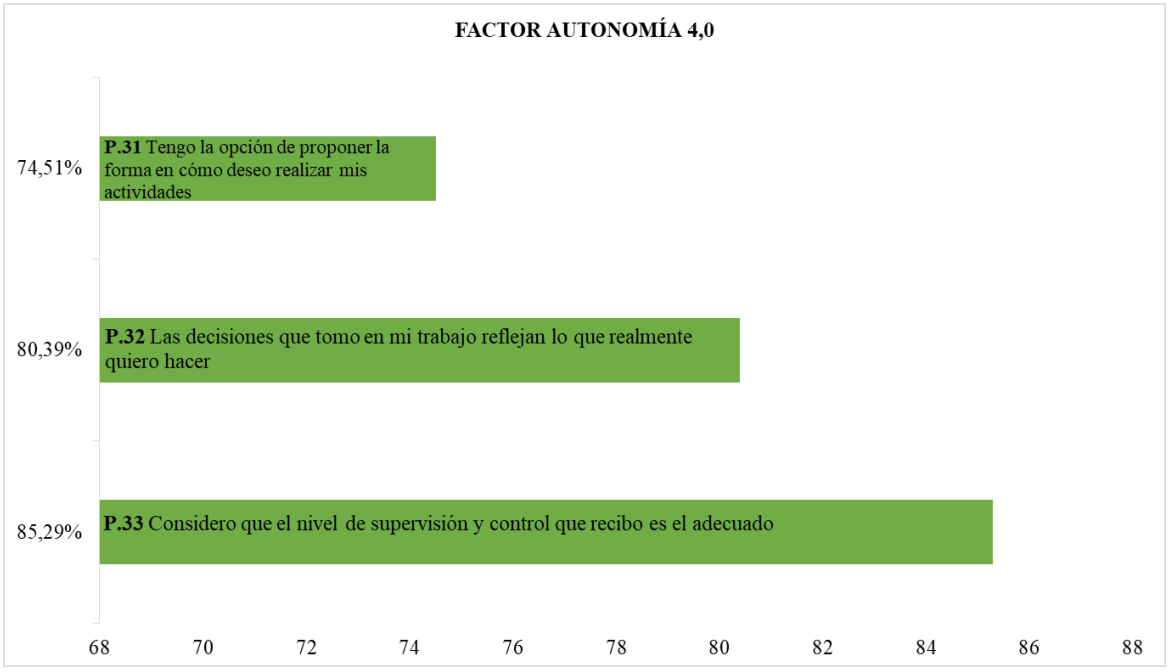


Figure 16 Porcentaje de favorabilidad factor autonomía

El factor Autonomía posee un porcentaje general de 4,0 en donde el porcentaje de favorabilidad más elevado es del 85,29% (Considero que el nivel de supervisión y control que recibo es el adecuado) y el porcentaje de favorabilidad más bajo es de 74,51% hace referencia a la pregunta (Tengo la opción de proponer la forma en cómo deseo realizar mis actividades). Según (Serrano, 2018), cuando un individuo es libre de ejercer sus funciones es más creativo y eficiente, lo cual se reflejará en el aumento de productividad y desarrollo organizacional.

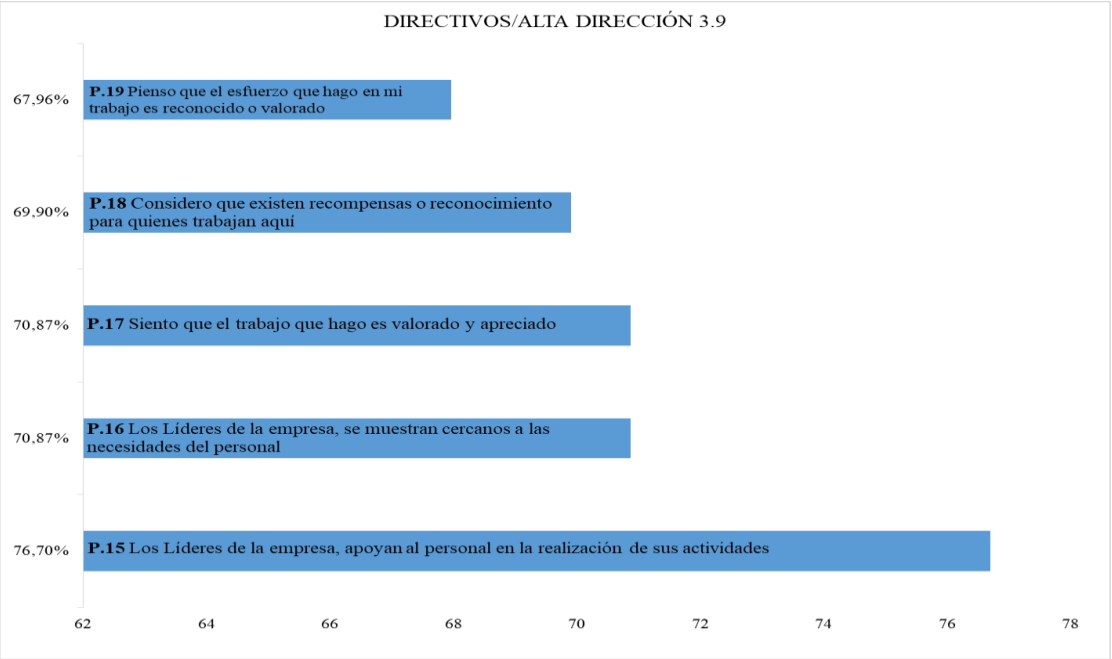


Figura 17 Porcentaje de favorabilidad factor directivos/ alta dirección

El factor Directivos / Alta Dirección obtuvo un puntaje general de 3,9 en donde el porcentaje de favorabilidad más elevado es del 76,70% el cual pertenece a la pregunta N°15 (Los líderes de la empresa, apoyan al personal en la realización de sus actividades) y el 67,96% pertenece al porcentaje de favorabilidad más bajo (Pienso que el esfuerzo que hago en mi trabajo es reconocido o valorado. Así, (Zayas & Cabrera, 2006), mencionan que, la alta dirección tiene que apoyar a su equipo en todo momento, organizar, dar la información necesaria, evaluar, controlar, retroalimentar, recompensar, y sobre todo motivar a su equipo de trabajo.

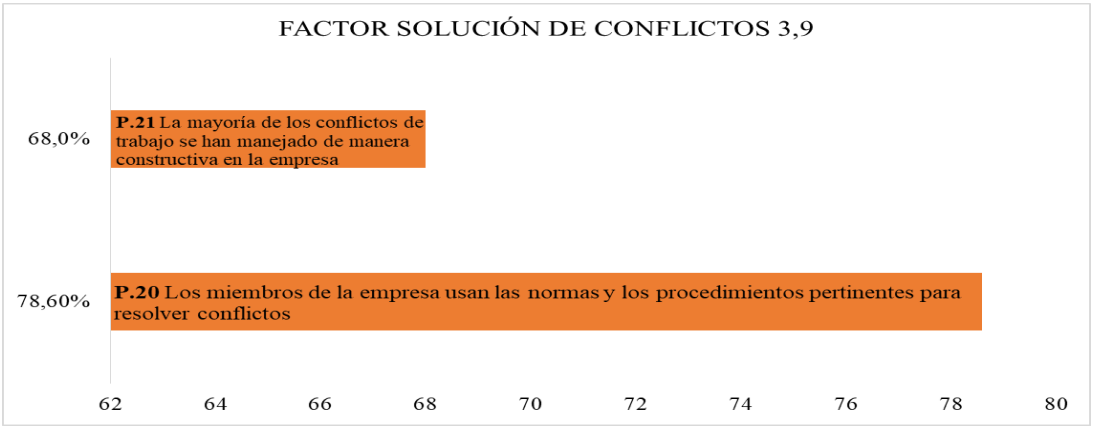


Figure 18 Porcentaje de favorabilidad factor solución de conflictos

El factor solución de conflictos tiene un puntaje general de 3,9 en donde el porcentaje de favorabilidad más elevado es del 78,60% (Los miembros de la empresa usan las normas y los procedimientos pertinentes para resolver conflictos), y el 68,0% pertenece al porcentaje de favorabilidad más bajo (La mayoría de los conflictos de trabajo se han manejado de manera constructiva en la empresa).

Los conflictos pueden llegar a tener consecuencias que son negativas para el desarrollo de la empresa en caso de que no se detecten a tiempo (Caurin, 2018). Por tanto, es importante que las organizaciones tengan procedimientos para la resolución de los mismos, y que se enfoquen en solucionarlo de una manera constructiva.

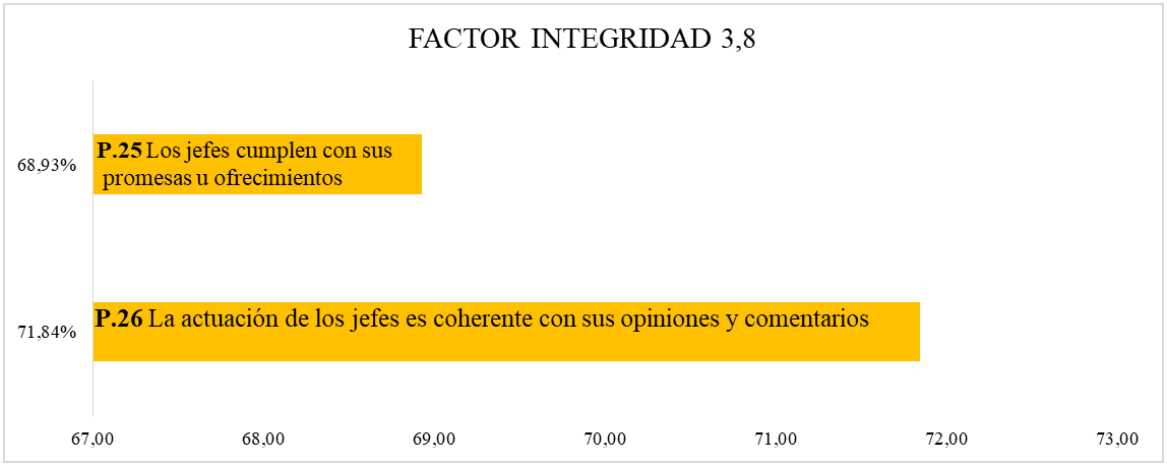


Figura 19 Porcentaje de favorabilidad factor integridad

El factor Integridad posee un puntaje general de 3,8. El porcentaje de favorabilidad más alto es del 71,84% el cual pertenece a la pregunta N°26 (La actuación de los jefes es coherente con sus opiniones y comentarios), y el 68,93% es el porcentaje de favorabilidad más bajo (Los jefes cumplen con sus promesas u ofrecimientos).

De acuerdo con (Romero, 2013), una característica importante en un líder, es la confianza que le brinda a su equipo a través de la honestidad, la comunicación constante, el comportamiento que tenga con los mismos, el valor al esfuerzo realizado, involucrarse en los objetivos y metas que tenga cada colaborador y del equipo en general. Es importante que su comportamiento vaya de acuerdo a sus ofrecimientos, opiniones y comentarios.

