

## DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **OSCAR ADRIAN CAMPAÑA ESPINOZA**, con CC. **172147488-8**, autor del trabajo de graduación intitulado: **"DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA LA EMPRESA BAGANT ECUATORIANA CÍA. LTDA., PERÍODO 2017-2018**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO 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, febrero 2019



**OSCAR ADRIAN CAMPAÑA ESPINOZA**  
**CC. 172147488-8**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

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

**“DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA LA  
EMPRESA BAGANT ECUATORIANA CÍA. LTDA., PERÍODO 2017-2018”**

**AUTOR:**

**OSCAR ADRIÁN CAMPAÑA ESPINOZA**

**DIRECTORA:**

**MGTR. KATIA NARANJO**

**QUITO, 2019**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tuvo como objetivo el conocer la percepción del clima laboral de los trabajadores de toda la planta de la empresa Bagant Ecuatoriana.

Se diagnosticó el estado actual del clima laboral del personal de planta de la empresa Bagant Ecuatoriana Cía. Ltda., en sus tres áreas: Bodega, Mantenimiento y Producción mediante una encuesta elaborada y adaptada a la realidad de la empresa, la cual fue aplicada en los meses de octubre y noviembre del año 2017 a 61 colaboradores. Tras el análisis de los resultados se identificaron los factores críticos y las dimensiones a los que pertenecen y que presentaron algún conflicto, estos fueron: Metas profesionales de la dimensión: Desarrollo profesional, Materiales y Herramientas de la dimensión: Condiciones de trabajo, Estabilidad laboral de la dimensión: Condiciones de trabajo y el factor Actividades de integración de la dimensión: Relaciones interpersonales. En base a estos hallazgos se diseñó el plan de mejora, en el cual se estableció estrategias y acciones de mejora para los factores antes mencionados con el fin de brindar soluciones factibles de ser ejecutadas por parte de la organización.

La modalidad de esta disertación es de tipo Proyecto o Producto. Este trabajo consistió en la elaboración de un producto concreto sustentado en elementos teóricos que viabilizan la ejecución de acciones directas con el fin de mejorar las condiciones actuales del clima laboral.

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	2
CAPÍTULO I - MARCO INTRODUCTORIO .....	7
1.1 Datos de la organización .....	7
1.2 Justificación.....	11
1.3 Planteamiento del problema .....	12
1.4 Objetivos .....	13
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO .....	14
2.1 Clima Organizacional.....	14
2.1.1 Definiciones de Clima Organizacional.....	14
2.1.2 Elementos del Clima Organizacional .....	15
2.1.3 Importancia del estudio del Clima Organizacional .....	16
2.1.4 Herramientas para diagnóstico y medición de Clima Organizacional .....	17
2.2 Motivación Laboral .....	18
2.2.1 Definiciones de Motivación Laboral.....	18
2.2.2 Principales Teorías de la Motivación Laboral relacionadas con la Satisfacción laboral..	19
2.3 Satisfacción Laboral.....	28
2.3.1 Definiciones de Satisfacción Laboral.....	28
2.3.2 Factores que determinan la Satisfacción laboral .....	30
2.4 Cultura Organizacional .....	31
2.4.1 Definiciones de Cultura Organizacional .....	31
2.4.2 Elementos de la Cultura Organizacional .....	32
CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO .....	34
3.1 Tipo de Investigación .....	34
3.2 Población y Muestra.....	34
3.3 Diseño del instrumento.....	34
3.4 Levantamiento de información.....	35
3.5 Procesamiento de datos .....	36
3.6 Informe de resultados .....	36
3.5.1 Datos informativos .....	37
3.5.2 Conocimiento de la empresa .....	40

3.5.3 Desarrollo profesional .....	42
3.5.4 Condiciones de trabajo .....	44
3.5.5 Relaciones interpersonales .....	48
3.5.6 Comunicación y Liderazgo .....	51
3.5.7 Reconocimiento y Beneficios.....	53
<b>CAPÍTULO IV - PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>55</b>
<b>CAPÍTULO V - PRODUCTO .....</b>	<b>56</b>
6.1 Objetivo del proyecto .....	56
6.2 Objetivos específicos.....	56
6.3 Actividades.....	56
6.4 Supuestos.....	57
6.4 Precondiciones .....	58
6.6 Indicadores .....	58
6.7 Fuentes de verificación o Monitoreo.....	58
6.8 Sostenibilidad .....	59
6.9 Medios e insumos.....	59
6.10 Presupuesto .....	61
6.11 Evaluación.....	61
6.12 Destinatarios y Cronograma.....	61
6.13 Matriz de Marco lógico .....	63
<b>VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>65</b>
6.1 Conclusiones .....	65
6.2 Recomendaciones.....	66
<b>VII – BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>67</b>
<b>VIII – ANEXOS.....</b>	<b>69</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronología de baterías de clima laborall.....	17
Tabla 2 Cronograma de grupos encuestados.....	35
Tabla 3 Matriz de Marco lógico.....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama .....	10
Figura 2 Cronología definiciones de satisfacción laboral .....	29
Figura 3 Factores que determinan la satisfacción laboral .....	31
Figura 4 Sexo .....	37
Figura 5 Estado civil .....	37
Figura 6 Nivel de estudios.....	38
Figura 7 Departamento.....	38
Figura 8 Edad .....	39
Figura 9 Cargo.....	39
Figura 10 Tiempo en la empresa .....	40
Figura 11 Normas y disciplina .....	40
Figura 12 Normas de Seguridad y Salud.....	41
Figura 13 Metas profesionales .....	42
Figura 14 Capacitación interna .....	42
Figura 15 Capacitación externa.....	43
Figura 16 Frecuencia de capacitación .....	43
Figura 17 Funciones y responsabilidades.....	44
Figura 18 Inducción al puesto de trabajo .....	44
Figura 19 Recursos y herramientas .....	45
Figura 20 Ambiente seguro .....	45
Figura 21 Sugerencias en temas de seguridad.....	46
Figura 22 Sugerencias en temas de trabajo en general.....	46
Figura 23 Bienestar de los trabajadores .....	47
Figura 24 Estabilidad laboral .....	47
Figura 25 Respeto entre compañeros .....	48
Figura 26 Respeto de jefes a trabajadores .....	49
Figura 27 Apoyo de jefe o jefes a los trabajadores .....	49
Figura 28 Trabajo en equipo .....	50
Figura 29 Actividades de integración.....	50
Figura 30 Comunicación entre compañeros.....	51
Figura 31 Comunicación jefe – trabajadores.....	51
Figura 32 Información de actividades diarias .....	52

Figura 33 Confianza para acudir al jefe por dudas o inquietudes .....	52
Figura 34 Análisis de habilidades y destrezas para designar tareas o encargos.....	53
Figura 35 Reconocimiento del desempeño .....	53
Figura 36 Conocimiento de los beneficios empresariales .....	54
Figura 37 Orgullo de trabajar en la empresa .....	54

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Formato de encuesta .....	70
Anexo 2 Charla de sensibilización al personal .....	71
Anexo 3 Guía de entrevista sobre materiales y herramientas .....	78
Anexo 4 Plan de capacitación interna de planta.....	83
Anexo 5 Documentos de inducción de cada puesto.....	85
Anexo 6 Consentimiento informado.....	87

## CAPÍTULO I - MARCO INTRODUCTORIO

### 1.1 Datos de la organización

a) **Nombre:** Bagant Ecuatoriana Cía. Ltda.

b) **Actividad:** Industrial de la construcción.

c) **Ubicación:** Alfonso Moncayo N6-302 y Av. Panamericana Norte Km. 10.7, Quito.

d) **Características:** Bagant Ecuatoriana Cía. Ltda., es una empresa dedicada a proveer soluciones al sector de la construcción, elevación y carrocerías de carga. El giro de negocio se enfoca en la fabricación, comercialización, arrendamiento, servicio técnico y de mantenimiento de todo tipo de encofrados, perfiles, máquinas, útiles, vehículos, materia prima y equipos (Bagant Ecuatoriana Cía. Ltda., 2016, pág. La empresa).

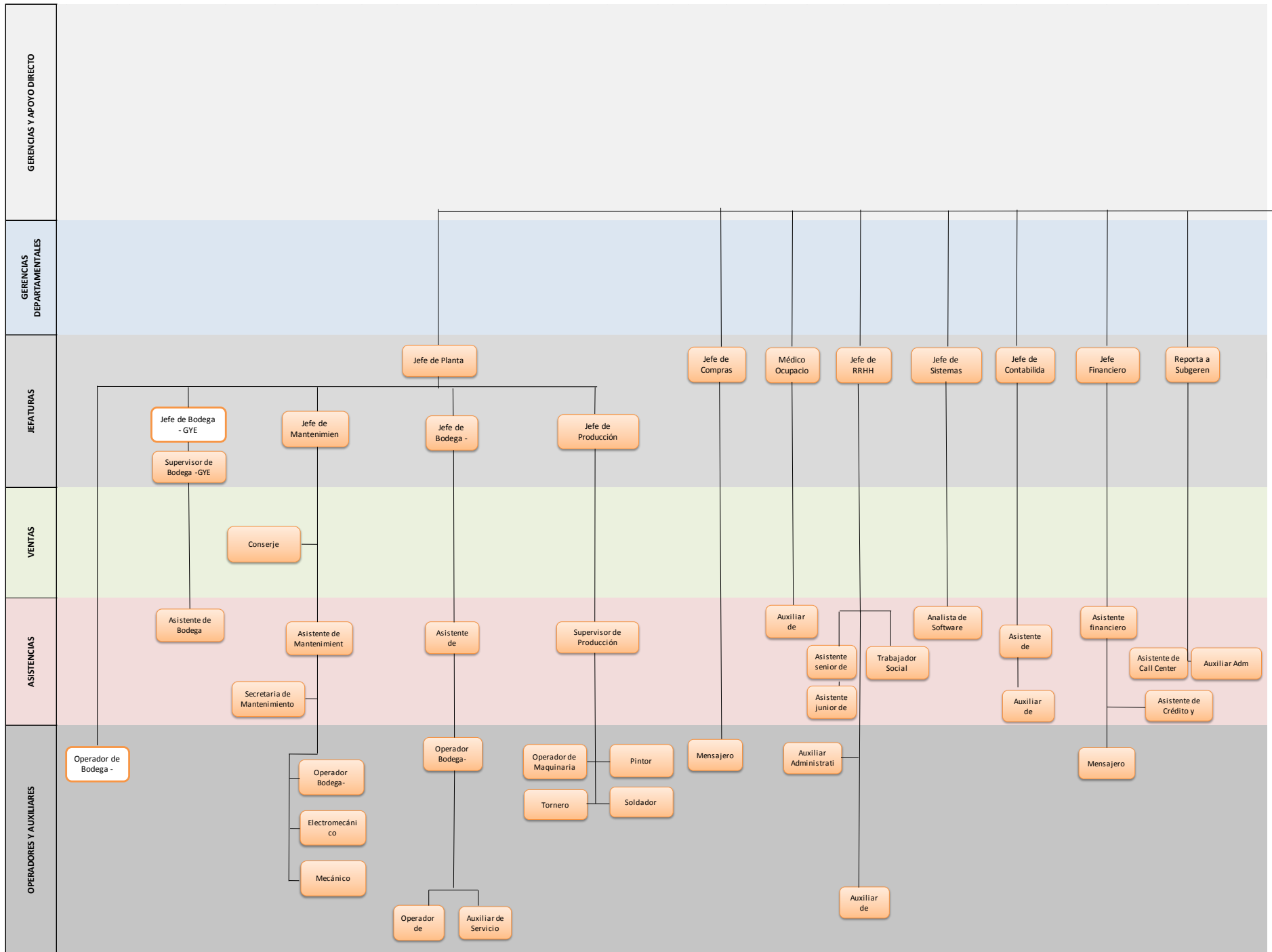
e) **Contexto:** Con más de 40 años de trayectoria, se ha recorrido un largo camino lleno de retos y crecimiento. Nuestros socios estratégicos son nuestros clientes y con ellos trabajamos para ofrecerles soluciones a la medida de sus necesidades en toda la gama tecnológica de encofrados, andamios, maquinaria para la construcción, grúas sobre camión y carrocerías de carga (Bagant Ecuatoriana Cía. Ltda., 2016, pág. La empresa).

#### f) Estatutos

**Misión:** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes externos, proveyendo equipos, maquinarias y servicios para el sector de la construcción y productos metalmecánicos; y al cliente interno mediante el trabajo en equipo en un ambiente en que se practiquen los principios y valores de la organización (Bagant Ecuatoriana Cía. Ltda., 2016, pág. La empresa).

**Visión:** Ser una empresa de calidad innovadora, líder nacional en la provisión de soluciones para el sector de la construcción, con prestigio regional, con un equipo humano preparado y comprometido, que contribuye al desarrollo de su gente y del país (Bagant Ecuatoriana Cía. Ltda., 2016, pág. La empresa).