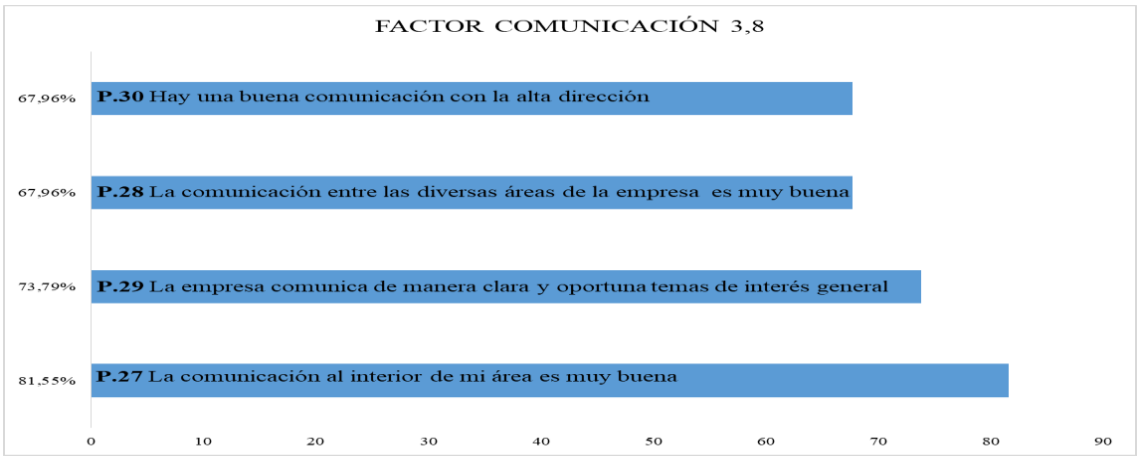


Figura 20 Porcentaje de favorabilidad factor comunicación

El factor Comunicación tiene un puntaje general de 3,8 en donde el porcentaje de favorabilidad más elevado es del 81,55% el cual pertenece a la pregunta N°27 (La comunicación al interior de mi área es muy buena). Por otro lado, el 67,96% pertenece al porcentaje de favorabilidad más bajo, y pertenece a la pregunta N°30 (Hay una buena comunicación con la alta dirección) y a la pregunta N°28 (La comunicación entre las diversas áreas de la empresa es muy buena).

La comunicación es indispensable dentro de una organización. Según (De Castro, 2015), cuando mayor es la comunicación, la sensación de ansiedad disminuye y se generan resultados de manera inmediata, y cuando la información se transmite de manera efectiva se reducen la probabilidad de rumores, malos entendidos e información mal fundamentada entre las áreas y organización en general.

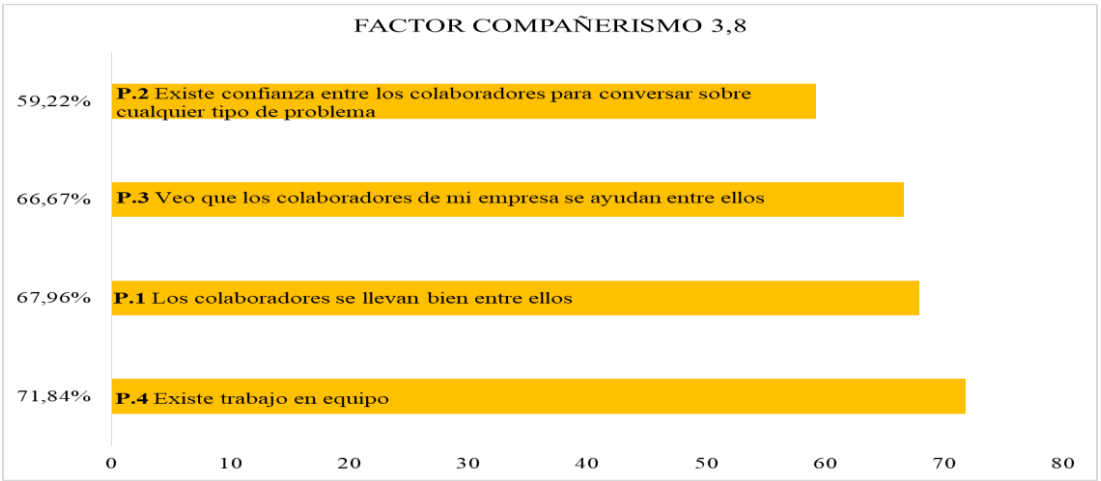


Figura 21 Porcentaje de favorabilidad factor compañerismo

El factor de Compañerismo tiene un porcentaje general de 3,8 en donde el porcentaje de favorabilidad más elevado es del 71,84% (Existe trabajo en equipo) y el 59,22% pertenece a la pregunta N°2 (Existe confianza entre los colaboradores para conversar sobre cualquier tipo de problema) y es el porcentaje de favorabilidad más bajo.

De acuerdo a la revisión bibliográfica, el compañerismo y el trabajo en equipo requieren la predisposición de sus integrantes para trabajar coordinadamente, fortalecer la confianza y sumar esfuerzos para la consecución de objetivos organizacionales (Fernández, 2016, pág. 13).

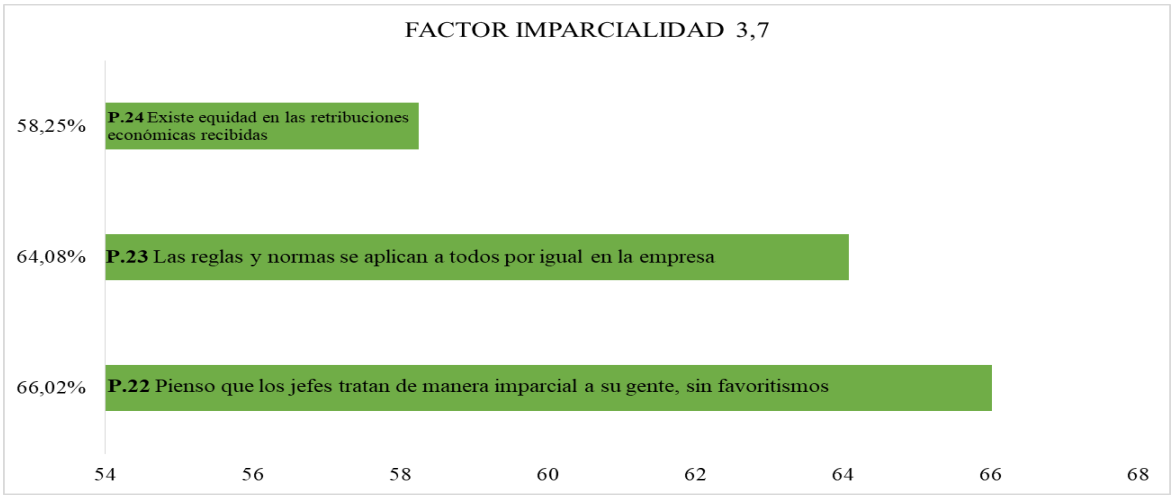


Figura 22 Porcentaje de favorabilidad factor imparcialidad

El factor Imparcialidad tiene un puntaje general de 3,7 en donde el porcentaje de favorabilidad más elevado es del 66,02% (Pienso que los jefes tratan de manera imparcial a su gente, sin favoritismos) y el 58,25% que es el porcentaje de favorabilidad más bajo, hace referencia a (Existe equidad en las retribuciones económicas recibidas). Según, Adams (1994) citado en (Cruz N. , 2014), un trabajador la mayor parte del tiempo compara sus insumos y resultados con los de otra persona cuando se encuentran en la misma situación, la comparación que realiza, influye en su motivación, desempeño y satisfacción.

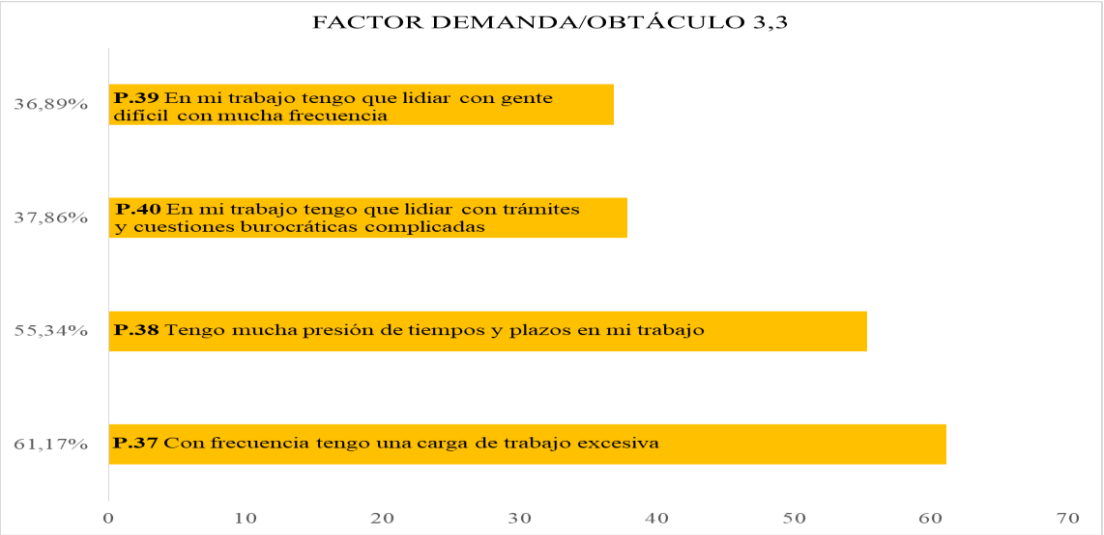


Figura 23 Porcentaje de favorabilidad factor demanda obstáculo

El factor de Demanda/ Obstáculo tiene un puntaje general de 3,3 en donde el porcentaje de favorabilidad más elevado es del 61,17% (Con frecuencia tengo una carga de trabajo excesiva) y el 36,89% hace referencia al porcentaje de favorabilidad más bajo (En mi trabajo tengo que lidiar con gente difícil con mucha frecuencia). Según (Cruz & Aguilar , 2018), las demandas obstáculo se relacionan con la presión y exigencia de un puesto de trabajo, un entorno físico desfavorable y una interacción emocionalmente exigente para los colaboradores de una organización.

Una vez que se ha detallado el enfoque de altas y bajas, a continuación se presentará el siguiente enfoque de evaluación:

- Diagnóstico Criterial:

Este enfoque utiliza el análisis de regresión lineal, el cual permite determinar que variables del clima pueden ser predictivas de las variables de bienestar y cuáles tienen mayor impacto. Una de las ventajas del diagnóstico criterial es que permite conocer el peso Beta estandarizado que tienen las variables de Clima, mientras más elevado sea el valor, más peso tiene la variable y más influencia posee en el bienestar de las personas. Así mismo, el diagnóstico criterial permite tener un conocimiento del coeficiente de determinación R^2 el cual indica la capacidad predictiva del modelo.

A continuación en la tabla N.5 se presenta el resumen de regresión de las variables de Bienestar y Liderazgo.

Tabla 7 Variables de bienestar y liderazgo

Dependiente	***Predictores (Variables Independientes)***	***R^2 (%)***
Alta Dirección	Integridad, Imparcialidad, Recursos de trabajo, Autonomía	78%
Autonomía	Demanda de Trabajo/Reto, Comunicación, Compañerismo, Desarrollo, Alineación	68%
Satisfacción Laboral	Comunicación, Alta dirección, Alineación, solución de conflictos	63%
Liderazgo	Desarrollo, Integridad, Alineación	55%
Agotamiento Emocional	Imparcialidad, Demanda de trabajo/obstáculo, Recursos de trabajo	43%
Vigor Ocupacional	Alineación, Comunicación	41%
Compromiso Organizacional	Comunicación, Recursos de Trabajo	28%
Renuncia Psicológica	Comunicación	7%

Nota: Todos los modelos son significativos al nivel del .001; Las variables están ordenadas por R2 desde el más explicativo al menos explicativo; Todos los modelos son significativos a nivel de p -.05; El modelo de regresión más predictivo se logró con la variable de alta dirección

A continuación, se presenta de manera visual los pesos Beta más altos y el análisis de regresión para las variables más predictoras de Bienestar Laboral. No se presenta el modelo de renuncia psicológica, debido a que R2 es muy bajo (7%) lo que indica que ninguna de las variables del estudio, son predictores de la renuncia psicológica.

- Variables de Bienestar

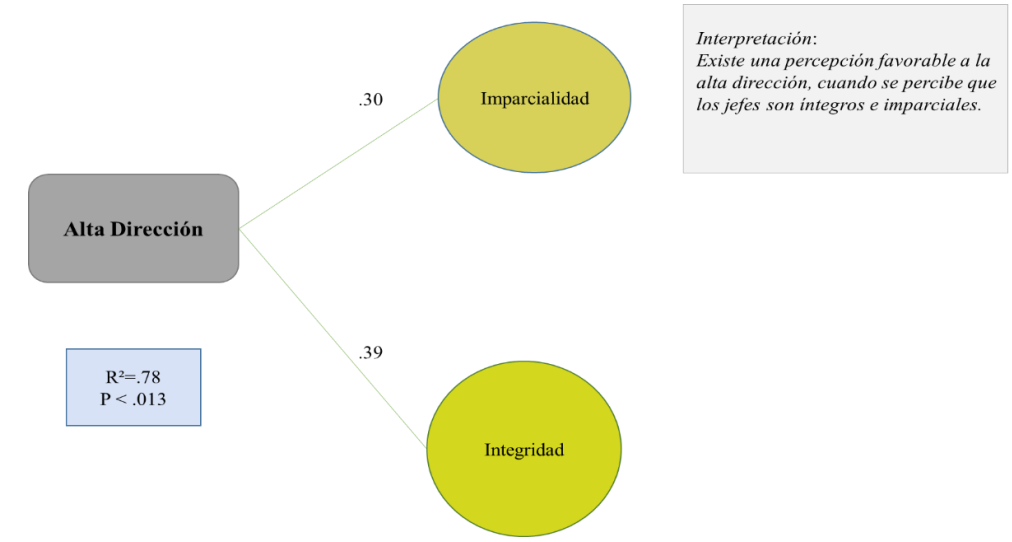


Figura 24 Factor alta dirección

La alta dirección motiva a sus empleados, construye relaciones de confianza con su equipo y toma decisiones informadas e imparciales por el bien de sus trabajadores (Serrano, 2018).

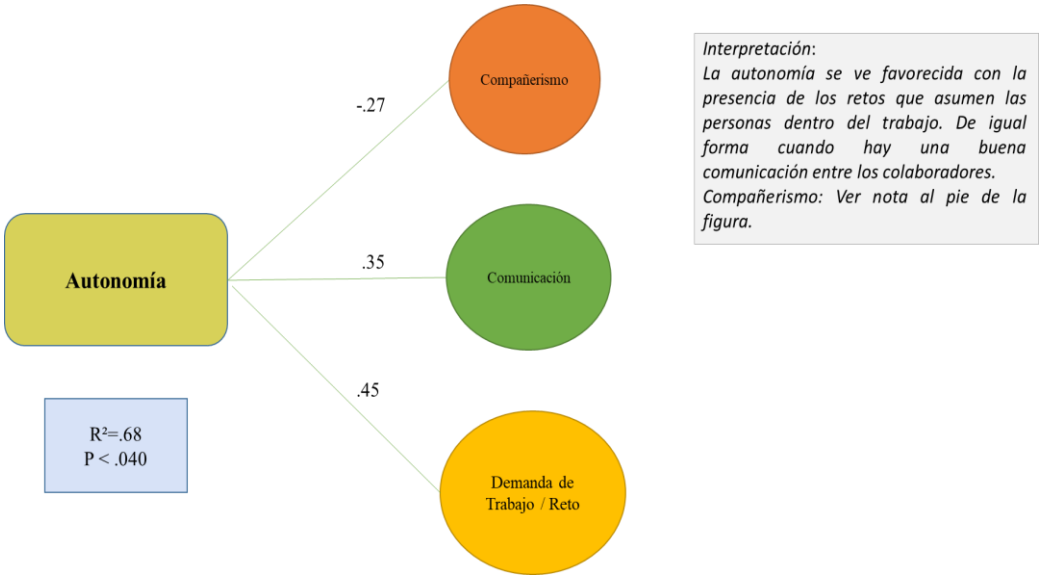


Figura 25 Factor autonomía

Cuando un individuo es libre de ejercer sus funciones es más creativo, eficiente y asume más retos, lo cual se reflejará en el aumento de productividad y desarrollo organizacional *(Serrano, 2018)*. Mientras más autonomía e independencia tengan los trabajadores, mejores serán los resultados que generen en su trabajo.

Nota: Un hallazgo interesante es la relación negativa entre autonomía y compañerismo, lo cual sugiere que la gente percibe tener menos autonomía, cuando el compañerismo es mayor. En otras palabras, ser parte de un equipo, estaría asociado a una pérdida de autonomía laboral, debido a que uno debe allanar las opiniones de grupo.

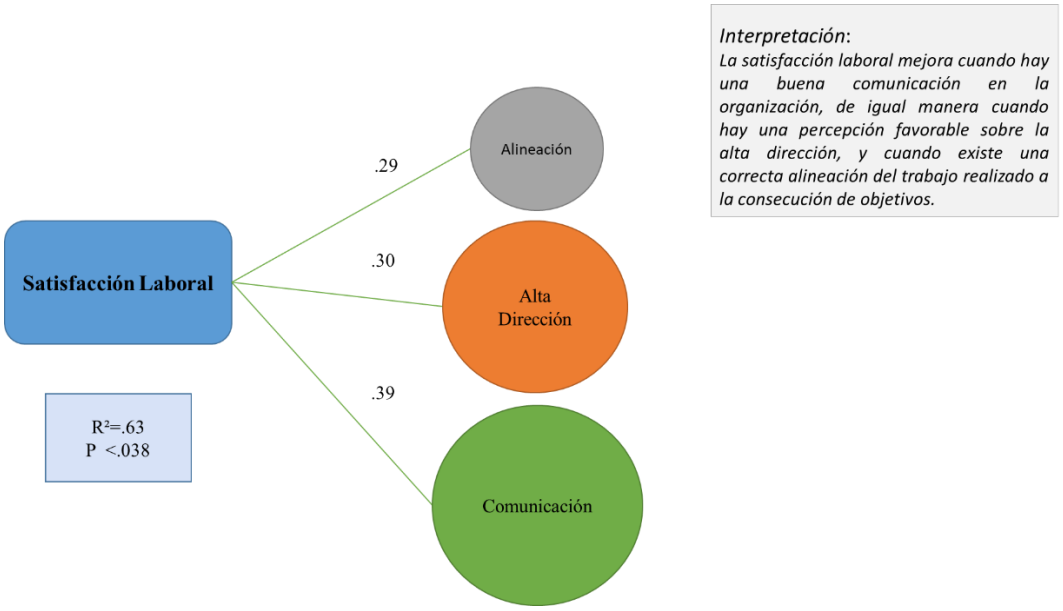


Figura 26 Factor satisfacción laboral

La falta de comunicación con la alta dirección, perjudica el bienestar de las personas, y hará que los trabajadores experimenten bajos niveles de satisfacción laboral (Lleana & Fierro, 2017).

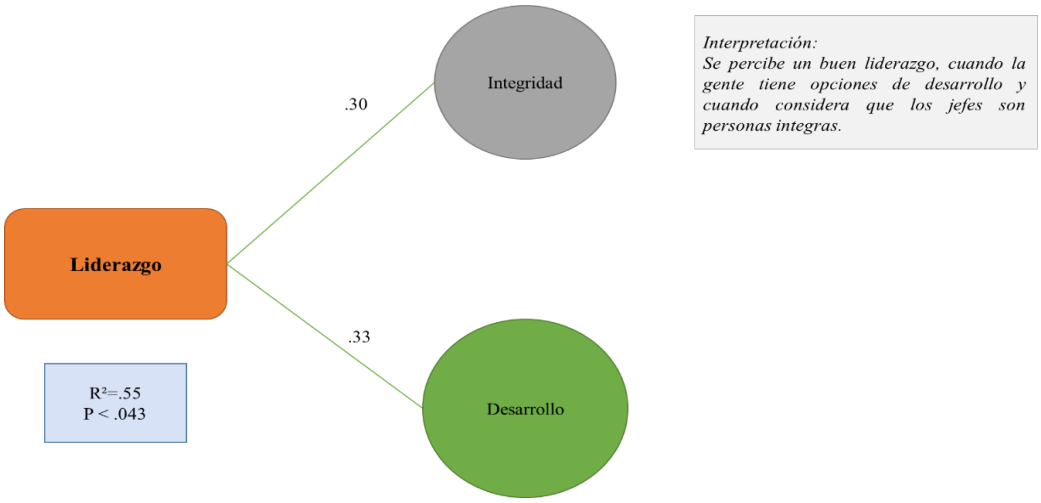


Figura 27 Factor liderazgo

Un líder influye en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas (Robbins & Judge, 2009). De igual manera gana la confianza de su equipo a través de la honestidad y la comunicación constante (Romero, 2013).

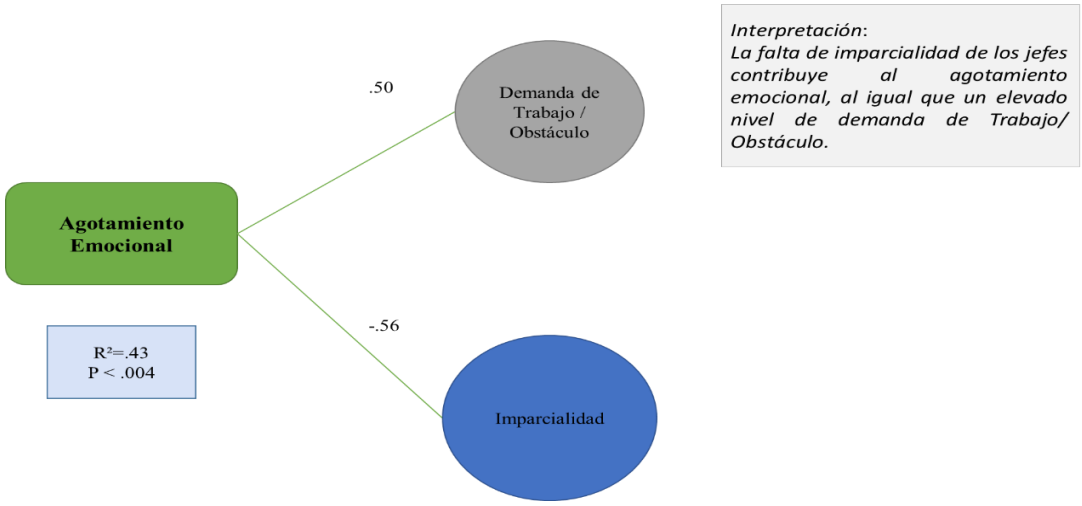


Figura 28 Factor agotamiento emocional

El agotamiento emocional se relacionaría con las demandas de trabajo obstáculo debido a que se entienden como factores del ambiente de trabajo que tienen la capacidad de influir y restringir el adecuado desempeño de las personas (Salanova & Martinez, 2005), la carga de trabajo excesiva, la presión de tiempo y plazos de entrega, cuestiones burocráticas y trámites frecuentes, mal liderazgo, entre otros.