## **g) Organigrama**



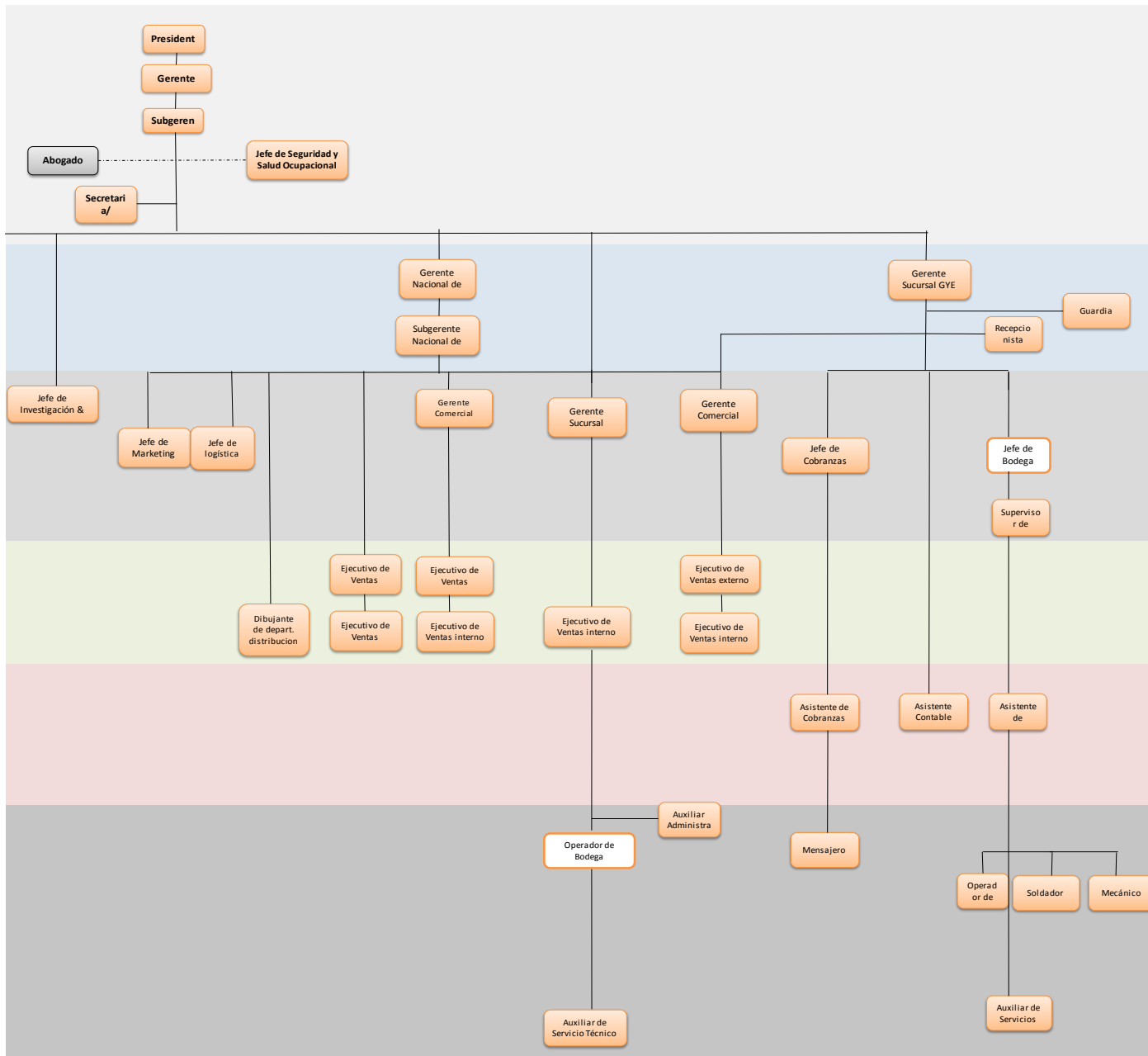


Figura 1: Organigrama

Fuente: (Bagant Ecuatoriana Cía. Ltda., 2016, pág. La empresa).

## **1.2 Justificación**

El clima laboral es aquella percepción psicológica individual y colectiva, sobre el ambiente en el cual se desenvuelven los colaboradores dentro de una organización. Dentro de este campo se encuentran inmersas otras dimensiones que componen el universo del clima laboral, entre ellas: Motivación laboral, Satisfacción laboral, Comunicación organizacional y Percepción de Justicia y Liderazgo, componentes que repercuten en el comportamiento, desempeño laboral y compromiso laboral de los colaboradores.

Según Chiang, M., el clima laboral es una estructura cambiante en interrelación, proveniente de los vínculos internos de los colaboradores, dando lugar a un entorno en el cual estos se desempeñan (Chiang, 2008). Al ser este un sistema, cada uno de sus componentes conlleva un rol estratégico para la consolidación y obtención de un buen ambiente de trabajo y desenvolvimiento del personal.

La realización de este proyecto conlleva un importante valor para la organización al operar con un clima organizacional óptimo que promueva la consecución de las metas proyectadas.

Con este estudio los beneficios para la organización serán contar con un mejor clima de trabajo, mejores relaciones personales entre sus colaboradores y un mayor compromiso laboral de los mismos, que se podrá evidenciar en los niveles de productividad y calidad de servicios prestados. Los beneficios para los colaboradores serán desempeñarse en un mejor ambiente de trabajo, reduciendo sus niveles de estrés, junto a una mejor calidad de vida.

El investigador se beneficiará con este proyecto permitiéndole la adquisición y desarrollo de habilidades en torno al tema de clima laboral; así como el manejo de estrategias de implementación para el mejoramiento del mismo.

### **1.3 Planteamiento del problema**

El clima laboral de una institución va conforme a las características únicas de cada organización junto a las percepciones que el personal asimila del entorno laboral. Dentro de esta interacción entre la organización y colaborador, en cada percepción se crea un juicio de valor de aceptación o rechazo, los cuales se verán reflejados en el comportamiento y actitud de los mismos en cuanto al desempeño de sus actividades.

Como dice Berbel, el clima organizacional involucra varios aspectos que los colaboradores interpretan, generando efectos que incitan a realizar conductas, incentivos y preferencias para desenvolverse en sus actividades, generando de esta forma un progreso firme de su misión laboral (Berbel, 2009), estos factores son necesarios para mantener el rendimiento, rentabilidad y progreso una organización.

Bagant Ecuatoriana Cía. Ltda. se encuentra bien posicionada en el mercado nacional, por lo que el brindar estabilidad laboral a sus trabajadores ha sido una de sus características más valiosas en sus 40 años de vida empresarial. Como consecuencia de la crisis económica nacional muchas empresas se han visto afectadas muy significativamente y Bagant Ecuatoriana Cía. Ltda. no ha sido la excepción, teniendo que despedir por primera vez en su trayectoria a 50 colaboradores. Por esta razón ha sido afectado el clima dentro del personal y en especial en el área de planta, donde se siente cierta incertidumbre en relación a su estabilidad laboral, lo cual afectaría su bienestar laboral y el desempeño de sus funciones.

Con estos últimos hechos nace la intención de conocer la percepción del clima laboral en sus distintas dimensiones y factores correspondientes en los trabajadores de planta de la empresa Bagant Ecuatoriana con el fin de analizar y ejecutar acciones que mejoren los factores críticos que se puedan encontrar.

## 1.4 Objetivos

### a) Objetivo general

- Diseñar un plan de mejora de clima laboral para la empresa Bagant Ecuatoriana Cía. Ltda. en base a los factores críticos diagnosticados.

### b) Objetivos específicos

1. Investigar información teórica actual referente a clima laboral.
2. Definir la herramienta para realizar el levantamiento de información.
3. Realizar el diagnóstico del clima laboral de la empresa Bagant Ecuatoriana Cía. Ltda.
4. Elaborar el informe de resultados de los factores investigados.
5. Diseñar el plan de mejora en base a los factores identificados como críticos.

## **CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Clima Organizacional**

#### **2.1.1 Definiciones de Clima Organizacional**

A lo largo del estudio del Comportamiento Organizacional, el cual se encarga del estudio de las maneras de relación e interacción de los individuos de una institución u organización (Hellriegel, 2009), el elemento del Clima Organizacional ha sido objeto de varios estudios e investigaciones dentro del cual se han generado y precisado varios conceptos y definiciones a lo largo del tiempo por varios autores, los cuales se han generado desde mediados del siglo XX. Estos se presentan a continuación en orden cronológico y se exponen sus definiciones.

En el año de 1964 Forehand y Von Gilmer definen al clima organizacional como el conjunto de rasgos que describen a una institución, con los cuales se diferencian de otras, dichos rasgos son imperecederos en el tiempo y marcan el accionar de sus trabajadores (Edel, García , & Guzmán , 2017).

Weiner en 1985 mencionaría a continuación que, es la descripción del cúmulo de estímulos que perciben cada una de las personas en una organización, las mismas que modelan el espacio laboral (Edel, García , & Guzmán , 2017).

Harrington, J. (2009) describe por su parte que, el clima laboral se da como consecuencia de varias interacciones de procesos y tareas realizadas, generando un ambiente que es asimilado por los colaboradores. El vigor de esta repercute en las acciones en distintas formas, cambiando la conducta del personal (Harrington, 2009).

Por otro lado Espinoza, M. haciendo alusión del efecto que tiene este, menciona que un buen clima organizacional repercute en una mejor productividad de la institución ya que esta influye positivamente en las conductas de los colaboradores, promoviendo una identificación e integración de estos con la organización (Espinoza, 2015).

Desde estos puntos se puede inferir que el clima laboral es un conjunto de estímulos y de percepciones que tienen cada uno de los colaboradores dentro de una organización, los cuales, a su vez son distintos para cada organización, ya que en cada uno se configura un ambiente laboral único para el comportamiento y desenvolvimiento de estos, cuyo resultado se verá reflejado en los niveles de productividad y rentabilidad de las empresas, organizaciones o instituciones.

### **2.1.2 Elementos del Clima Organizacional**

Dentro del clima laboral se encuentran inmersos varios factores que integran el entramado del contexto laboral. Toscano, P. (2015) precisa que el clima organizacional se constituye en función de algunas variables las cuales se correlacionan y componen estableciendo circunstancias y efectos que favorecen o atañen la realización de las actividades y encargos del personal (Toscano, 2015). Con base en este criterio, acorde a la adaptación realizada por parte de Rodríguez, H. del ensayo “Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional” de María del Carmen Sandoval (2004), realiza una distinción entre elementos subjetivos y objetivos.

#### **2.1.2.1 Elementos subjetivos**

Son aspectos resultantes de las percepciones e interpretaciones del sujeto, en este caso se han considerado los siguientes:

1. *Desafío*. Actitud que tienen los miembros de la organización ante los desafíos que impone el trabajo (Rodríguez, 2015, pág. 8).
2. *Cooperación*. Sentimiento sobre la existencia de un espíritu de cooperación de parte de los directivos y de otros miembros del grupo (Rodríguez, 2015, pág. 8).
3. *Responsabilidad*. Percepción acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo (Rodríguez, 2015, pág. 8).
4. *Identidad*. Sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Rodríguez, 2015, pág. 8).
5. *Relaciones*. Percepción de acerca del ambiente de trabajo y de las relaciones sociales tanto entre pares como entre directivos y colaboradores.
6. *Desarrollo*. Percepción de autorrealización ante las actividades laborales y el puesto de trabajo (Rodríguez, 2015, pág. 8).

7. *Comunicación.* Grado en que la comunicación dinamiza las relaciones laborales e interpersonales (Rodríguez, 2015, pág. 8).
8. *Conflictos.* Manejo de los conflictos por los miembros de la organización, tanto pares como superiores; aceptación de las opiniones discrepantes (Rodríguez, 2015, pág. 8).

#### **2.1.2.2 Elementos objetivos**

Se refiere a aspectos que se pueden revelar con facilidad ante la observación de una realidad, estos son:

1. *Estructura.* Grado en que las reglas, procedimientos, trámites y otros aspectos determinan que la organización enfatice en la burocracia o en el trabajo libre (Rodríguez, 2015, pág. 9).
2. *Remuneración.* Retribución económica al trabajo realizado durante un período de tiempo y adicionales, según cláusulas contractuales (Rodríguez, 2015, pág. 9).
3. *Estándares.* Énfasis que pone la organización sobre las metas y objetivos para el desempeño y la calidad de los productos (Rodríguez, 2015, pág. 9).
4. *Recompensas.* Recompensas implementadas por la organización para retribuir el trabajo bien hecho y el logro resultado (Rodríguez, 2015, pág. 9).

#### **2.1.3 Importancia del estudio del Clima Organizacional**

Como dice Berbel, el clima organizacional involucra varios aspectos que los colaboradores interpretan, generando efectos que incitan a realizar conductas, incentivos y preferencias para desenvolverse en sus actividades, generando de esta forma un progreso firme de su misión laboral (Berbel, 2009), en este sentido el estudio del clima organizacional conlleva un papel muy importante, no solo en temas de productividad, el cual responde a los objetivos y metas proyectadas por las líneas de inversión y directivas de estas; si no en el tema de salud: biológica, psicológica, emocional y social de los colaboradores, quienes son la fuerza productiva y gracias a quienes las empresas se mantienen, desarrollan y progresan.

Los beneficios para las organizaciones al contar con diagnósticos y planes de acción, en base a los factores críticos y oportunidades de mejora identificados, repercutirán positivamente en cuanto a las relaciones interpersonales entre sus colaboradores y un mayor compromiso laboral de los mismos, los cuales se podrán evidenciar en los niveles de

productividad y calidad de servicios prestados en las organizaciones junto a una mejor calidad de vida.