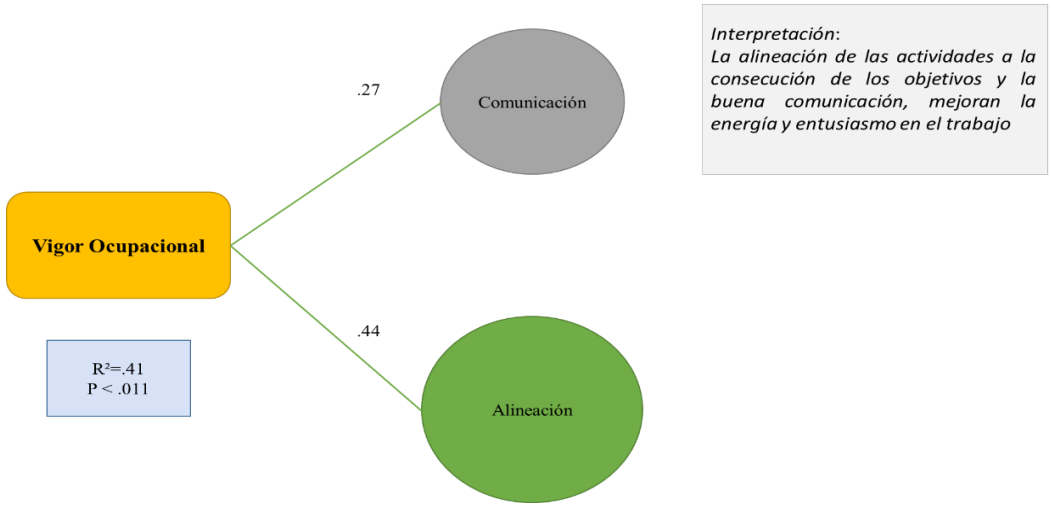


Figura 29 Factor vigor ocupacional

De acuerdo a (De Castro, 2015), cuando mayor es la comunicación, la sensación de ansiedad disminuye, se generan resultados de manera inmediata y la persona aumenta su sentido de pertenencia a la organización y su compromiso con el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

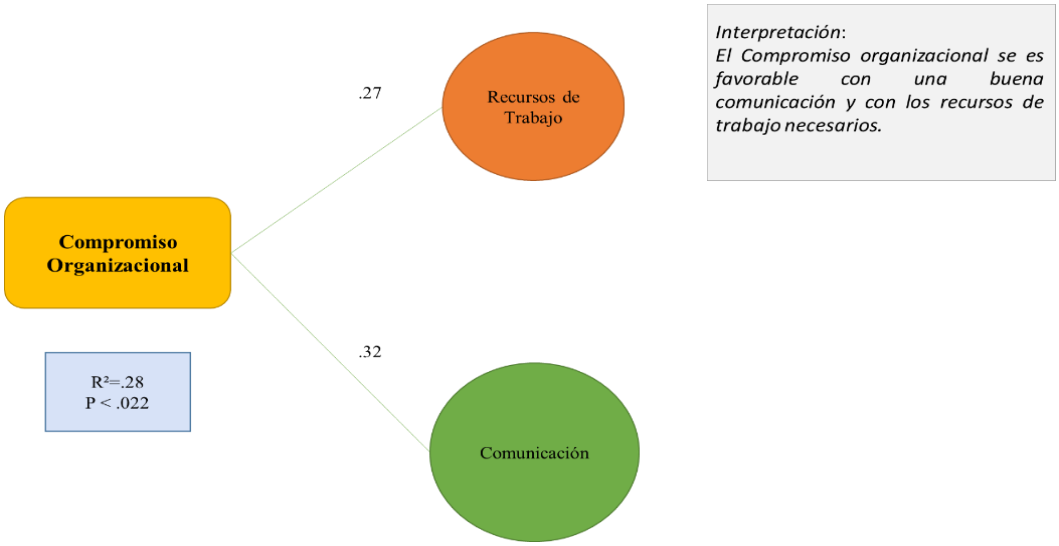


Figura 30 Factor compromiso organizacional

De acuerdo a la revisión bibliográfica, Meyer & Allen (1991) citado por (Varela, 2017), mencionan que el compromiso organizacional está relacionado con los líderes y por tanto con la comunicación con los mismos, con el puesto asignado, la calidad de relaciones

interpersonales, las características relativas al trabajo como satisfacción de necesidades, entre ellas los recursos y participación en toma de decisiones.

- Conclusiones generales del análisis:

  Se puede concluir que, en general, el índice global de Clima Laboral en Pepsico Alimentos es favorable. Sin embargo, es necesario tomar medidas de acción en cuanto a las dimensiones que obtuvieron un puntaje bajo que son: imparcialidad, compañerismo, comunicación y alineación. Por otro lado, es importante mantener los resultados de las variables que obtuvieron un puntaje favorable que en este caso son: alineación y recursos de trabajo.

  Así mismo se puede concluir que el Diagnóstico Criterial permite tener un conocimiento más profundo de las variables predictivas y del impacto que generan en el Clima Laboral, a comparación del Diagnóstico de Altas y Bajas que muestra un resultado general de las variables de Clima Laboral.

  De igual manera, dentro del análisis se pudo observar que la variable de Renuncia Psicológica no es significativa, es decir, ninguna variable es predictiva. Con lo cual se puede deducir que la Renuncia Psicológica puede estar relacionada con factores internos de la persona.

  Los resultados obtenidos en la encuesta fueron presentados a la empresa Pepsico Alimentos (Anexo 2), a partir de esto, se propuso el diseño de un plan de intervención para las dimensiones que son consideradas como un punto de mejora.

Capítulo IV: Propuesta de Intervención

4.1. Introducción:

En este capítulo se elaborará el diseño de una propuesta de mejora de Clima Organizacional, tomando en cuenta los resultados previamente obtenidos en la encuesta. Como se mencionó en capítulos anteriores, el análisis de la encuesta se realizó desde dos enfoques de evaluación, por tanto, el diseño de plan de mejora se basará en los resultados obtenidos en cada modelo.

Así, en el modelo de altas y bajas se ha detectado los puntajes más altos, considerados como fortalezas de la organización, así como también los puntajes más bajos, que representan una oportunidad de mejora. Las actividades propuestas para el diseño de altas y bajas, se basarán en aquellas variables que están por debajo de 3,9 tomando en cuenta que la base es sobre 5 puntos. Por otro lado, las actividades planteadas en el modelo de diagnóstico criterial, se basará en las variables más trasversales, es decir, las variables más predictivas del bienestar laboral.

4.2. Objetivo del Proyecto

Implementar la propuesta del diseño de mejora de clima laboral en el área administrativa de la empresa Pepsico Alimentos, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, beneficiando así a la organización y a los colaboradores.

4.3. Actividades

El diseño del plan de mejora, se realizó en base a dos enfoques previamente explicados en el capítulo III. El primer enfoque es el tradicional de Altas y Bajas de Clima Laboral, donde se asume que los factores de mejor valoración representan fortalezas, y los factores de menor valoración una oportunidad de mejora. El segundo enfoque es el Diagnóstico Criterial, el cual se enfoca en los factores de clima más predictores del bienestar.

4.4. Actividades enfoque Altas y Bajas

A continuación, desde esta perspectiva se presentan actividades para cada uno de los factores que tuvieron un menor puntaje, ordenados desde el menor hasta el mayor, los cuales sugieren necesidades de mejora de la organización. Las variables tomadas en cuenta en el diseño del plan de mejora obtuvieron una calificación por debajo de 3.8 son:

Tabla 8 Variables menor puntaje

Diagnóstico de Altas y Bajas	
Factor	Puntaje
Imparcialidad	3.7
Compañerismo	3.8
Comunicación	3.8
Integridad	3.8

Nota: La evaluación de los factores fue realizada sobre 5 puntos**.**

A continuación, desde esta perspectiva se presentan actividades para cada uno de los factores que tuvieron un puntaje medio, los cuales sugieren necesidades de mejora de la organización.

- Factor Imparcialidad, Puntaje (3,7): El factor imparcialidad obtuvo el menor puntaje en el enfoque de altas y bajas. Por tanto, los colaboradores de la empresa perciben una baja equidad en las retribuciones económicas percibidas, de igual manera consideran que las reglas y normas no siempre se aplican a todos por igual, y además tienen una baja percepción de imparcialidad de parte de sus líderes. A partir de esto se proponen las siguientes actividades:
  - Brindar una capacitación a los líderes de cada área, sobre justicia organizacional y sus componentes
  - Promover la justicia informacional a través de reuniones que hagan participe a los colaboradores de la toma de decisiones en la empresa, explicando el motivo e impacto de las mismas.
  - Realizar charlas acerca de distribución equitativa del tiempo entre líderes y equipos de trabajo.

- Factor Compañerismo, Puntaje (3,8): El factor compañerismo en el análisis de altas y bajas obtuvo un puntaje de 3,8. Por tanto, hay una baja percepción de confianza entre los trabajadores para conversar sobre cualquier tipo de problema, así como también falta de apoyo entre los colaboradores y trabajo en equipo. A partir de esto, se plantean las siguientes actividades:
  - Al integrarse un nuevo miembro al equipo de trabajo, realizar el primer día de inducción a la empresa, una presentación con los integrantes del área, con el fin de tener un acercamiento al equipo y conocer las expectativas de trabajo.
  - Realizar un grupo de enfoque en cada área sobre la confianza y relación de los equipos de trabajo y definir el nivel de intervención por área.
  - Una vez al mes, combinar las reuniones de área con espacios de integración de los equipos, donde se realicen distintas actividades que fortalezcan la confianza del grupo de trabajo.
  - Fomentar la realización de la actividad "Almuerzo entre amigos" en el área administrativa entre líderes y colaboradores de distintas áreas.

- Factor Comunicación, Puntaje (3,8): El factor comunicación al igual que el factor compañerismo, obtuvo un puntaje de 3,8 es decir, los colaboradores perciben una baja comunicación con la alta dirección, al igual que entre las diversas áreas administrativas. De igual manera, consideran que la empresa no comunica de manera clara los temas de interés, y que en general la comunicación de área no es buena. Por tanto, se han planteado las siguientes actividades:
  - Definir un día a la semana la realización de reuniones entre el líder de área y su equipo, con el fin de comunicar de manera clara avances, dudas, definición de objetivos.
  - Realizar una sensibilización con los líderes acerca del impacto de una buena comunicación con el equipo.
  - Realizar un grupo de enfoque en cada área sobre comunicación, y definir en nivel de intervención.
  - Trabajar en un plan de comunicación interna e identificar las necesidades específicas de la organización.
  - Crear un grupo de difusión en "Whatsapp" entre las áreas administrativas, con el fin de mantener una comunicación no formal.
  - Mantener actualizada a diario las carteleras corporativas principales con información de interés general.

- Factor Integridad, Puntaje (3,8): Los resultados arrojaron un puntaje de 3,8 para el factor de integridad, por tanto, hay una baja percepción del cumplimiento de promesas y ofrecimientos por parte de jefaturas, al igual que la coherencia de sus actos con sus opiniones y comentarios. A partir de esto se han planteado las siguientes actividades:
  - Realizar de manera mensual un taller de valores que permita a los líderes alinear sus valores personales con los profesionales.
  - Organizar talleres de código de conducta, para que los líderes logren identificar buenas prácticas y asociarlo a su comportamiento.
  - Generar espacios individuales de escucha entre los líderes de cada área y su equipo de trabajo para conocer sugerencias, opiniones y diversos puntos de vista.
  - Llevar un registro semanal de los acuerdos concretados en las reuniones realizadas entre líderes y equipos de trabajo.
  - Realizar reuniones informativas en donde los lideres comuniquen a cada equipo, los objetivos a corto y largo plazo del plan estratégico planteado.

Una vez detallada la propuesta desde el enfoque de Altas y Bajas, a continuación se presentará el diseño de la propuesta basada en el enfoque de Diagnóstico Criterial

4.5. Enfoque Diagnóstico Criterial

Otro de los enfoques que se utilizó para realizar la propuesta es el diagnóstico criterial, el cual, permite determinar qué factores del clima son predictores de las variables de bienestar. Para el diseño de plan de mejora, se tomará en cuenta las variables predictoras más transversales, es decir, las que más se repiten en el enfoque, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 9 Variables transversales

Variable	*N °*
Comunicación	4
Alineación	4
Recursos de Trabajo	3
integridad	2
Imparcialidad	2
Desarrollo	2
Autonomía	1
Demanda de Trabajo/Reto	1
Demanda de Trabajo/Obstáculo	1
Compañerismo	1
Alta Dirección	1
Solución de Conflictos	1

Nota: La variable comunicación al ser común entre los dos enfoques, únicamente se ha detallado las actividades de mejora en el enfoque de altas y bajas visto anteriormente.

Dentro del enfoque Criterial, las variables predictoras de bienestar más transversales son Alineación, Comunicación y Recursos de Trabajo, por tanto, tienen mayor influencia en el Clima Laboral, a partir de esto se ha planteado lo siguiente:

- Factor Alineación, (4): Alineación es el factor más transversal por tanto, hay una baja percepción de que el trabajo realizado por las diferentes áreas/ departamentos se relacionan y contribuyen con los objetivos más importantes de la empresa, así mismo, las actividades están claramente alineadas con los objetivos de la empresa, y el trabajo aporta con el logro de objetivos del área y empresa en general. A partir de esto se han planteado las siguientes actividades:
  - Realizar reuniones informativas en donde los lideres comuniquen a cada equipo, los objetivos a corto y largo plazo del plan estratégico planteado.
  - Realizar reuniones de área, donde cada manager pueda comunicar como los colaboradores desde su puesto de trabajo pueden impactar en los objetivos estratégicos planteados.
  - Establecer reuniones para proponer objetivos medibles individuales y de área.
  - Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos individuales y de área

- Factor Recursos de Trabajo (3): El factor recursos de trabajo es de igual manera una variable trasversal, por tanto las personas perciben que para tener un buen clima laboral y mejorar el bienestar, es necesario contar con los recursos y apoyo suficiente, contar

con el apoyo del área o en sí de la empresa, contar con los recursos necesarios para realizar de manera correcta las actividades diarias, además contar con recursos como información, tiempo, materiales, espacio físico entre otros. A partir de esto se han planteado las siguientes actividades:

- En caso de nuevos ingresos, proporcionar desde el primer día de trabajo una computadora para realizar las actividades respectivas.
- Enviar a través del correo electrónico corporativo y colocar en las carteleras imágenes o recordatorios acerca del adecuado uso del tiempo de las salas de reuniones y espacio físico.
- Realizar charlas para promover el reciclaje de hojas, y promover el uso adecuado de las mismas.

.

4.6. Medios y Recursos

A continuación se detallaran los objetivos específicos de cada variable, al igual que los medios e insumos necesarios para llevar a cabo las actividades mencionadas anteriormente y los responsables de la realización de las mismas, según el modelo de altas y bajas:

- Factor Imparcialidad:

Tabla 10 Actividades factor imparcialidad

Objetivo	Actividades	Materiales/ Insumos	Presupuesto	Indicadores	Métodos de verificación	Responsables
Promover la imparcialidad a través de actividades entre líderes	Brindar una capacitación a los líderes de cada área, sobre justicia organizacional y sus componentes	Computadora, membretes, presentaciones powert point, hojas, esferos, refrigerio.	250$	Número de asistentes a la capacitación	Lista de asistencia a la capacitación	Recursos Humanos
	Promover la justicia informacional a través de reuniones que hagan participe a los colaboradores de la de toma decisiones en la empresa, explicando el motivo e impacto de las mismas.	Computadora, presentaciones power point, sala de reuniones	0$	Número de reuniones realizadas	Informe de las reuniones llevadas a cabo	Gerente y Asistente de Recursos Humanos, Líderes de cada área
	Realizar charlas acerca de distribución equitativa del tiempo entre líderes y equipos de trabajo	Computadora, presentaciones power point, auditorio.	0$	Número de asistentes de la charla	Lista de asistencia al taller	Supervisor de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos, Líderes de cada área

- Factor Compañerismo:

Tabla 11 Actividades factor compañerismo

Objetivo	Actividades	Materiales/ Insumos	Presupuesto	Indicadores	Métodos de verificación	Responsables
Fortalecer los vínculos de compañerismo y mejorar las relaciones interpersonales entre colaboradores	Al integrarse un nuevo miembro al equipo de trabajo, realizar el primer día de inducción a la empresa, una presentación con los integrantes del área, con el fin de tener un acercamiento al equipo y conocer las expectativas de trabajo.	Cronograma de inducción, sala de inducción, participantes, presentación powet point, membretes, marcadores	50$	Número de asistentes de la inducción	Firmas de asistencia a la inducción.	Áreas correspondientes a nuevos ingresos, Recursos Humanos, Asistente IT.
	Realizar un grupo de enfoque en cada área sobre la confianza y relación de los equipos de trabajo y definir el nivel de intervención por área.	Sala de reuniones, medios para registrar la sesión (audio,video), guia de preguntas, membretes, marcadores	120$	Porcentaje de información obtenida	Reporte del grupo de enfoque	Moderador, Recursos Humanos, Líderes de cada área
	Combinar las reuniones de área con espacios de integración de los equipos, donde se realicen distintas actividades que fortalezcan la confianza del grupo de trabajo.	Computadora, presentaciones power point, insumos para las actividades, sala de reuniones	150$	Número de actividades realizadas	Informe de las actividades realizadas	Recursos Humanos, Líderes de cada área
	Fomentar la realización de la actividad “Almuerzo entre amigos” en el área administrativa entre líderes y colaboradores de distintas áreas	Membretes, marcadores, espacio físico para el almuerzo	132$	Número de asistentes de "Almuerzo entre amigos"	Listado de asistencia	Personal Administrativo, Líderes de cada área, Recursos Humanos

- Factor Comunicación:

Tabla 12 Actividades factor comunicación

Objetivo	Actividades	Materiales/ Insumos	Presupuesto	Indicadores	Métodos de verificación	Responsables
Facilitar el intercambio de información a través de actividades que mejoren la comunicación organizacional	Definir un día a la semana la realización de reuniones entre el líder de área y su equipo, con el fin de comunicar de manera clara avances, dudas y definición de objetivos.	Sala de Reuniones, computadoras	0$	Número de reuniones realizadas	Informe resumen de las reuniones.	Líderes de cada área y Equipos de trabajo
	Realizar una sensibilización con los líderes acerca del impacto de una buena comunicación con el equipo.	Computadoras, presentación power point, sala de reuniones, bolígrafos, impresiones	50$	Número de asistentes de la sensibilzación	Listado de asistencia	Recursos Humanos, Líderes de cada área
	Realizar un grupo de enfoque en cada área sobre comunicación, y definir en nivel de intervención	Sala de reuniones, medios para registrar la sesión (audio,video), guia de preguntas, membretes, marcadores	120$	Porcentaje de información obtenida	Reporte del grupo de enfoque	Moderador, Recursos Humanos, Líderes de cada área
	Trabajar en un plan de comunicación interna e identificar las necesidades específicas de la organización	Correo electrónico, tripticos, carteleras, computadoras, espacio físico, presentaciones power point, sala de reuniones	150$	Número de actividades planteadas	Plan de acción	Líderes de cada área,
	Crear un grupo de difusión en "Whatsapp" entre las áreas administrativas, con el fin de mantener una comunicación no formal	Internet, contactos telefónicos del personal administrativo, celular corporativo	350$	Porcentaje de información enviada	Mensajes de texto	Asistente de Recursos Humanos, Asistente IT.
	Mantener actualizada a diario las carteleras virtuales principales con información de interés general.	Información pertinente, imágenes JPG, televisión ,computadora	30$	Porcentaje de información actualizada	Registro semanal de información publicada	Recursos Humanos, Supervisor de IT.

- Factor Integridad:

Tabla 13 Actividades factor integridad

Objetivo	Actividades	Materiales/ Insumos	Presupuesto	Indicadores	Métodos de verificación	Responsables
Generar un ambiente de confianza, respeto y de principios, para fortalezar la integridad de los colaboradores	Realizar de manera mensual un taller de valores que permita a los líderes alinear sus valores personales con los profesionales.	Presentación powert point de la definición de valores, membretes, marcadores, materiales para juegos y actividades	150$	Número de asistentes al taller	Listado de asistencia	Recursos Humanos
	Organizar talleres de código de conducta, para que los líderes logren identificar buenas pràcticas y asociarlo a su comportamiento	Código de conducta, presentación power point, membretes, marcadores, materiales para actividades	150$	Número de asistentes al taller	Listado de asistencia	
	Generar espacios individuales de escucha entre los líderes de cada área y su equipo de trabajo para conocer sugerencias, opiniones y diversos puntos de vista.	Computadoras, internet, sala de reuniones	0$	Porcentaje de información obtenida	Informe de reuniones entre líderes y colaboradores	Líderes de cada área y Recursos Humanos
	Llevar un registro semanal de los acuerdos concretados en las reuniones realizadas entre líderes y equipos de trabajo	Computadoras, internet, sala de reuniones	0$	Número de acuerdos concretados	Resumen y registro de acuerdos concretados	Líderes de cada área y equipo de trabajo
	Realizar reuniones de seguimiento del cumplimiento de los acuerdos planteados en las reuniones entre los líderes de área y equipos de trabajo.	Registro de acuerdos semanales, computadoras, internet	0$	Número de reuniones realizadas	Registro de asistencia	