#### 2.1.4 Herramientas para diagnóstico y medición de Clima Organizacional

A lo largo del estudio del clima organizacional se han generado varias herramientas, baterías y encuestas para lograr comprender y entender las percepciones subjetivas y el comportamiento humano generado por los colaboradores en las organizaciones. Patlán J. realizó una recopilación cronológica de estos instrumentos presentados en el siguiente cuadro:

*Tabla 1*

*Cronología de baterías de clima laboral*

<b>Nombre del instrumento de medición</b>	<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>
Organization Climate Description Questionnaire (OCDQ)	Halpin y Crofts	1963
Organization Climate Questionnaire (OCQ)	Litwin y Stringer	1968
Executive Climate Questionnaire	Tagiuri y Litwin	1968
Agency Climate Questionnaire (ACQ)	Schneider y Bartlett	1968 y 1970
Organizational Climate Index de Stern	Stern	1970
Business Organization Climate Index (BOCI)	Payne y Pheysey	1971
Survey of Organizations	Taylor y Bowers	1972
Organizational Climate Questionnaire	Lawler, Hall y Oldham	1974
Perceived Organizational Climate de Dieterly	Schneider	1974
Perceived Work Environment	Newman	1975 y 1977
Psychological Climate Questionnaire	Jones y James	1979
Escala de Clima Organizacional	DeCotiis y Koys	1981
Likert's Profile of Organizational Characteristics (POC)	Afzlur	1982
Escala de Clima Organizacional	De Witte y De Cock	1986
Encuesta de Clima Organizacional (ECO)	Toro	1992 y 1996
Corporate Assessment Climate Measure	Furnham	1991 y 1992
Organizational Climate Questionnaire (OCQ)	Furnham y Goodstein	1997
Psychological Climate Scale	Brown y Leigh	1996

Cuestionario FOCUS-93 (First Organizational Climate/Culture Unified Search)	Mañas, González-Romá y Peiró	1999
Organizational Climate Measure (OCM)	Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawtom, Maitlis y Wallace	2005
Escala de Clima Organizacional basada en percepciones y expectativas	Reinoso y Araneda	2007
Cuestionario de Clima Laboral (CLA)	Corral y Pereña	2010
Escala de Clima Organizacional en función del Modelo de los Valores en Competencia	Hernández, Méndez y Contreras	2013
Organizational Climate Scale (CLIOR)	Peña-Suarez, Campillo-Álvarez y Fonseca-Pedrero	2013

Fuente: (Patlán , 2015, pág. 42)

Realizado por: Oscar Campaña (2018)

El desarrollo de baterías y herramientas para la medición y diagnóstico del clima laboral sin lugar a duda han tenido una larga trayectoria. Desde el año 1963 hasta la actualidad, han pasado más de 50 años de un continuo proceso investigativo científico para establecer métodos de descripción objetivos, válidos y lo más cercanos posibles a la realidad de este elemento del Comportamiento Organizacional.

## **2.2 Motivación Laboral**

### **2.2.1 Definiciones de Motivación Laboral**

Partiendo desde la definición de Motivo, Chiavenato, I. precisa que:

Motivo es aquello que impulsa a una personal a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales de cada individuo (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2009, pág. 41).

Chiavenato I. a su vez señala que la “Motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea” (Chiavenato, 2007, pág. 47). Acotando esto por su parte González L., indica que la motivación se da de forma particular con base en la manera que el colaborador interpreta las circunstancias manifiestas del ambiente laboral, las cuales confluyen con los saberes, maneras de ser y temperamentos, generando respuestas (González, 2008).

La motivación laboral es un factor primordial dentro del Clima organizacional, ya que esta direcciona y caracteriza las acciones a ser ejecutadas por los distintos actores de una empresa u organización, las cuales repercuten en el desempeño de las tareas, funciones y rendimiento del trabajo.

## **2.2.2 Principales Teorías de la Motivación Laboral relacionadas con la Satisfacción laboral.**

### **2.2.2.1 Las teorías X y Y**

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquellos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas. De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen 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. Para entender las teorías X y Y más a fondo, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo (Robbins & Judge , 2009, pág. 177).

Las Teorías X y Y de McGregor son dos formas opuestas de interpretar la conducta de los trabajadores por parte de los gerentes en las organizaciones. La teoría X por su parte tiene premisas donde los colaboradores trabajan lo menos posible, no poseen ambición alguna y a su vez evaden tener responsabilidades; este punto de vista es propuesto basado en supuestos que son propios a la naturaleza humana frente al trabajo. En el otro lado, la teoría Y, menciona que los trabajadores de forma inherente ven a la actividad laboral como una fuente de satisfacción donde enfocan esfuerzos para obtener buenos resultados en pro de las organizaciones, percibiendo al trabajo un juego y con motivación propia para desarrollarse.

La teoría Y que el autor proponía ante la teoría clásica X, que regía en la mayoría de empresas donde se veía al trabajador como un elemento meramente pasivo, el cual demandaba gran necesidad de control para la ejecución de sus actividades, presenta una visión más humanista con la idea de fomentar la autonomía del trabajador, para que este sea más activo y participativo, todo esto desarrollado desde el contexto del inicio de la Revolución Industrial que buscaba establecerse en términos de desempeño y productividad sobre las condiciones laborales de la mano de obra directa. En sí, fue una gran iniciativa para generar cambios en los esquemas laborales tradicionales. De manera personal puedo evidenciar que los supuestos de la teoría Y describen lo que la mayoría de las empresas actualmente intentan, que es potenciar el autogobierno y la proactividad; al igual que en términos de restar tiempos y esfuerzos que demanda al nivel de supervisión y manejo de personal, ya que el empoderamiento de los trabajadores desemboca en la adquisición de mayor confianza de los colaboradores y una mejora a nivel general.

#### **2.2.2.2 Teoría de los dos factores**

La teoría de los dos factores –también llamada teoría de motivación e higiene– fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos. Después tabuló y clasificó las respuestas. A partir de la clasificación de las

respuestas, Herzberg concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal. Ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo. Los datos sugieren, afirmaba Herzberg, que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, éste no se vuelve necesariamente satisfactorio. Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual: lo opuesto de “satisfacción” es “falta de satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “ausencia de insatisfacción” (Robbins & Judge , 2009, pág. 178).

La teoría de la motivación laboral de Herzberg, con base en sus estudios, vio que los factores que aportan satisfacción son distintos de los factores que aportan insatisfacción. Los factores extrínsecos o higiénicos son aquellos que no provocan ninguna satisfacción, los cuales, por su carencia si pueden producir falta de satisfacción, estos son: las políticas de las empresas, la actitud y comportamiento de los jefes, la forma de relación jefe-subordinado, las condiciones laborales, el salario, las relaciones con los compañeros y subordinados; mientras que los factores intrínsecos o motivacionales si pueden generar satisfacción, sin embargo en su ausencia no provocan falta de satisfacción, estos nacen en las personas y son: la sensación de logro, el reconocimiento del trabajo realizado, el sentirse a gusto con la profesión, la responsabilidad, la sensación de progreso y crecimiento. En este sentido, si bien Herzberg realiza una clara distinción de los factores, se puede dar el caso de que al momento de conseguir una meta o un desarrollo profesional, el trabajador se vanaglorie por la misma, pero al desembocar en un fracaso o incumplimiento de esta se dirijan los justificativos o culpables en los factores higiénicos, por lo tanto los factores que afectan a la satisfacción como a la falta de satisfacción no funcionan de manera independiente, si no que se interrelacionan de manera cercana.

### 2.2.2.3 Teoría de la evaluación cognitiva

Esta teoría propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general. Se han hecho muchas investigaciones sobre la teoría de la evaluación cognitiva y gran número de estudios le dan apoyo. Como se verá, las implicaciones principales de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a las personas en las empresas. Históricamente, los teóricos de la motivación suponen por lo general que los motivadores intrínsecos como un trabajo interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevado. Pero la teoría de la evaluación cognitiva sugiere algo diferente. Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí (Robbins & Judge , 2009, pág. 182).

Una aportación más reciente a la teoría de la evaluación cognitiva es la autoconsistencia, que considera en qué grado son consistentes las razones de una persona para perseguir un objetivo con sus intereses y valores fundamentales. Por ejemplo, si los individuos persiguen sus metas por un interés intrínseco, es más probable que las alcancen y sean felices aun si fracasan. ¿Por qué? Porque el proceso de luchar por ellas es divertido. Por el contrario, las personas que persiguen ciertos objetivos por razones extrínsecas (dinero, status y otros beneficios) es menos probable que los consigan y son menos felices aun en el caso de lograrlos. ¿Por qué? Porque son menos significativos para ellas. Las investigaciones en CO sugieren que las personas que persiguen metas de trabajo por razones intrínsecas están más satisfechas con sus trabajos, sienten que se acoplan mejor en sus organizaciones y tienen un rendimiento más alto (Robbins & Judge , 2009, pág. 184).

Esta teoría de la motivación expone que las formas que tienen las organizaciones de reconocer, motivar e incentivar el desempeño laboral a través de recompensas extrínsecas como el salario en los colaboradores, frente a recompensas intrínsecas, el gusto y satisfacción propio e inherente que puede generar un trabajo en sí mismo, genera una tendencia a reducir el grado general de motivación. Desde mi punto de vista estoy de acuerdo con los planteamientos de esta teoría y en mi experiencia laboral puedo evidenciar que existen motivaciones propias en la ejecución de determinadas tareas, las cuales al ser culminadas

generan mayor satisfacción para uno mismo. Mientras que por el otro lado se presentan razones o intereses que pasan a ser dirigidos y ser deseados de manera externa (la empresa), perdiéndose de esta manera esa iniciativa y recompensa final propia, pero a la final de todo hay que considerar que los colaboradores de una organización respondemos a las claramente definidas metas y objetivos de las empresas en términos de rentabilidad, crecimiento, reconocimiento y posicionamiento, en los cuales, los niveles jerárquicos se encargan de transmitir estos a los niveles inferiores, dejando de lado, si bien no totalmente, pero si en su mayoría este deseo de autonomía y motivación intrínseca. En el tema del reconocimiento monetario y compensación por un objetivo planteado externamente discrepo en parte en que esto tenga un efecto totalmente desmotivante, ya que al final se recompensa de manera monetaria por ese comportamiento deseado.

#### **2.2.2.4 Teoría del establecimiento de metas**

Las investigaciones sobre la teoría del establecimiento de metas son impresionantes en términos del efecto que tienen sobre el rendimiento lo específico de las metas, el reto y la retroalimentación. A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. Las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella. Las metas específicas producen un nivel más alto de esfuerzo que la meta general de “hazlo lo mejor que puedas”. ¿Por qué? La especificidad de las metas en sí misma parece actuar como un estímulo interno. Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, también se puede afirmar que entre más difícil sea la meta más elevado será el nivel de desempeño (Robbins & Judge , 2009, pág. 185).

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta; es decir, el que un individuo esté determinado a no reducirla o abandonarla. En lo que toca al comportamiento, esto significa que un individuo piensa que puede lograr la meta y que quiere alcanzarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando ésta se hace pública, cuando el individuo tiene un locus interno de control, y cuando las metas las estableció el propio

individuo en vez de que hayan sido asignadas por otro. Las investigaciones indican que la teoría del establecimiento de metas no funciona igual de bien con todas las tareas. Las evidencias sugieren que las metas parecen tener un efecto más sustancial en el rendimiento cuando las tareas son sencillas y no complejas, se conocen bien y no resulta una novedad, son independientes en vez de estar entrelazadas (Robbins & Judge , 2009, pág. 186).

La teoría de Locke es una de las más acordes con el sentido común, ya que sostiene que la finalidad en la consecución de una meta específica y desafiante es el principal impulso motivador del rendimiento laboral, debido a que este define el empeño puesto en la ejecución de este trabajo, siempre y cuando esta meta haya sido aceptada y exista un compromiso de por medio, convirtiéndose esta en una fuerza motivadora poderosa. A su vez, el componente de la retroalimentación desempeña un factor importante, en vista de que este sistema de control en el desarrollo de las tareas implementado mediante la supervisión y evaluación continua tiene como objetivo mejorar los resultados, distinguiendo entre lo realizado y lo esperado. En general considero que es necesario y fundamental para cada persona el direccionar las acciones a ejecutar, ya que al proyectarse a futuro y asumir nuevos retos y metas, basándonos en el autoconocimiento de las habilidades y destrezas que se tienen o se han ido desarrollando, estas se pondrán a prueba y en las condiciones apropiadas se podrán mejorar y desarrollar; así como iniciar el proceso de adquirir nuevos conocimientos y gestar nuevas competencias, sea en el ámbito personal o laboral como en este caso, dando como resultado un efecto positivo.

### **2.2.2.5 Teoría de la eficacia personal**

La eficacia personal (también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”) se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer al desafío. Además, los individuos con eficacia personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se les dé retroalimentación negativa. Las teorías del establecimiento de metas y la eficacia

personal no compiten entre sí, sino que se complementan. Las investigaciones demuestran que al fijar metas difíciles para la gente se le transmite confianza. Esto activa un proceso psicológico por el que usted confía más en sí mismo (eficacia personal alta) y establece metas personales más altas, lo que hace que se desempeñe mejor tanto en su lugar de trabajo como fuera de él. El investigador que desarrolló la teoría de la eficacia personal, Albert Bandura, afirma que hay cuatro maneras de aumentar ésta:

1. *Dominio de aprobación*: De acuerdo con Bandura, la fuente más importante de mejora de la eficacia personal es lo que él llama dominio de aprobación, que consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo. Si en el pasado he sido capaz de realizar con éxito el trabajo, entonces tengo más confianza en que lo podré hacer en el futuro (Robbins & Judge , 2009, pág. 190).
2. *Modelado indirecto*: consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea. El modelado indirecto es más eficaz cuando usted se percibe como similar a la persona que observa (Robbins & Judge , 2009, pág. 190).
3. *Persuasión verbal*: se refiere a lograr más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las aptitudes necesarias para triunfar. Los oradores motivacionales utilizan mucho esta táctica (Robbins & Judge , 2009, pág. 190).
4. *Sacudida*: Bandura afirma que la sacudida incrementa la eficacia personal. La sacudida lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea. La persona se “mentaliza” y lo hace mejor. Pero cuando la sacudida no es relevante, entonces perjudica al desempeño (Robbins & Judge , 2009, pág. 190).