Por otro lado, a continuación se reflejarán los objetivos específicos de cada variable transversal, al igual que los medios e insumos necesarios para llevar a cabo las actividades mencionadas, y los responsables de la realización de las mismas, según el enfoque de Diagnóstico Criterial:

- Factor Alineación:

Tabla 14 Actividades factor alineación

Objetivo	Actividades	Materiales/ Insumos	Presupuesto	Indicadores	Métodos de verificación	Responsables
Fomentar la alineación de las actividades con el cumplimiento de objetivos individuales, de área y empresariales	Realizar reuniones informativas en donde los lideres comuniquen a cada equipo, los objetivos a corto y largo plazo del plan estratégico planteado.	Computadoras, internet, informe de objetivos estrategicos, presentación power point	0$	Número de reuniones realizadas	Registro de asistencia	Líderes de cada área, Recursos Humanos
	Realizar reuniones de área, donde cada manager pueda comunicar como los colaboradores desde su puesto de trabajo pueden impactar en los objetivos	Computadoras, plan estratégico de la organización, pizarra, marcadores	30$	Número de reuniones realizadas	Registro de asistencia	
	Establecer reuniones para proponer objetivos medibles individuales y de área.	Computadoras, pizarra, marcadores,	30$	Número de objetivos planteados	Registro de objetivos planteados	
	Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos individuales y de área	Computadoras, presentación power point, hojas, bolígrafos	0$	Número de metas y objetivos cumplidos	Informe de cumplimiento de metas y objetivos	

Tabla 15 Actividades recursos de trabajo

- Recursos de Trabajo:

Objetivo	Actividades	Materiales/ Insumos	Presupuesto	Indicadores	Métodos de verificación	Responsables
Fomentar el correcto uso de los recursos materiales, espacio físico y tiempo, necesarios para realizar el trabajo.	Enviar a través del correo electrónico corporativo y publicar en las carteleras, imágenes o recordatorios acerca del adecuado uso del tiempo de las salas de reuniones y espacio físico	Internet, correo electrónico, carteleras imágenes JPG	20$	Porcentaje de información enviada y publicada	Fotos de las carteleras y correos electrónicos	Asistente de Recursos Humanos, Trabajadora Social, Bis (Sistemas)
	Realizar charlas para promover el reciclaje de hojas, y promover el uso adecuado de las mismas.	Videos informativos acerca del reciclaje, membretes, marcadores, sala de reuniones	30$	Número de charlas realizadas	Registro de asistencia	Recursos Humanos, Asistente Administrativo, Supervisor SASS
	En caso de nuevos ingresos, proporcionar desde el primer día de trabajo una computadora, y las herramientas necesarias para realizar las actividades respectivas	Computadoras, correo electrónico, base de datos con información de nuevos ingresos, documentos con aprobaciones para la entrega de materiales	0$	Número de materiales entregados	Documeto firmado por el colaborador de entrega de materiales	Recursos Humanos, Bis (Sistemas), Líderes de cada área (Ecuador) (Otras locaciones)

4.7. Presupuesto:

El presupuesto necesario para la implementación del plan de mejora de Clima Organizacional está distribuido en concordancia con las actividades que se realizarán por cada factor. El costo total es de 1812 dólares, y tendrá una variación dependiendo de las actividades que se vayan realizando en la organización.

Factor	**Presupuesto**
Imparcialidad	250$
Compañerismo	452$
Comunicación	700$
Integridad	300$
Alineación	60$
Recursos de Trabajo	50$
TOTAL	1812$

4.8. Supuestos:

La viabilidad de la propuesta de mejora es favorable, debido a que cuenta con el apoyo total por parte de la Gerencia, Gerencia de Recursos Humanos y colaboradores en general del área administrativa de la empresa Pepsico Alimentos, para llevar a cabo el diseño de plan de acción con actividades que mejoren y promuevan el bienestar de los colaboradores y el de la organización.

Uno de los factores que puede perjudicar el desarrollo del proyecto es la falta de recursos materiales y aprobación del presupuesto por parte del departamento financiero, el tiempo destinado por parte de los colaboradores y líderes a la realización de las actividades planteadas, así como también la colaboración y asistencia de los mismos.

4.9. Sostenibilidad:

Para lograr la sostenibilidad del presente proyecto, es decir asegurar la implementación y mantenimiento del plan de mejora, es necesario hacer un seguimiento constante de las actividades propuestas en relación a las actividades realizadas, junto con el cronograma planteado, para verificar el cumplimiento y progreso de las mismas en el tiempo planeado. Además, sería oportuno que periódicamente se actualicen o modifiquen las actividades planteadas, según la necesidad de la organización.

4.10. Monitoreo:

Para el monitoreo de la propuesta de intervención, el área de Recursos Humanos junto con los líderes de cada área, realizarán de manera mensual un informe de seguimiento de la implementación de las actividades planteadas en la propuesta de intervención. Además, se aplicará una encuesta de pulso de manera periódica, que permita conocer los resultados percibidos con el desarrollo del plan de acción.

4.11. Precondiciones:

Para la implementación de la propuesta de mejora de Clima Organizacional del área administrativa de la empresa Pepsico Alimentos, se requiere la aprobación y permisos necesarios por parte de los directivos de la organización. De igual manera, para cumplir con las actividades planteadas, es necesario contar con el compromiso y colaboración por parte de líderes y trabajadores. Además, es indispensable tener la aprobación de presupuesto por parte del área financiera.

4.12. Evaluación:

Para evaluar el cumplimiento del proyecto planteado, se deberá aplicar una encuesta de clima organizacional en el año 2020, donde se evaluará el estado de aquellas variables que obtuvieron un puntaje bajo, y fueron catalogadas como puntos de mejora en la encuesta. De esta manera, se podrá realizar una comparación entre los resultados obtenidos actualmente, con los resultados arrojados en la próxima evaluación una vez cumplidas las actividades planteadas.

4.13. Destinatarios:

Los beneficiarios del presente proyecto son los colaboradores del área administrativa de la empresa Pepsico Alimentos, debido a que se tomará en cuenta aquellos puntos de mejora que permitan establecer un clima laboral que impulse al desarrollo y bienestar tanto de los trabajadores como de la organización.

4.14. Matriz de Marco Lógico:

Tabla 16 Marco Lógico

	Descripción	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
Objetivo de Desarrollo	Mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la empresa Pepsico Alimentos	Porcentaje del personal administrativo satisfecho con la organización	Instrumento de evaluación (Encuesta de clima laboral)	Apoyo por parte de las autoridades de Pepsico Alimentos
Objetivo del proyecto	Propuesta de intervención implementada	Porcentaje de actividades implementadas	Informe de las actividades implementadas	Aprobación por parte de las autoridades de Pepsico Alimentos
Resultados esperados	Mejorar los factores de clima organizacional que obtuvieron un bajo puntaje	Porcentaje de mejora de factores de clima organizacional	Informe de mejora de los factores de clima organizacional	Colaboración por parte de las autoridades y colaboradores de Pepsico Alimentos
Actividades		**Insumos**	**Costos**	**Precondiciones**
	Brindar una capacitación a los líderes de cada área, sobre justicia organizacional y sus componentes	Computadora, membretes, presentaciones powert point, hojas, esferos, refrigerio.	250$	Presupuesto aprobado/Disponibilidad y aprobación por parte de los líderes/ Espacio disponible para capacitación
	Promover la justicia informacional a través de reuniones que hagan participe a los colaboradores de la de toma decisiones en la empresa, explicando el motivo e impacto de las mismas.	Computadora, presentaciones power point, sala de reuniones	0$	Colaboración por parte de los líderes/ Disponibilidad de los colaboradores
	Realizar charlas acerca de distribución equitativa del tiempo entre líderes y equipos de trabajo	Computadora, presentaciones power point, auditorio.	0$	Disponibilidad de los líderes/ Disponibilidad de los colaboradores
	Al integrarse un nuevo miembro al equipo de trabajo, realizar el primer día de inducción a la empresa, una presentación con los integrantes del área, con el fin de tener un acercamiento al equipo y conocer las expectativas de trabajo.	Cronograma de inducción, sala de inducción, participantes, presentación powet point, membretes, marcadores	50$	Colaboración por parte de cada área/ Disponibilidad de los líderes
	Realizar un grupo de enfoque en cada área sobre la confianza y relación de los equipos de trabajo y definir el nivel de intervención por área.	Sala de reuniones, medios para registrar la sesión (audio,video), guia de preguntas, membretes, marcadores	120$	Presupuesto aprobado/ Disponibilidad de los colaboradores/ Disponibilidad de los mediadores
	Una vez al mes, combinar las reuniones de área con espacios de integración de los equipos, donde se realicen distintas actividades que fortalezcan la confianza del grupo de trabajo.	Computadora, presentaciones power point, insumos para las actividades, sala de reuniones	220$	Presupuesto aprobado/ Disponibilidad de los líderes/ Disponibilidad de los colaboradores/ Espacios físicos disponibles para actividades
	Fomentar la realización de la actividad "Almuerzo entre amigos" en el área administrativa entre líderes y colaboradores de distintas áreas	Membretes, marcadores, espacio físico para el almuerzo	132$	Disponibilidad de los líderes/ Disponibilidad de los colaboradores/ Colaboración Caterexpress
	Definir un día a la semana la realización de reuniones entre el líder de área y su equipo, con el fin de comunicar de manera clara avances, dudas y definición de objetivos.	Sala de Reuniones, computadoras	0$	Disponibilidad de los líderes/ Disponibilidad de los colaboradores
	Realizar una sensibilización con los líderes acerca del impacto de una buena comunicación con el equipo.	Computadoras, presentación power point, sala de reuniones, bolígrafos, impresiones	50$	Disponibilidad de los líderes/ Espacios físicos disponibles para actividades
	Realizar un grupo de enfoque en cada área sobre comunicación, y definir en nivel de intervención	Sala de reuniones, medios para registrar la sesión (audio,video), guia de preguntas, membretes, marcadores	120$	Presupuesto aprobado/ Disponibilidad de los colaboradores/ Disponibilidad de los mediadores
	Trabajar en un plan de comunicación interna e identificar las necesidades específicas de la organización	Correo electrónico, tripticos, carteleras, computadoras, espacio físico, presentaciones power point	150$	Presupuesto aprobado/ Aprobación por parte de líderes
	Crear un grupo de difusión en "Whatsapp" entre las áreas administrativas, con el fin de mantener una comunicación no formal	Internet, contactos telefónicos del personal administrativo, celular corporativo	350$	Base de datos con números de contacto de los trabajadores/ Recursos electrónicos/ Aprobación por parte de líderes

	Mantener actualizada a diario las carteleras virtuales principales con información de interés general.	Información pertinente, imágenes JPG, televisión ,computadora	30$	Aprobación por parte de líderes/ Disponibilidad del área de recursos humanos e IT
	Realizar de manera mensual un taller de valores que permita a los líderes alinear sus valores personales con los profesionales.	Presentación powert point de la definición de valores, membretes, marcadores, materiales para juegos y actividades	150$	Espacios físicos disponibles para actividades/ Disponibilidad de colaboradores/ Colaboración de líderes/ Presupuesto aprobado
	Organizar talleres de código de conducta, para que los líderes logren identificar buenas pràcticas y asociarlo a su comportamiento	Código de conducta, presentación power point, membretes, marcadores, materiales para actividades	150$	Espacios físicos disponibles para actividades/ Disponibilidad de los líderes/ Presupuesto aprobado
	Generar espacios individuales de escucha entre los líderes de cada área y su equipo de trabajo para conocer sugerencias, opiniones y diversos puntos de vista.	Computadoras, internet, sala de reuniones	0$	Disponibilidad de los líderes/ Disponibilidad de los colaboradores
	Llevar un registro semanal de los acuerdos concretados en las reuniones realizadas entre líderes y equipos de trabajo	Computadoras, internet, sala de reuniones, hojas, esferos	0$	Disponibilidad de los líderes/ Disponibilidad de los colaboradores
	Realizar reuniones de seguimiento del cumplimiento de los acuerdos planteados en las reuniones entre los líderes de área y equipos de trabajo.	Registro de acuerdos semanales, computadoras, internet	0$	Disponibilidad de los líderes/ Disponibilidad de los colaboradores
	Realizar reuniones informativas en donde los lideres comuniquen a cada equipo, los objetivos a corto y largo plazo del plan estratégico planteado.	Computadoras, internet, informe de objetivos estrategicos, presentación power point	0$	Disponibilidad de los líderes
	Realizar reuniones de área, donde cada manager pueda comunicar como los colaboradores desde su puesto de trabajo pueden impactar en los objetivos estratégicos planteados.	Computadoras, plan estratégico de la organización, pizarra, marcadores	30$	Disponibilidad de los líderes/ Disponibilidad de los colaboradores
	Establecer reuniones para proponer objetivos medibles individuales y de área.	Computadoras, pizarra, marcadores	30$	Colaboración de los líderes
	Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos individuales y de área	Computadoras, instrumentos para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos	0$	Disponibilidad de los líderes
	Enviar a través del correo electrónico corporativo y publicar en las carteleras, imágenes o recordatorios acerca del adecuado uso del tiempo de las salas de reuniones y espacio físico	Internet, correo electrónico, carteleras imágenes JPG	20$	Aprobación por parte de los líderes/ Colaboración área IT
	Realizar charlas para promover el reciclaje de hojas, y promover el uso adecuado de las mismas.	Videos informativos acerca del reciclaje, membretes, marcadores, sala de reuniones	30$	Aprobación por parte de los líderes/ Colaboración del área de recursos humanos/ Disponibilidad de los colaboradores
	En caso de nuevos ingresos, proporcionar desde el primer día de trabajo una computadora, y las herramientas necesarias para realizar las actividades respectivas	Computadoras, correo electrónico, base de datos con información de nuevos ingresos, documentos con aprobaciones para la entrega de materiales	0$	Aprobación por parte de los líderes/ Colaboración del área de recursos humanos

4.15. Cronograma:

Tabla 17 Cronograma

Tiempo/Actividades	mar-20				abr-20				may-20				jun-20				jul-20				ago-20			
1.Brindar una capacitación a los líderes de cada área, sobre justicia organizacional y sus componentes																								
2.Promover la justicia informacional a través de reuniones que hagan participe a los colaboradores de la de toma decisiones en la empresa, explicando el motivo e impacto de las mismas.																								
3.Realizar charlas acerca de distribución equitativa del tiempo entre líderes y equipos de trabajo																								
4.Al integrarse un nuevo miembro al equipo de trabajo, realizar el primer día de inducción a la empresa, una presentación con los integrantes del área, con el fin de tener un acercamiento al equipo y conocer las expectativas de trabajo.																								
5.Realizar un grupo de enfoque en cada área sobre la confianza y relación de los equipos de trabajo y definir el nivel de intervención por área.																								
6.Combinar las reuniones de área con espacios de integración de los equipos, donde se realicen distintas actividades que fortalezcan la confianza del grupo de trabajo.																								
7.Fomentar la realización de la actividad “Almuerzo entre amigos” en el área administrativa entre líderes y colaboradores de distintas áreas																								
8.Definir un día a la semana la realización de reuniones entre el líder de área y su equipo, con el fin de comunicar de manera clara avances, dudas y definición de objetivos.																								
9.Realizar una sensibilización con los líderes acerca del impacto de una buena comunicación con el equipo.																								
10.Realizar un grupo de enfoque en cada área sobre comunicación, y definir en nivel de intervención																								
11.Trabajar en un plan de comunicación interna e identificar las necesidades específicas de la organización																								
12.Crear un grupo de difusión en Whatsapp entre las áreas administrativas, con el fin de mantener una comunicación no formal																								
13.Mantener actualizada a diario las carteleras virtuales principales con información de interés general.																								
14.Realizar de manera mensual un taller de valores que permita a los líderes alinear sus valores personales con los profesionales.																								
15.Organizar talleres de código de conducta, para que los líderes logren identificar buenas pràcticas y asociarlo a su comportamiento																								
16.Generar espacios individuales de escucha entre los líderes de cada área y su equipo de trabajo para conocer sugerencias, opiniones y diversos puntos de vista.																								
17.Llevar un registro semanal de los acuerdos concretados en las reuniones realizadas entre líderes y equipos de trabajo																								
18.Realizar reuniones de seguimiento del cumplimiento de los acuerdos planteados en las reuniones entre los líderes de área y equipos de trabajo.																								
19.Realizar reuniones informativas en donde los lideres comuniquen a cada equipo, los objetivos a corto y largo plazo del plan estratégico planteado.																								
20.Realizar reuniones de área, donde cada manager pueda comunicar como los colaboradores desde su puesto de trabajo pueden impactar en los objetivos estratégicos planteados.																								
21.Establecer reuniones para proponer objetivos medibles individuales y de área.																								
22.Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos individuales y de área																								
23.Enviar a través del correo electrónico corporativo y publicar en las carteleras, imágenes o recordatorios acerca del adecuado uso del tiempo de las salas de reuniones y espacio físico																								
24.Realizar charlas para promover el reciclaje de hojas, y promover el uso adecuado de las mismas.																								
25.En caso de nuevos ingresos, proporcionar desde el primer día de trabajo una computadora, y las herramientas necesarias para realizar las actividades respectivas																								

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones:

Una vez realizada la medición de clima organizacional y planteado el diseño de mejora, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La fundamentación teórica realizada permitió conocer los antecedentes, reforzar conceptos y terminologías, visualizar las distintas teorías del Clima Organizacional y anclarlo a la práctica.
- La empresa Pepsico Alimentos mostró total apertura al momento de realizar la sensibilización con el área administrativa, así como también en la aplicación de la encuesta y acceso a información acerca de la organización.
- La medición de clima laboral arrojó resultados cuantificables acerca de los factores que poseen un nivel alto y que representan fortalezas para la organización, así como también aquellos que obtuvieron un puntaje bajo, y se convierten en oportunidades de mejora dentro de la empresa.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la medición realizada, el índice global de clima organizacional de Pepsico Alimentos es favorable, debido a que la mayoría de factores evaluados han obtenido un puntaje elevado.
- El modelo de Altas y Bajas permite realizar una comparación entre los factores de Clima Laboral, ofreciendo una visión general del puntaje obtenido en las variables evaluadas sobre 5 puntos.
- El enfoque diagnóstico criterial permitió identificar la capacidad predictiva de las variables de bienestar laboral, en donde el modelo más predictivo es de 78% de la variable alineación, y el modelo menos predictivo es de la variable de renuncia psicológica con un 7%.
- Las variables de clima organizacional más transversales, es decir las que más se repiten como variables predictivas del bienestar laboral son: Comunicación, Alineación y Recursos de trabajo
- La variable de renuncia psicológica al ser el modelo menos predictivo, puede estar asociado a factores internos de los colaboradores y no en sí a la organización.
- El informe de resultados presentado a Pepsico Alimentos muestra una visión clara de los factores que tuvieron un puntaje alto, así como también aquellos que obtuvieron un puntaje por debajo de lo estimado. Los dos enfoques de resultados; modelo de altas y

bajas y diagnóstico criterial, facilitaron el entendimiento del estado actual del clima organizacional.

- El diseño de plan de mejora de clima organizacional plantea actividades que contribuyen a reforzar aquellas variables que obtuvieron un puntaje menos favorable, y que en cierto grado afectan al clima laboral de la organización.

5.2. Recomendaciones

A partir de las conclusiones, se han generado las siguientes recomendaciones:

- Promover la colaboración y apertura por parte de los colaboradores y organización en general para la correcta ejecución del presente proyecto.
- Se recomienda que las variables que obtuvieron un menor puntaje sean vistas como oportunidades que tiene la organización para mejorar y promover de esta manera el bienestar de las personas a través de un clima laboral positivo.
- A pesar de los resultados favorables obtenidos en la encuesta, se recomienda reforzar el clima laboral de la organización a través de la aplicación de las actividades propuestas para el desarrollo del personal y de la organización.
- Se recomiendo utilizar el enfoque de diagnóstico de altas y bajas cuando se desea obtener resultados generales a partir de promedios, frecuencias y porcentajes.
- A partir de las variables transversales más predictivas obtenidas en el diagnóstico criterial, se recomienda tomar medidas de acción en referencia a las actividades sugeridas en el diseño de plan de mejora.
- Realizar un análisis de la variable renuncia psicológica, para determinar que variables son predictores de la misma o si está relacionada únicamente con factores internos de las personas.
- Revisar periódicamente el informe de resultados presentado, y llevar a cabo el plan de acción en prioridad de los factores que obtuvieron un menor puntaje
- Llevar a cabo las actividades planteadas en el diseño de plan de mejora del clima organizacional. De esta manera se podrán tomar acciones correctivas sobre los resultados obtenidos en la evaluación del clima, y variables que obtuvieron un menor puntaje. Con la implementación de las actividades sugeridas, se mantendrá el buen nivel de las variables que obtuvieron un puntaje elevado.

6. Bibliografía

Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional.* Argentina: Granica S.A. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjyo9fo7I_lAhWMo1kKHceYB3YQ6AEINDAC#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional&f=false

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional.* Piura. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=uRfl1b44BjEC&dq=comportamiento+organizacional&source=gbs_navlinks_s

Arano Chavez , R. M., Escudero Macluf, J., & Delfin Beltran, L. A. (11 de mayo de 2016). *El origen del Clima Organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación.*

Arosemena, C. (2013). *Revista América Economía* . Obtenido de http://www.salesianos.org.ec/archivos/el%20clima%20organizacional.pdf

Baez, C. C. (12 de marzo de 2013). *Eoi*. Obtenido de https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/

Belloso Chacin, R. (2013). Urbe. Obtenido de http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092769/cap03.pdf

Bordas Martinez, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral.* Madrid: ISBN.

Calderon, G. (2005). *Aprender a Investigar Investigando.* Colombia: Zapata.