Esta teoría muestra un punto importante de partida, la cual es la confianza que se tiene en uno mismo, en base a los logros y la retroalimentación que se recibe luego de la realización de una tarea o encargo, pero a su vez menciona que esta va a variar o responder en base a las características de personalidad de cada individuo. Un punto importante a tomar en cuenta en las personas con una eficacia personal alta, es que el grado de confianza en uno mismo se verá afectada de manera proporcional a la complejidad de las metas. En este modo considero que es necesario resaltar el grado de inteligencia en sus múltiples expresiones, ya que va a significar en cierto punto un limitante, ya que por más alta que sea la eficacia personal de una persona, es muy probable no se logró llegar a cumplir todas las metas planteadas. Por ejemplo el intentar ser un físico brillante como lo fue A. Einstein es necesario tener dicho

grado de coeficiente intelectual o llegar a ser un músico compositor como lo fueron N. Paganini o Beethoven, es necesario tener ese talento o habilidad innata. Por último concuerdo con que las creencias que tiene una persona sobre su capacidad y la autorregulación que ejerce para poner en marcha una conducta, serán decisivas tanto a nivel personal como laboral.

### **2.2.2.6 Teoría de la equidad**

Esta teoría expone que los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con los de otras personas. Percibimos lo que obtenemos de un trabajo (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos), y después comparamos nuestra razón insumo–producto con la de otros que nos importan. Si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos y que vemos como relevantes, se dice que existe un estado de equidad. Percibimos nuestra situación como justa: prevalece la justicia. Cuando vemos la razón como desigual, experimentamos estrés por la equidad. Si percibimos que nuestra compensación es inferior, el estrés produce enojo; cuando es superior, genera culpa. J. Stacy Adams propuso que dicho estado negativo de estrés proporciona la motivación para hacer algo que lo corrija. La referencia que seleccione un empleado agrega complejidad a la teoría de la equidad. Hay cuatro comparaciones de referencia que es posible utilizar:

1. *Yo interior*: Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
2. *Yo exterior*: Experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
3. *Otro interior*: Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
4. *Otro exterior*: Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

Los empleados se comparan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o comparan su empleo actual con otros que hayan tenido en el pasado. La elección de la referencia se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del referente, así como por el atractivo de éste. Esto ha llevado a centrarse en cuatro variables moderadoras:

género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y años de educación o profesionalismo (Robbins & Judge , 2009, pág. 193).

Considero que la teoría de Stacey Adams, la cual sostiene que los colaboradores mostrarán motivación cuando exista “equidad” en las organizaciones. Esto en términos laborales menciona que está definida en base al grado de conocimiento o información desde el cual se comparan los insumos-desempeño puestos en la ejecución de una tarea frente a la retribución laboral obtenida de un colaborador, todo esto versus la recompensa laboral de sus compañeros en la realización de tareas en similares condiciones, y que en el otro lado se encuentra la ausencia de esta “equidad”, la cual tiene repercusiones graves en las organizaciones, ya que generará estrés, insatisfacción y a nivel general desmotivación que se verá reflejada en el rendimiento laboral de estos, es congruente a la realidad, describiendo cercanamente lo que es el sentido de equidad en el contexto laboral, ya que permanentemente está siendo analizado y comparado por todos los colaboradores de una organización.

### **2.2.2.7 Teoría de las expectativas**

Actualmente, una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom. Aunque tiene sus críticos, la mayoría de las evidencias le brindan apoyo. La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo. En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones:

1. *Relación esfuerzo–desempeño.* La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. *Relación desempeño–recompensa.* Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. *Relación recompensas–metas personales.* Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y

el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo (Robbins & Judge , 2009, pág. 197)

La teoría de Vroom sostiene que la motivación en los colaboradores y la elección de determinados comportamientos, junto con sus niveles de esfuerzo - desempeño, se encuentra directamente ligados a los resultados - expectativas que se obtendrán, los cuales generarán satisfacción. Por lo tanto en este sentido considero que es necesario ser lo más objetivos posibles, tanto lo que se espera de este trabajador, como lo que se va a conseguir a cambio, es decir que la organizaciones deben mostrar que estas tienen el compromiso con sus colaboradores para entregar recompensas reales, una vez logrados estos desempeños. A su vez es necesario que las empresas conozcan de manera cercana las demandas o necesidades que no están cubiertas en sus colaboradores para de esto modo proponer e incentivar al cumplimiento de determinados objetivos deseados por estas en el sentido de un intercambio con valor para las dos partes, un ganar-ganar.

## **2.3 Satisfacción Laboral**

### **2.3.1 Definiciones de Satisfacción Laboral**

Coronado M. y Paredes, M. presentan una recopilación cronológica de las definiciones generadas a lo largo del tiempo de Satisfacción laboral.

<b>AÑO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN DE LA SATISFACCIÓN</b>
1969	Crites	El estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.
1969	Smith, Kendall y Huling	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral.
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetivo de las experiencias laborales de la persona.
1986	Price y Mueller	Una orientación afectiva positiva hacia el trabajo.
1990	Mueller y McCloskey	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo
1993	Newstron y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.
1996	Bravo, Peiró y Rodríguez	Una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
1998	Brief	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitudes es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas.

Figura 2 Cronología definiciones de satisfacción laboral

Fuente: (Coronado & Paredes , 2015, pág. 12).

La satisfacción laboral en las ocupaciones se determina como una impresión sobre las actividades propias (Robbins & Judge , 2009).

Toro, F. por su parte menciona que cada individuo valora los escenarios económicos, sociales, profesionales, junto a otros de su ocupación, logrando un estado de consecución el cual establece su complacencia (Toro, 2009).

En base a las definiciones presentadas la satisfacción laboral es un componente determinante para el ejercicio de las labores en una organización, los mismos que deben ser tomados muy en cuenta, ya que al desatender este factor se genera, como expone Herzberg “falta de satisfacción”, desencadenando repercusiones en el desempeño y productividad de los colaboradores en las organizaciones.

### **2.3.2 Factores que determinan la Satisfacción laboral**

Existen varios factores que afectan y determinan la satisfacción laboral. Según Robbins & Judge, estos son:

- *Trabajo en sí*: debido a que “la mayoría de individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario” (Robbins & Judge , 2009, pág. 84).
- *Pago*: Para las personas pobres (las que viven por debajo del umbral de la pobreza) o que viven en países pobres, el pago se correlaciona con la satisfacción en el empleo y con la felicidad en general. Sin embargo, una vez que el individuo alcanza el nivel de vida confortable..., la relación desaparece virtualmente (Robbins & Judge , 2009, pág. 85).
- *Oportunidad de ascender*: acorde a la figura 3, este factor tiene una evidente menor influencia en comparación con los otros factores, pero de igual manera está considerado en el análisis de la satisfacción laboral dentro de las escalas jerárquicas de las organizaciones (Robbins & Judge , 2009, pág. 85).
- *Supervisión*: este factor acorde a la figura 3, tiene una significativa relevancia debido al estilo y calidad de supervisión sobre los subordinados (Robbins & Judge , 2009, pág. 85).
- *Los compañeros*: juegan un rol importante dentro de los elementos que afectan la satisfacción, debido a que el grado de compañerismo y de amistad en las relaciones interpersonales marcan significativamente la convivencia diaria laboral (Robbins & Judge , 2009, pág. 85).

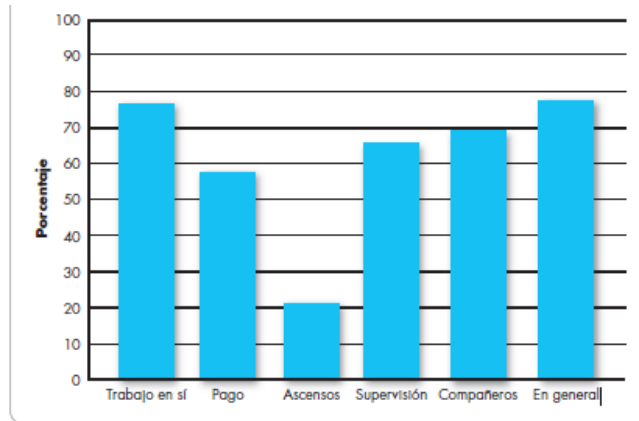


Figura 3 Factores que determinan la satisfacción laboral

Fuente: (Robbins & Judge , 2009, pág. 85).

## 2.4 Cultura Organizacional

### 2.4.1 Definiciones de Cultura Organizacional

Del mismo modo que el Clima Organizacional, la Cultura Organizacional tiene su proceso de conceptualización y definición al ser otro elemento principal dentro del estudio del Comportamiento Organizacional.

Boleda, J. menciona que las sociedades son constituidas por esquemas culturales, en los cuales, los valores son la base de su edificación, conteniendo en sí las particularidades de su ideología, otorgando de este modo un direccionamiento y lineamiento común para los integrantes en sus modos de comportamiento (Boleda, 2000).

Por su lado Chiavenato, I. precisa que está “es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 84).

Complementando y compartiendo este criterio Ritter, M., expone que la cultura organizacional es el modo de actuar que tienen los miembros de un sistema organizado, los

cuales tienen su fundamento en el cúmulo de creencias y valores aceptados y comunes para todos los integrantes de este grupo u organización (Ritter, 2008).

Según estos autores la Cultura Organizacional está integrada por los valores, políticas (reglas de juego), y creencias propias de cada empresa u organización; la cual a su vez tiene características elementales como la innovación y la estabilidad, ya que esta es creada desde un inicio y muchas veces puede ser modificada. También es posible que no sea flexible al cambio y en ocasiones puede estar en contra de esto, ya que la filosofía de los fundadores les parece buena y vigente, así como la diversidad, puede ser mal vista y en el caso de las fusiones con otras organizaciones puede crear miedo y malas expectativas; por ende al ser esta extremadamente rígida y poco adaptada a las condiciones actuales del medio, puede afectar o favorecer al desempeño y satisfacción de sus colaboradores, por lo cual es necesario que vaya de la mano de un buen ambiente de trabajo, para la existencia de compromiso y empoderamiento de sus colaboradores, en la consecución de los objetivos personales y de la organización en sí, el cual es el fin de la misma.

#### **2.4.2 Elementos de la Cultura Organizacional**

Rodríguez (2015), en base a las definiciones realizadas por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, del libro “Comportamiento Organizacional” (2013), expone los siguientes elementos que componen a la Cultura Organizacional mencionando que estas son:

... características institucionalizadas de una entidad organizada; las cuales surgen y se consolidan con las creencias y valores de sus miembros, y son compartidas en el imaginario colectivo (Rodríguez, 2015, pág. 11).

1. *Orientación a Resultados.* Actitud nivel directivos, la cual se orienta sus decisiones al logro de resultados en el menor tiempo posible.
2. *Orientación a la Gente.* Grado en que el nivel directivo considera la importancia del talento humano en la organización.
3. *Orientación a los Equipos.* La ejecución de actividades laborales está organizada por equipos, los cuales suman esfuerzos para la consecución de logros.
4. *Dinamismo.* Nivel de dinamismo y competitividad laboral que muestran las personas.

5. *Estabilidad*. Grado en que la organización procura ofrecer estabilidad laboral a sus colaboradores.
6. *Innovación y Toma de Riesgos*. Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
7. *Atención a los Detalles*. Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles (Rodríguez, 2015, pág. 9).

## **CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo de Investigación**

Tipo de investigación: Proyecto o Producto.

Este trabajo consistió en la elaboración de un plan de mejora de clima laboral utilizando la técnica de la encuesta como método de levantamiento de información acerca de las percepciones de los elementos de esta en los colaboradores del área de Planta de la empresa Bagant Ecuatoriana, para de este modo obtener un diagnóstico e identificar factores críticos a intervenir a través del establecimiento de estrategias y acciones de mejora viables con el fin de mejorar las condiciones actuales del clima laboral.

### **3.2 Población y Muestra**

En la investigación se utilizó todo el universo que está conformado por 61 personas de planta que corresponden a los departamentos de: Bodega, Mantenimiento y Producción de la empresa.

### **3.3 Diseño del instrumento**

La elaboración del instrumento tuvo por objetivo obtener una herramienta adaptada a las necesidades de diagnóstico mencionadas en el planteamiento del problema, junto con el estado de percepción de todos los elementos del clima laboral. Este inició con la búsqueda de formatos actuales de encuestas existentes en el mercado, entre ellos el Cuestionario de Clima Laboral (CLA) y el Organizational Climate Scale (CLIOR), para utilizarlos como base en la elaboración de la herramienta final, la cual fue realizada en conjunto con la directora de este estudio, la máster Katia Naranjo y la jefa de Recursos Humanos de la empresa, la Ing. Carolina Meneses. En esta se definieron 6 dimensiones con sus factores correspondientes. Estos fueron: Conocimiento de Bagant Ecuatoriana, con sus factores: Normas y disciplina a cumplir como trabajador de Bagant, Normas de Seguridad y Salud a cumplir en Bagant, la dimensión: Desarrollo Profesional con los factores: Metas profesionales, Capacitación

interna, Capacitación externa y Frecuencia de capacitación, la dimensión: Trabajo y Condiciones de trabajo y sus factores: Funciones y responsabilidades, Inducción al puesto de trabajo, Recursos y herramientas, Ambiente seguro, Recepción de sugerencias en temas de seguridad por parte del jefe directo, Recepción de sugerencias en temas del trabajo en general por parte del jefe directo, Bienestar de los trabajadores y Estabilidad laboral, la dimensión: Relaciones Interpersonales con sus factores: Respeto entre compañeros, Respeto de jefes a subordinados, Apoyo de jefes a colaboradores, Trabajo en equipo y Actividades de integración, la dimensión: Comunicación y Liderazgo y sus factores: Comunicación entre compañeros, Comunicación jefe y subordinado, Información de actividades diarias, Confianza en el jefe directo y Análisis de destrezas y habilidades y por último la dimensión: Reconocimiento y Beneficios con sus factores: Reconocimiento del desempeño, Beneficios empresariales y Sensación de pertenencia. A su vez se incluyó un primer apartado denominado Datos informativos, donde se levantó información sobre la población en términos de: sexo, estado civil, edad, nivel de estudios culminados, departamento al cual pertenecen, cargo ocupado y tiempo que se llevan en la empresa. La herramienta en total tuvo 27 preguntas del tipo: selección múltiple, con 4 escalas de medición de conocimiento y de frecuencia y preguntas cerradas. De igual manera en su diseño se buscó que esta sea de fácil comprensión para la población, dado que en su mayoría son personas que no alcanzaron a culminar sus estudios de secundaria o en otros casos solo terminaron la primaria. La encuesta realizada se encuentra adjunta en el Anexo I.

### 3.4 Levantamiento de información

Se procedió al levantamiento de información tras la elaboración y aprobación del cronograma de encuestas por parte del Jefe de Planta. A continuación se detalla en la Tabla 2 la información de dicho cronograma.

*Tabla 2*

*Cronograma de grupos encuestados*

Lugar	Nº de encuestados	Fechas de realización	Departamento
-------	-------------------	-----------------------	--------------

Comedor empresarial	10	2 de octubre del 2017	Bodega-Producción-Mantenimiento
Comedor empresarial	9	4 de octubre del 2017	Bodega-Producción-Mantenimiento
Comedor empresarial	10	6 de octubre del 2017	Bodega-Producción-Mantenimiento
Comedor empresarial	8	11 de octubre del 2017	Bodega-Producción-Mantenimiento
Comedor empresarial	10	13 de octubre del 2017	Bodega-Producción-Mantenimiento
Comedor empresarial	9	16 de octubre del 2017	Bodega-Producción-Mantenimiento
Comedor empresarial	5	18 de octubre del 2017	Bodega-Producción-Mantenimiento

Realizado por: Oscar Campaña (2018)

Con este cronograma se realizaron las reuniones con los trabajadores. A cada grupo se le explicó el objetivo del proyecto y el carácter anónimo y confidencial, de tal manera que sientan la libertad de expresar su sentir en cuanto a las distintas dimensiones y elementos que contempla la encuesta. El tiempo planificado para el levantamiento por grupo fue de 25 minutos, con excepciones en los casos en los cuales trabajadores no entendían la formulación de la pregunta o información solicitada, procediendo a dar la explicación correspondiente. Posterior a esta actividad se transcribió la información consolidada a un formato en Excel.

### **3.5 Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de datos se elaboró una base de datos en Excel, considerando los criterios del formato. Las preguntas en su totalidad fueron cualitativas.

### **3.6 Informe de resultados**

En Bagant Ecuatoriana Cía. Ltda. en el área de Planta laboran un total de 61 personas. Se trabajó con la población total. El levantamiento de información fue realizado desde el 2 de octubre del 2017 hasta el 18 de octubre del 2017 en la ciudad de Quito.

El informe del proyecto analiza brevemente información general de todas los trabajadores y describe características como: sexo, estado civil, niveles de estudio culminados, departamento o área al que pertenecen, los rangos de edad de estos, el cargo que ocupan y por último el tiempo que llevan trabajando en la empresa.