Calderon, G., Torres , K., & Murillo, S. (2003). *Cultura Organizacional y Bienestar Laboral.* Bogotá. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf

Caurin, J. (20 de noviembre de 2018). *Emprende Pyme*. Obtenido de https://www.emprendepyme.net/conflicto-laboral

Chiang , M., Martín, M. J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.* Madrid: Servicios editoriales. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=v_sFY1XRFaIC&pg=PA8&dq=modelos+de+clima+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj4xYvW6YzlAhWqpFkKHckfCecQ6AEIQzAE#v=onepage&q=modelos%20de%20clima%20laboral&f=false

Cruz, J., & Aguilar , N. (2018). Bienestar laboral en empleados de empresas hoteleras de Villahermosa, Tabasco. *Revista de Formación de Recursos Humanos*. Obtenido de http://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Formacion_de_Recursos_Humanos/vol4num13/Revista_de_Formaci%C3%B3n_de_Recursos_Humanos_V4_N13_1.pdf

Cruz, N. (2014). *NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL QUE POSEEN LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN.* Universidad Rafael Landivar . Obtenido de http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Cruz-Nancy.pdf

De Castro, A. (2015). *Manual Práctico de Comunicación Organizacional.* Colombia: Verbum. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=1PRDDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicacion+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjgs9-qoorlAhXqzVkKHfPgDQUQ6AEINDAC#v=onepage&q&f=false

Dueñas, F. (18 de febrero de 2016). *Acsendo Blog*. Obtenido de https://blog.acsendo.com/3-pasos-para-alinear-su-talento-humano-con-las-metas-de-su-empresa/

Espinoza, M. A. (2015). *Diagnóstico y Plan de Mejoramiento Del Clima Laboral del Área Productiva de vaciado de la empresa Edesa S.A.* Tesis de Grado , Pontifica Universidad Catolica del Ecuador . Obtenido de http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8481/DISERTACION%20MARIA%20ANGEL%20ESPINOZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Estrada, Y., & Ramírez, M. (septiembre de 2010). *Eumed*. Obtenido de Eumed: http://www.eumed.net/rev/turydes/08/errr.htm

Fernández, F. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo.* San Millán: Tutor Formación. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=EAQKDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=trabajo+en+equipo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjAovPdkonlAhVFtlkKHbjmCwQQ6AEIZTAJ#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo&f=false

Galaz, J. F. (2002). *La satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública.* México: Anuies.

Gan, F., & Trigine, J. (2006). *Clima Laboral.* Madrid: Diaz de Santos. Obtenido de https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/reader.action?docID=3228364

Garcia, D. (julio de 2010). *Satisfacción Laboral, una aproximación teórica*. Obtenido de http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.pdf

García, G. (14 de septiembre de 2018). *Emprende Pyme*. Obtenido de https://www.emprendepyme.net/que-es-un-programa-de-bienestar-laboral.html

Gil, F. (2015). *Coaching transformacional en el puesto de trabajo.* Perú: Saxo. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=V9SEDwAAQBAJ&pg=PT163&dq=reconocimiento+del+trabajo+realizado+por+los+colaboradores&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjpxoHk5JLlAhUQ7qwKHakbCQkQ6AEILjAB#v=onepage&q=reconocimiento%20del%20trabajo%20realizado%20por%20los%20cola

Gomez, & Vicario. (2010). *Clima y Ambiente Organizacional.* México. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1sohOjh8QSFv3BxEjhk3Difu-nfA2c_II/view

González. (24 de abril de 2018). *Un profesor*. Obtenido de https://www.unprofesor.com/lengua-espanola/cuales-son-los-elementos-de-la-comunicacion-2447.html

González, L. (2015). *Burnout Consecuencias y Soluciones.* México: Manual Moderno.

Gorbaneff, Y. (2007). *Problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo.* Bogota.

Henao, N., Hernández , E., & Machuca, J. (2014). La Cooperación: Una estrategia de cambio y Perspectiva Organizacional. *Revista Ensayos*, 2. Obtenido de https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/50444/50967

Hernández, E. (24 de mayo de 2014). *La estrella de panama* . Obtenido de http://laestrella.com.pa/economia/importancia-clima-laboral-empresa/23773652

Hernández, H., & Ponce, C. (2012). *Evaluación de factores y dimensiones del Clima Organizacional percibido por académicos universitarios.* Anfeca, Durango. Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/resumen%20normas%20apa%20(1).pdf

Herrarte, J. (2015). *Identidad Laboral en el personal administrativo de una empresa multinacional de consumo masivo.* Rafael Landivar, Guatemala. Obtenido de http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Herrarte-Jose.pdf

Jimenez, J. I. (7 de octubre de 2007). El Compromiso Laboral. *El Pais*, pág. https://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html.

Jimenez, S. (17 de enero de 2020). Obtenido de https://mejorcontalento.com/como-afecta-el-sueno-en-el-ambito-laboral/

Lleana, J., & Fierro, I. (2017). *Liderazgo y Satisfacción Laboral: Un Análisis de Estudios.* Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=HVFXtUUGOzg

Martínez , R., Ceballos, N., & Ramírez , L. (2015). *Capacitación Clima Organizacional y Bienestar.* Obtenido de https://prezi.com/y6eb1vd40cpx/clima-organizacional-y-bienestar/

Martinez, J. (6 de octubre de 2019). *Liderazgo y Mercadeo*. Obtenido de https://www.liderazgoymercadeo.co/motivacion/

Matos, M. (17 de mayo de 2017). Enfermedades que afectan la productividad laboral. *Diario Uno*. Obtenido de https://diariouno.pe/enfermedades-que-afectan-la-productividad-laboral/

Muñoz, C. (2017). *Bienestar y Clima Laboral en una empresa de Castellón.* Tesis de grado, Universitat Jaume I, Castellon.

Murillo, S., Calderon, G., & Torres, K. (2003). *Cutura Organizacional y Bienestar Laboral.* Pontificia Universidad Javeriana, Bogota. Obtenido de https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/reader.action?docID=3165402&query=Bienestar%2Blaboral

Orbegoso Galarza, A. (5 de octubre de 2010). *Problemas teóricos del clima organizacional: Un estado de la cuestion* . Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf

Palomo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (sexta ed.). España: ISBN. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=_9g_Zlehq0QC&pg=PA103&dq=teoria+de+las+expectativas+de+vroom&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi83LjxmojlAhWvzlkKHU1uCwMQ6AEIOzAD#v=onepage&q=teoria%20de%20las%20expectativas%20de%20vroom&f=false

Pascual, C. (11 de Junio de 2003). *EOI*. Obtenido de https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/11/la-comunicacion-efectiva-en-las-empresas/

Pavia, S. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales.* Málaga: IC editorial. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=Sh5cBAAAQBAJ&pg=PT143&dq=clima+laboral+negativo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiW-c7rnqblAhXCxVkKHe5tAM8Q6AEINTAC#v=onepage&q=clima%20laboral%20negativo&f=false

Pedraza, M. (2018). El Clima Organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Lasallista de Investigación, 15*.

Peiro, J. M., & Lira, E. (2013). Estres Laboral: nuevas y viejas formulas en salud laboral.

Pepsico . (02 de febrero de 2019). *Pepsico*. Obtenido de https://ecuador.corresponsables.com/organizacion/pepsico

Pepsico . (5 de marzo de 2019). *Pepsico* . Obtenido de https://www.pepsico.com/about/mission-and-vision

Perez, O. (28 de julio de 2016). *People Next*. Obtenido de https://blog.peoplenext.com.mx/5-desafios-en-la-gestion-de-talento-humano

Piñones Santana, M. A., Saavedra Moyano, L., & Ganga Contreras, F. A. (14 de febrero de 2015). *Espol*. Obtenido de http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco

Prado, J. F. (2014). *Clima y Ambiente Organizacional.* México: Manuel Moderno. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1sohOjh8QSFv3BxEjhk3Difu-nfA2c_II/view

Question Pro . (13 de octubre de 2019). *Question Pro*. Obtenido de https://www.questionpro.com/es/que-es-spss.html

Raffino, M. E. (22 de mayo de 2019). *Concepto de*. Obtenido de https://concepto.de/entrevista/

Ramirez, A., & Mayorga, D. (2017). *Mal clima organizacional institucionalizado, acoso y riesgos laborales psicosociales: Perspectiva jurídica.* doi:http://dx.doi.org/10.19052/ed.4172

Rivadeneira, K. A. (2019). *Diagnóstico del clima laboral en la empresa importadora pronein y elaboración de una propuesta de plan de mejora*. Disertación de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Obtenido de file:///C:/Users/User/Desktop/DISERTACION%20KATHERINE%20ANDREA%20RIVADENEIRA%20PILCO.pdf

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson. Obtenido de https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/reader.action?docID=3192621&query=comportamiento%2Borganizacional

Rodriguez, H. R. (2015). *Propuesta de Mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.* Disertaci, Universidad de las fuerzas Armadas, Sangolqui. Obtenido de https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf

Romero, C. A. (7 de mayo de 2013). *Eoi*. Obtenido de https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/07/la-confianza-como-base-del-liderazgo/

Saborido, S. (10 de noviembre de 2017). *Diario Las Américas*. Obtenido de https://www.diariolasamericas.com/opinion/los-valores-del-respeto-n4136753

Salanova, M., & Martinez, M. (2005). Obstáculos y facilitadores organizacionales y su relación con el burnout docente. *Proformar*. Obtenido de http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2005_Martinez-Salanova.pdf

Serrano, D. (10 de mayo de 2018). La autonomía es un factor clave del éxito de las empresas. *Líderes*. Obtenido de https://www.revistalideres.ec/lideres/autonomia-organizacion-empresa-trabajadores-productividad.html

Tirso, J. (2008). *Factores que influyen en el éxito personal.* Santiago: ISB. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=UWkxbEloRjcC&pg=PA122&dq=teoria+x+y+y+de+mcgregor&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjwzvijz4jlAhVQjlkKHYp-BQgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=teoria%20x%20y%20y%20de%20mcgregor&f=false

Torrado, J. (22 de enero de 2013). *Slide Share.* Obtenido de https://es.slideshare.net/jhoeltorrado/bienestar-laboral-16123867

Urculo, J. L. (2015). *Manuel práctico de comunicación empresarial.* Madrid: Esic. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=LayMCgAAQBAJ&pg=PT138&dq=reconocimiento+del+trabajo+realizado+por+los+colaboradores&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjpxoHk5JLlAhUQ7qwKHakbCQkQ6AEINTAC#v=onepage&q=reconocimiento%20del%20trabajo%20realizado%20por%20los%20cola

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales.* México: El Manual Moderno. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1sohOjh8QSFv3BxEjhk3Difu-nfA2c_II/view

Valdes, C. (7 de Octubre de 2016). *Gestiopolos*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/#que-es-motivacion

Varela, M. I. (2017). *Calidad de vida laboral.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14293/DISERTACI%c3%93N%20MAR%c3%8dA%20ISABEL%20ANDA%20VARELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vera, X. (2018). *Teorías X Y Z de la Administración.* Ensayo, Escuela Politécnica Superior de Chimborazo. Obtenido de https://es.slideshare.net/VXaviwwe/ensayo-de-las-teoras-xyz

Vergara, S. (2015). *Construir inteligencia colectiva en la organización.*

Vértice. (2008). *Retribución de Personal.* España, España: Vértice. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=WBcSyLeFqykC&pg=PA16&dq=teoria+de+las+expectativas+de+vroom&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiTl6OBkIjlAhWIuVkKHc08AAUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=teoria%20de%20las%20expectativas%20de%20vroom&f=false

Zayas, P., & Cabrera, N. (2006). *Liderazgo Empresarial.* Universidad de Holguin. Obtenido de https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/reader.action?docID=3199556&query=liderazgo