### 3.5.1 Datos informativos

#### 3.5.1.1 Sexo

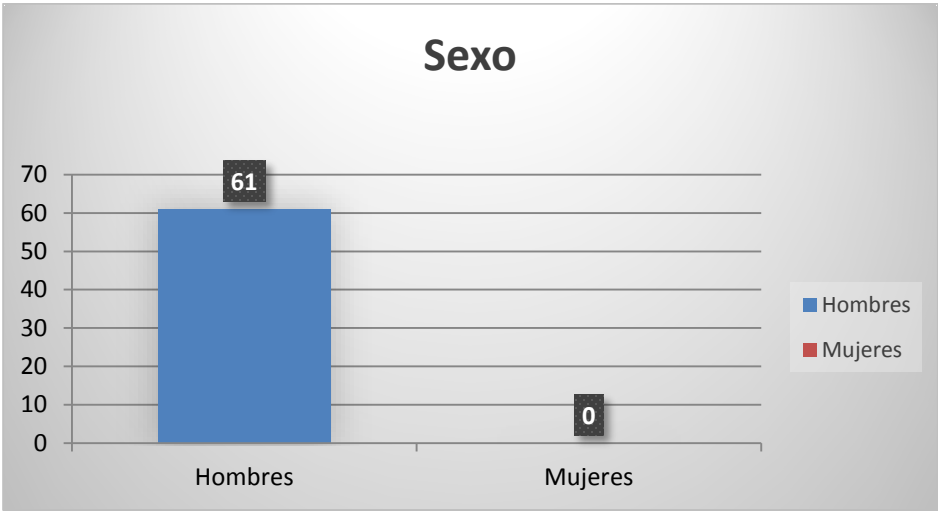


Figura 4 Sexo

#### 3.5.1.2 Estado civil

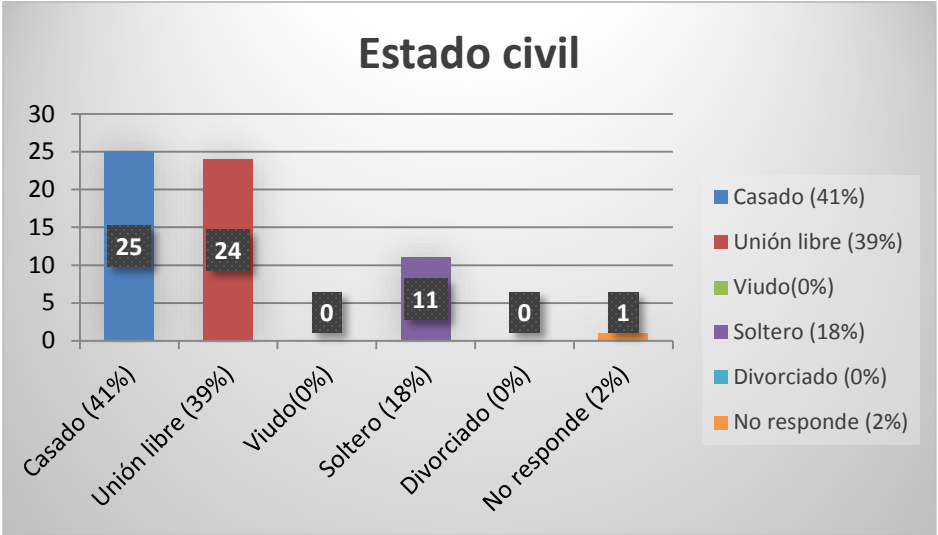


Figura 5 Estado civil

### 3.5.1.3 Nivel de estudios

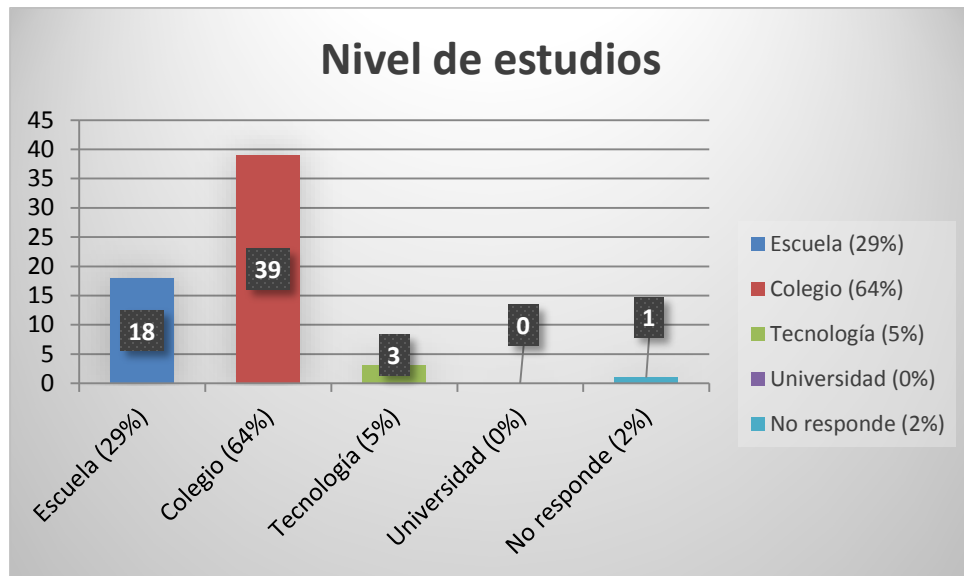


Figura 6 Nivel de estudios

### 3.5.1.4 Departamento

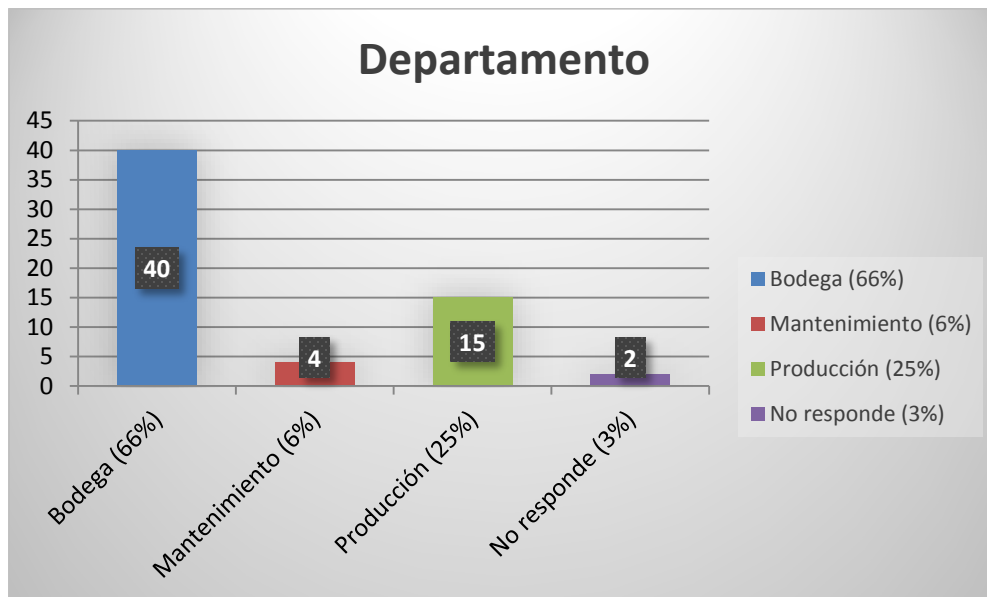


Figura 7 Departamento

### 3.5.1.5 Edad

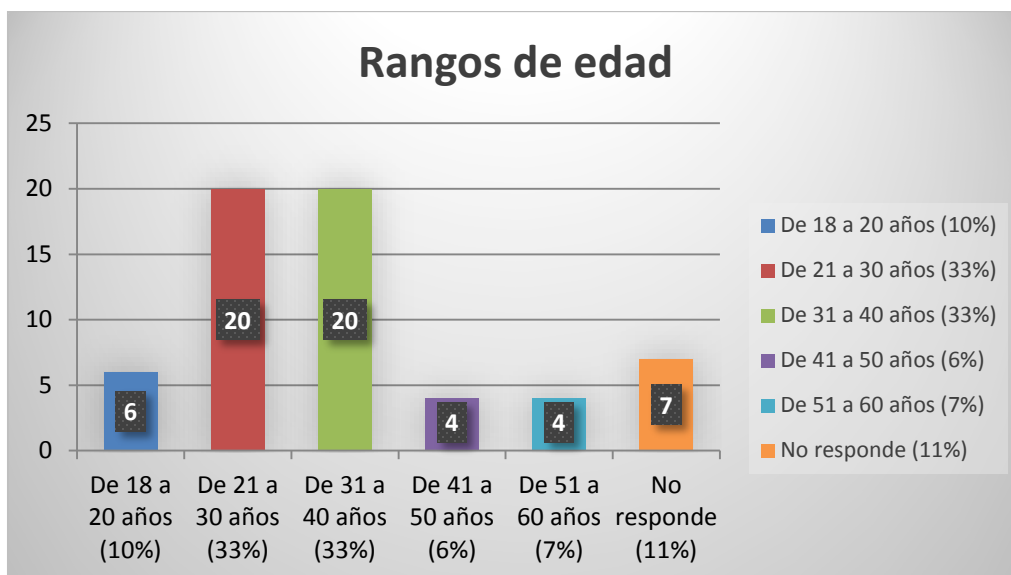


Figura 8 Edad

### 3.5.1.6 Cargo

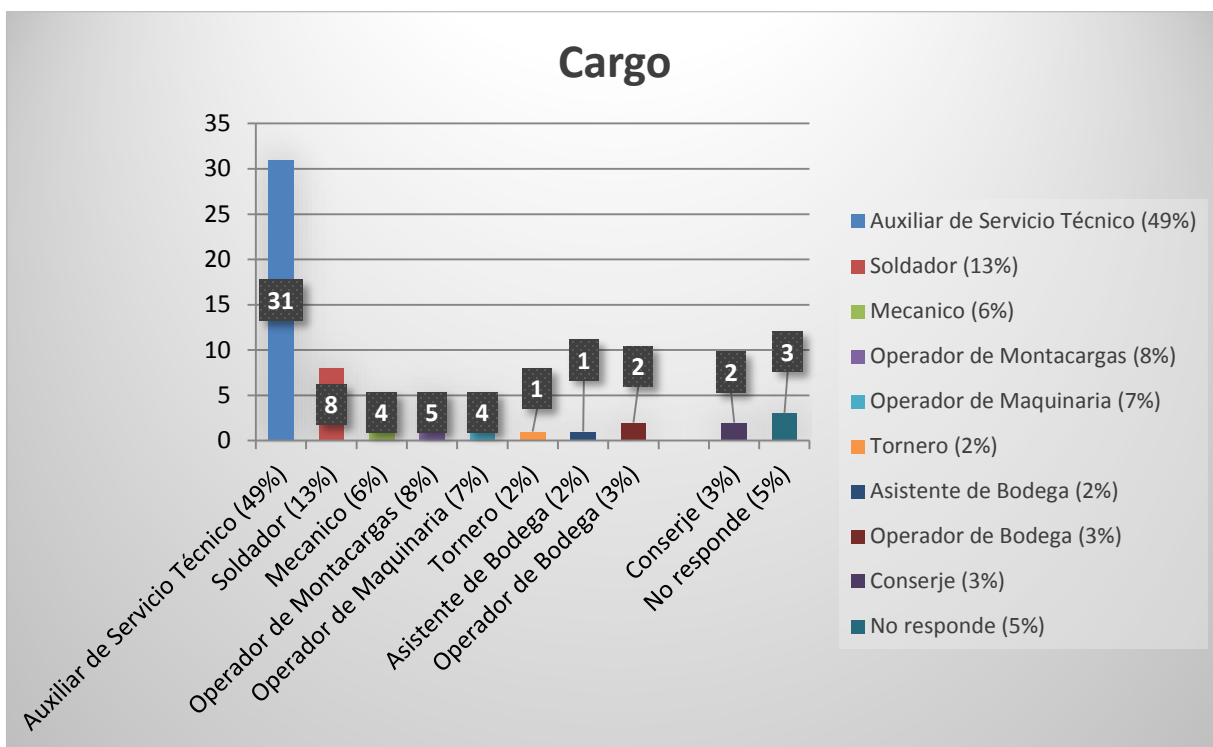


Figura 9 Cargo

### 3.5.1.7 Tiempo en la empresa

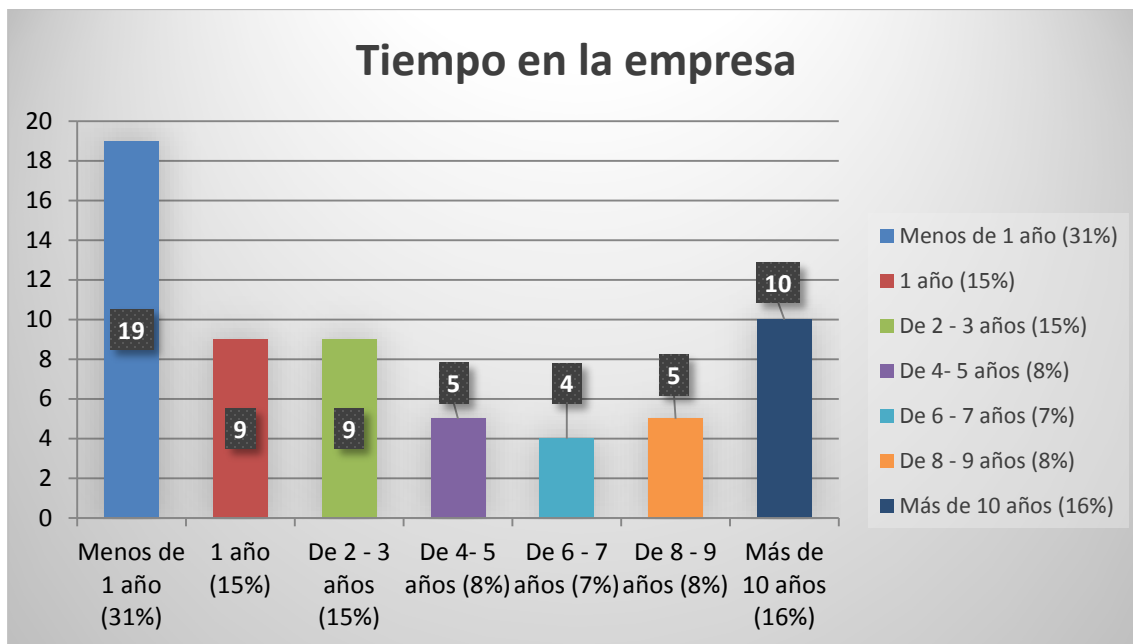


Figura 10 Tiempo en la empresa

### 3.5.2 Conocimiento de la empresa

#### 3.5.2.1 Normas y disciplina

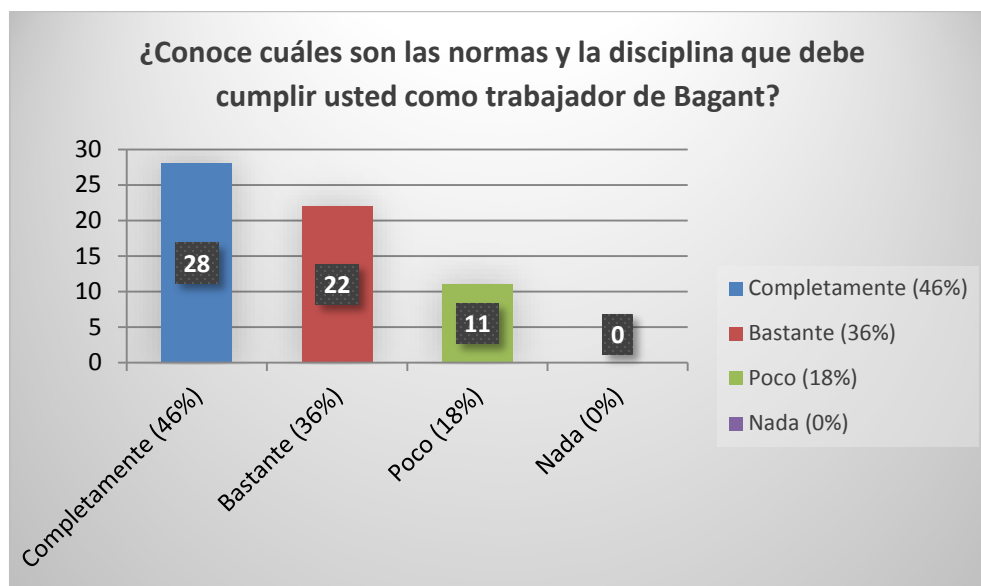


Figura 11 Normas y disciplina

### 3.5.2.2 Normas de Seguridad y Salud

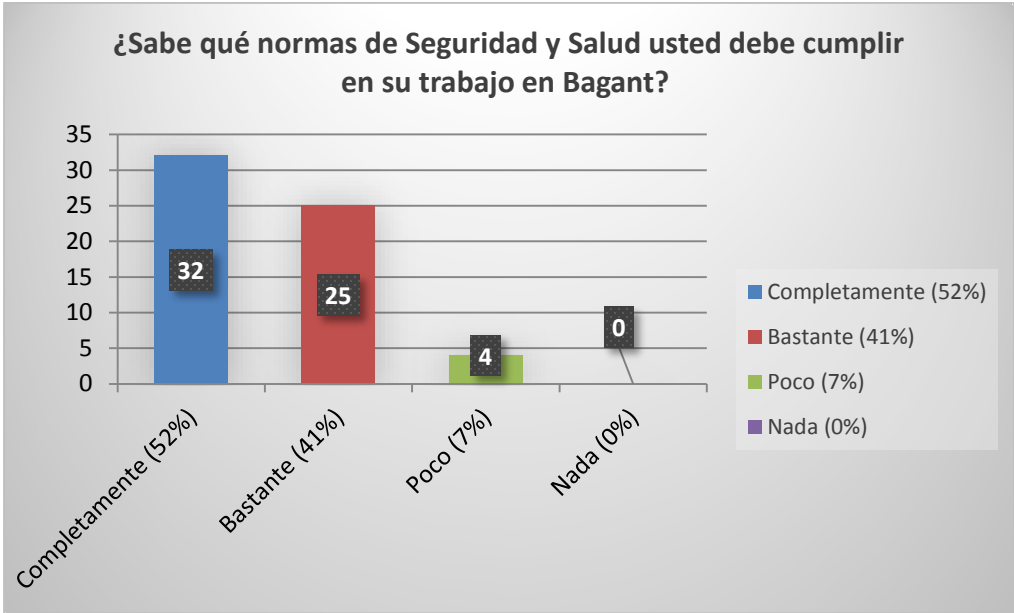


Figura 12 Normas de Seguridad y Salud

En cuanto al resultado obtenido, el cual si bien no demuestra deficiencias en cuanto al conocimiento de las normas de seguridad y salud de la empresa, sino lo contrario, considero que es importante resaltarlo debido a que la empresa está catalogada como de “Alto riesgo”, demostrando que la cultura de la seguridad está bien sociabilizada por el departamento de SSO.

### 3.5.3 Desarrollo profesional

#### 3.5.3.1 Metas profesionales

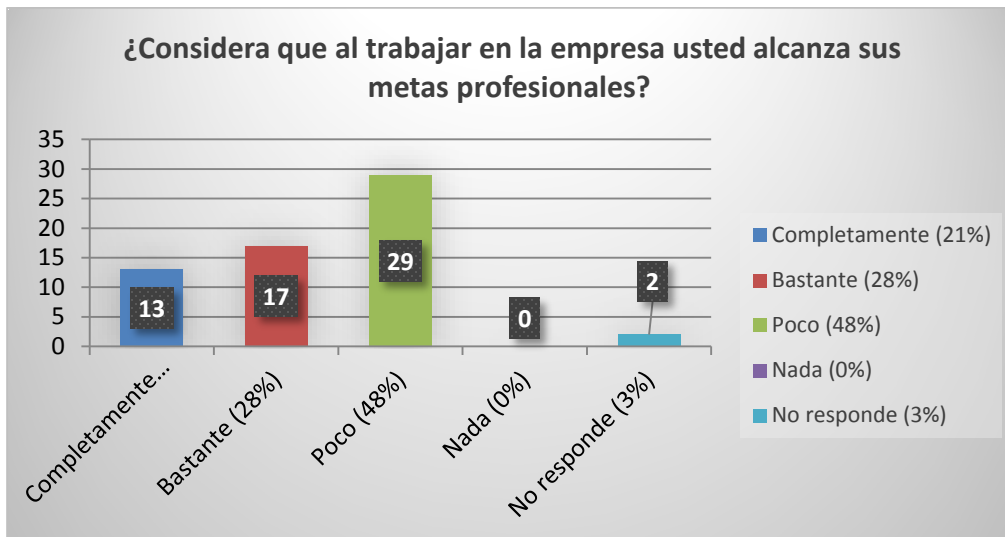


Figura 13 Metas profesionales

El resultado obtenido demuestra un evidente 48% del total de la población, cuya percepción es la falta de estar logrando el alcance de sus metas profesionales. En general en el área de Planta no existe la posibilidad de ascender de jerarquía en ningún puesto debido a que como se evidencia en el Organigrama de la empresa, casi en su totalidad se encuentra copado por la mano de obra directa y son muy pocos los cargos de supervisión en esta.

#### 3.5.3.2 Capacitación interna

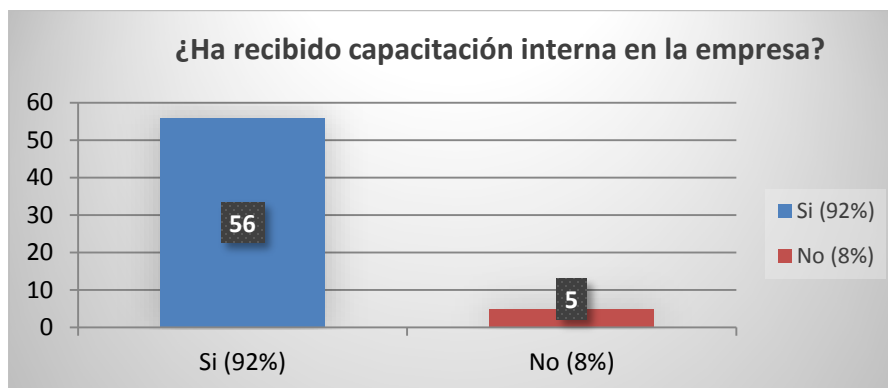


Figura 14 Capacitación interna

### 3.5.3.3 Capacitación externa

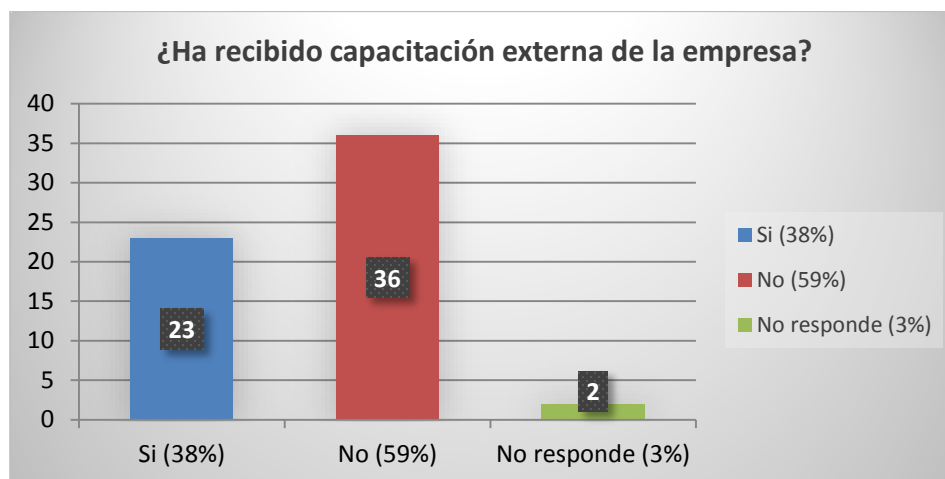


Figura 15 Capacitación externa

El resultado obtenido como bien muestra, más de la mayoría del personal no ha recibido capacitación externa. En este sentido es importante mencionar que en el área de Planta no es muy frecuente que se realicen capacitaciones de forma externa, salvo casos puntuales como al personal que pertenece a las Brigadas de emergencia, Montacarguistas o que realicen actividades de asesoría en obras externas donde requieren certificaciones o licencias para dichas actividades.

### 3.5.3.4 Frecuencia de capacitación

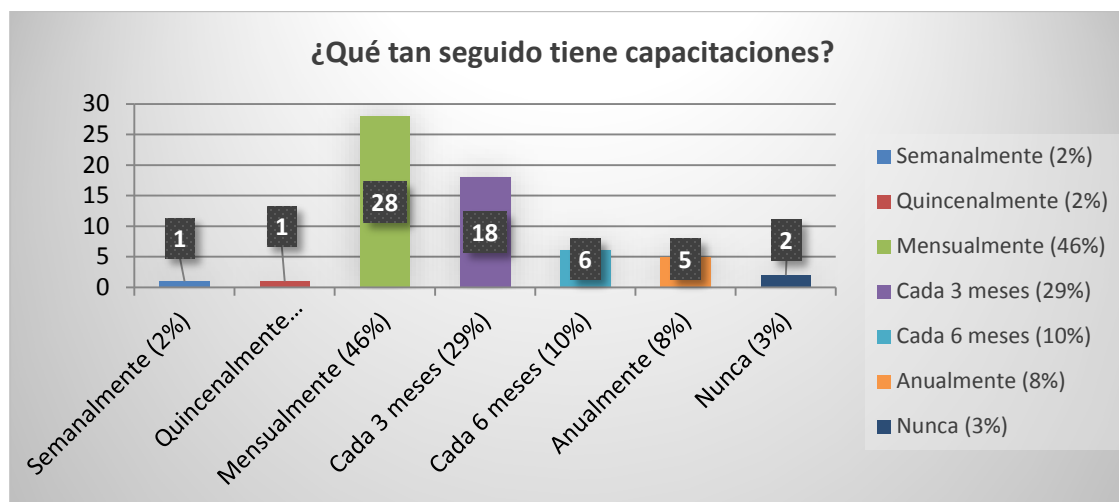


Figura 16 Frecuencia de capacitación

### 3.5.4 Condiciones de trabajo

#### 3.5.4.1 Funciones y responsabilidades

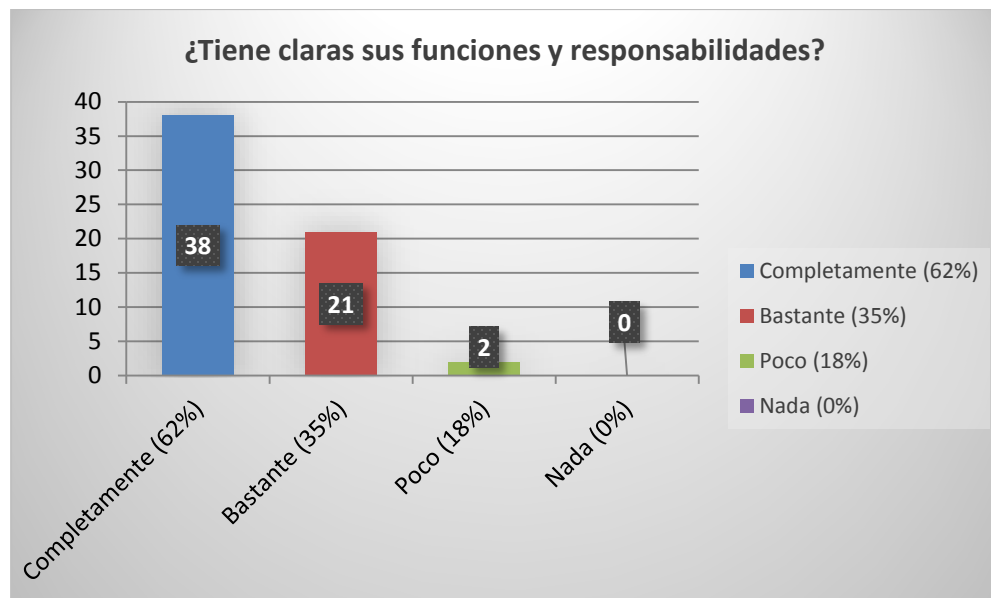


Figura. 17 Funciones y responsabilidades

#### 3.5.4.2 Inducción al puesto de trabajo

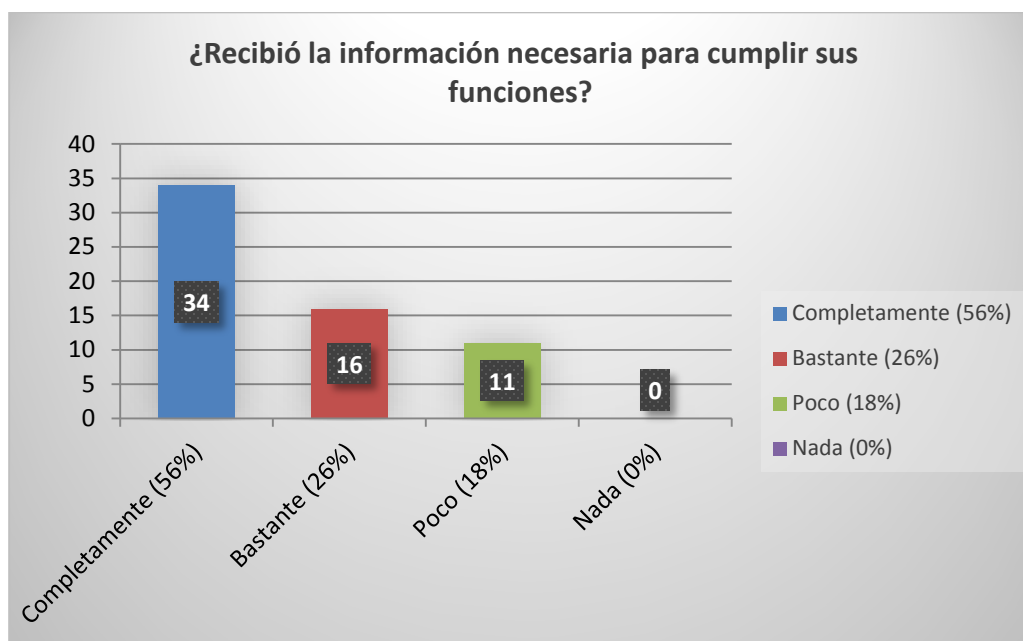


Figura. 18 Inducción al puesto de trabajo

### 3.5.4.3 Materiales y herramientas

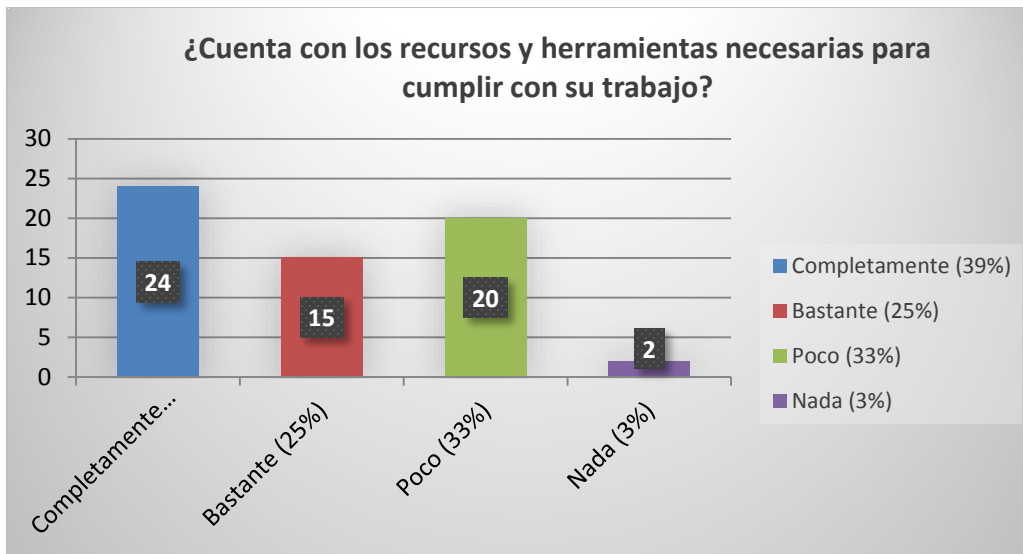


Figura. 19 Materiales y herramientas

El resultado muestra a un tercio de la población total la cual no cuenta con los recursos y herramientas necesarias para el cumplimiento de su trabajo, motivo por el cual es factor a considerar e intervenir en el plan de mejora ya que genera un preocupante cuestionamiento acerca de los recursos necesarios para la ejecución de las labores por parte de los trabajadores.

### 3.5.4.4 Ambiente seguro

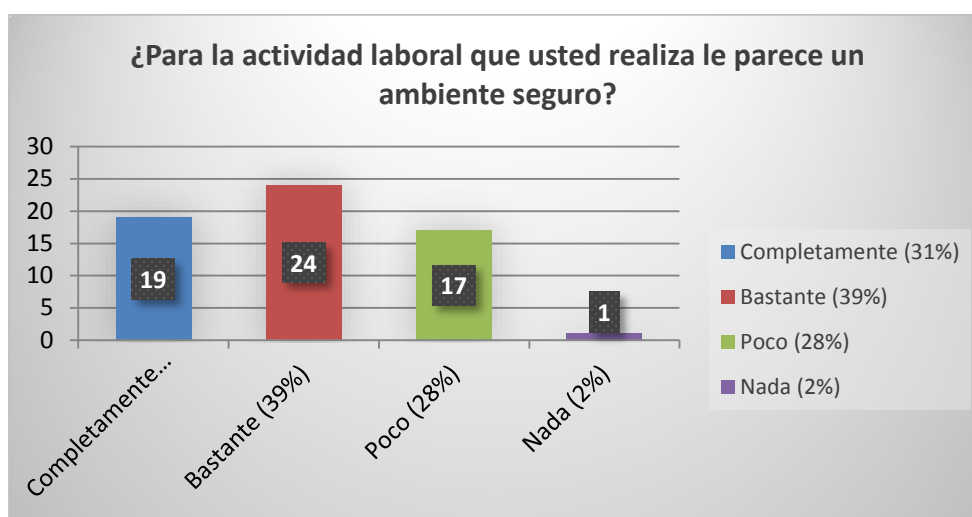


Figura. 20 Ambiente seguro

### 3.5.4.5 Sugerencias en temas de seguridad

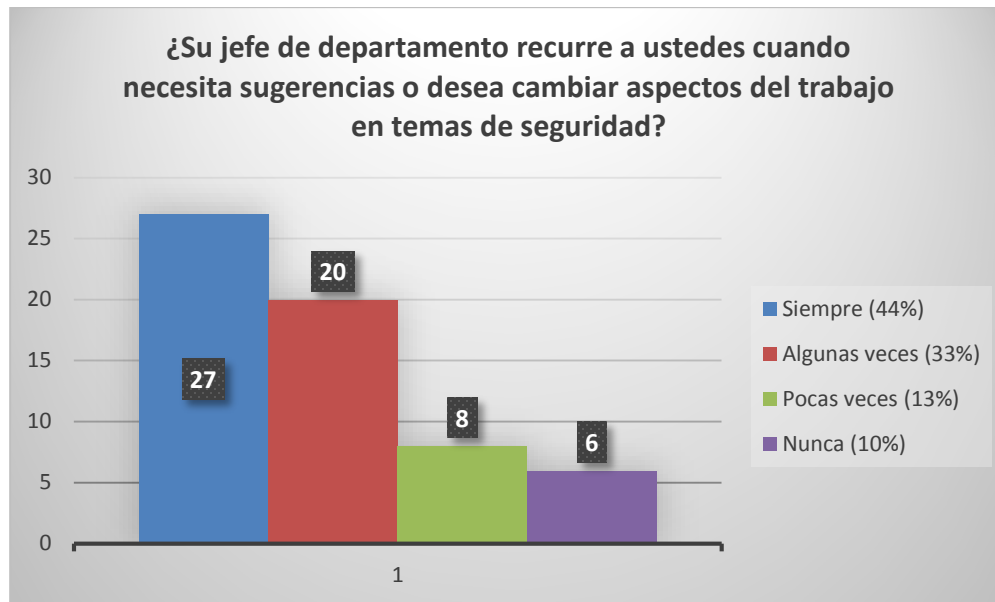


Figura. 21 Sugerencias en temas de seguridad

### 3.5.4.6 Sugerencias en temas de trabajo en general

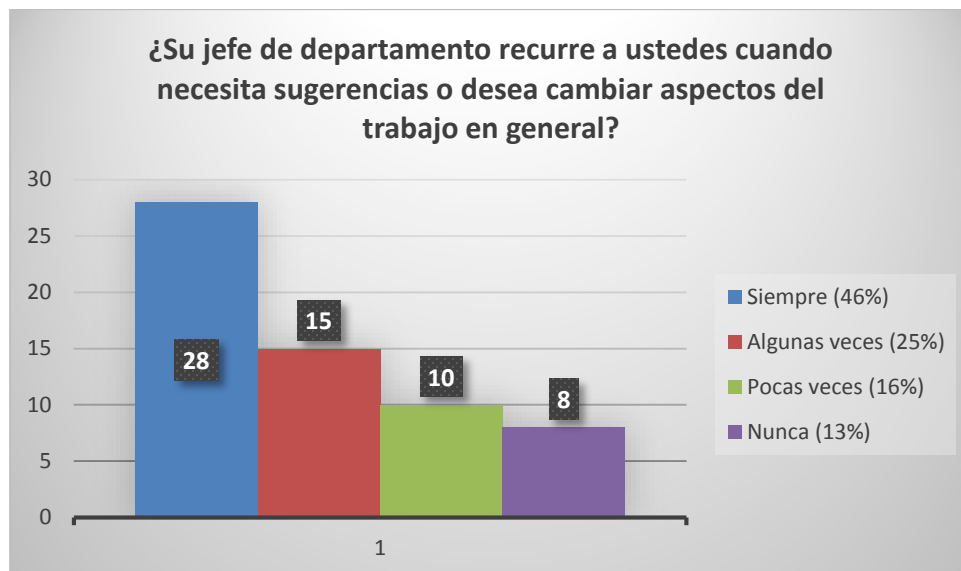


Figura. 22 Sugerencias en temas de trabajo en general

### 3.5.4.7 Bienestar de los trabajadores

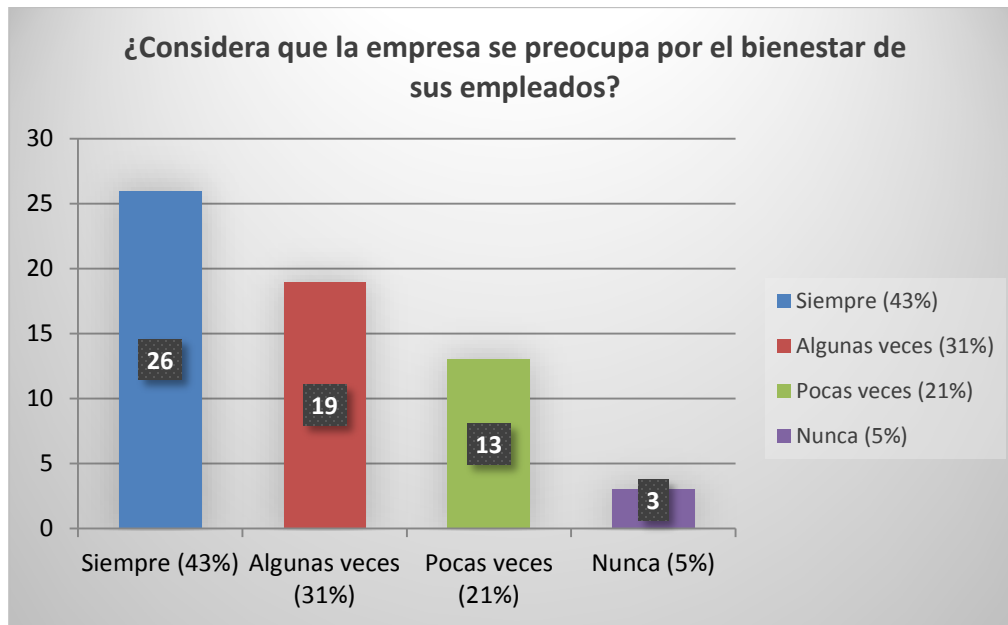


Figura 23 Bienestar de los trabajadores

### 3.5.4.8 Estabilidad laboral

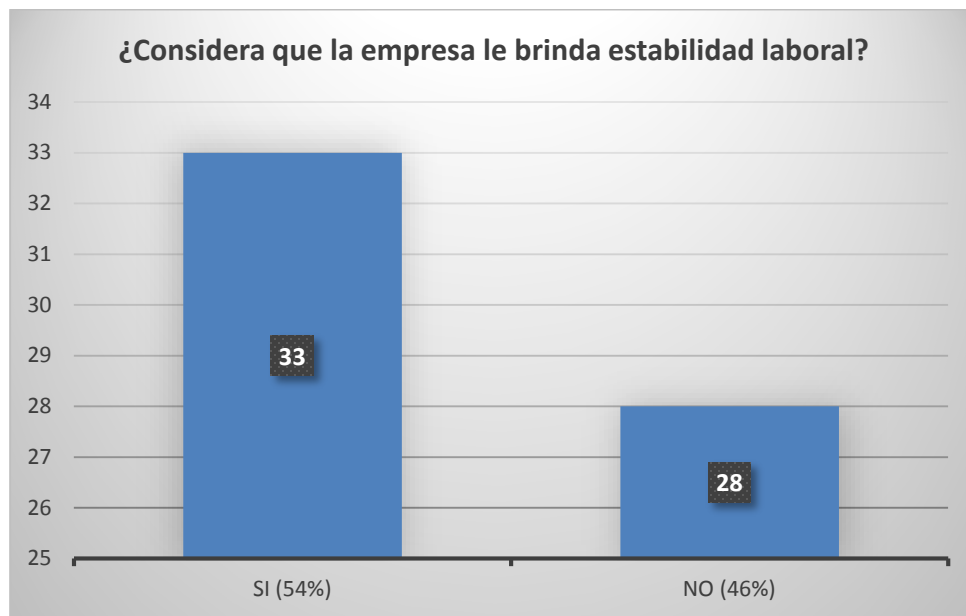


Figura 24 Estabilidad laboral

El resultado refleja la percepción de casi la mitad de la población, la cual siente que no tiene la suficiente seguridad de contar con estabilidad laboral. En este sentido es importante mencionar que el principal motivo de la realización de este estudio fue conocer la sensación de los trabajadores de este factor, ya que debido a la situación económica actual del país la empresa se vio en la necesidad de recortar a una cuarta parte del personal de planta y en este sentido los tipos de contratos manejados son de carácter temporal, salvo casos en los cuales la empresa vea la posibilidad de contratar de manera indefinida a ciertos trabajadores que muestran mejores destrezas y habilidades determinadas.

### 3.5.5 Relaciones interpersonales

#### 3.5.5.1 Respeto entre compañeros



Figura 25 Respeto entre compañeros

### 3.5.5.2 Respeto de jefes a trabajadores

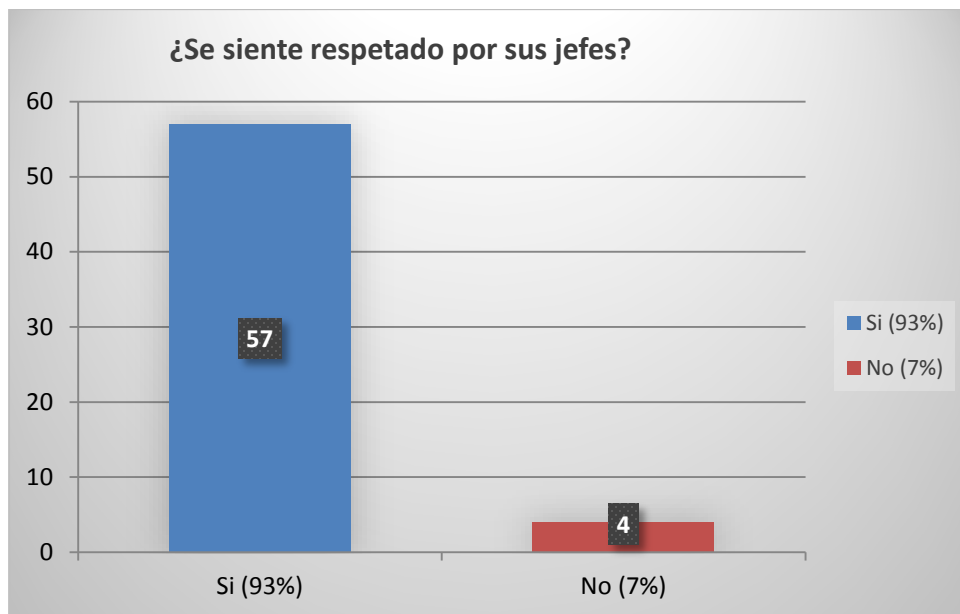


Figura. 26 Respeto de jefes a trabajadores

### 3.5.5.3 Apoyo de jefe o jefes a los trabajadores

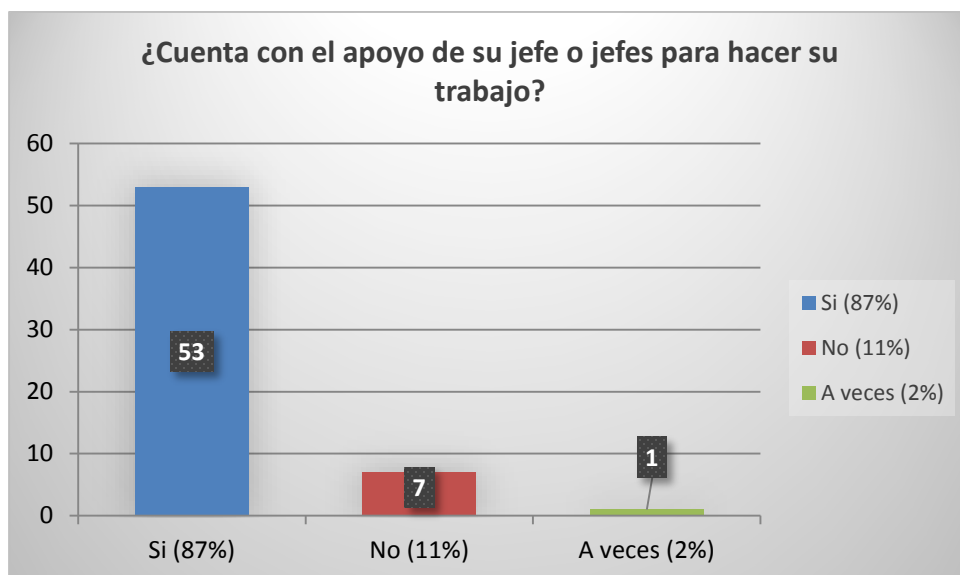


Figura 27 Apoyo de jefe o jefes a los trabajadores

### 3.5.5.4 Trabajo en equipo

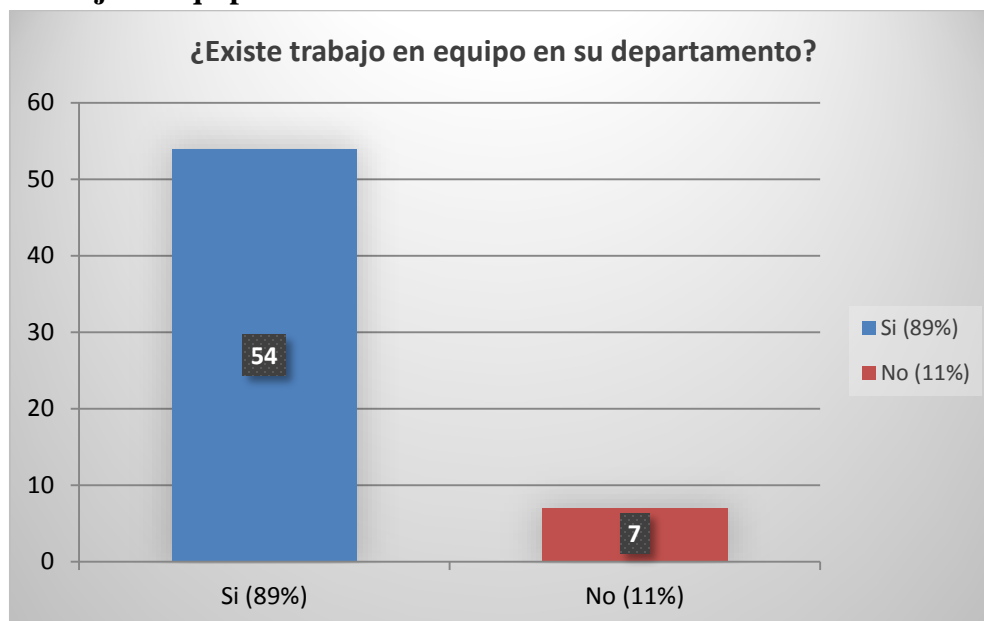


Figura 28 Trabajo en equipo

### 3.5.5.5 Actividades de integración

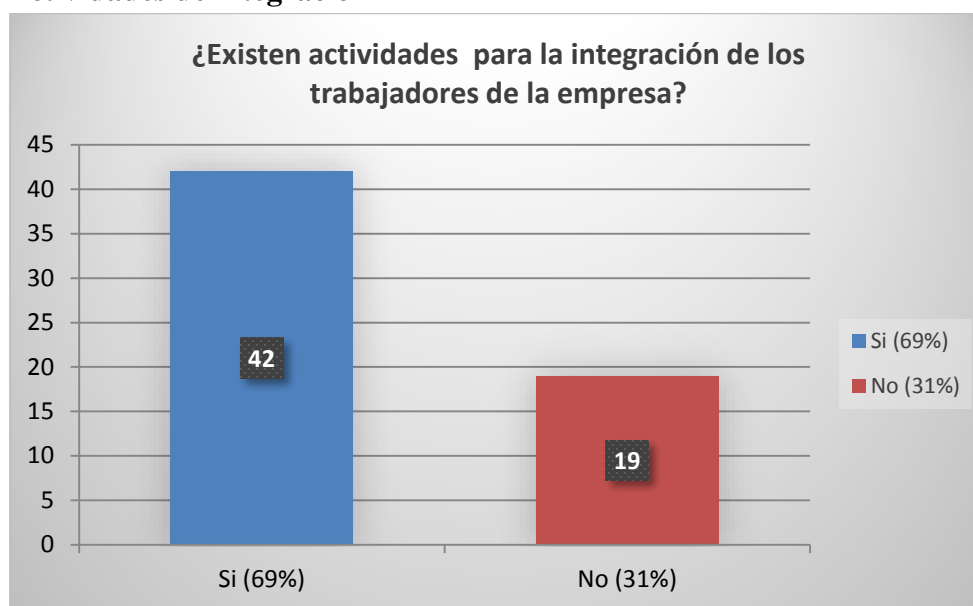


Figura. 29 Actividades de integración

El resultado de este factor muestra a casi un tercio de la población que indica que no conocen de la existencia o participación en actividades de integración realizadas por parte de

la empresa. En base al panorama económico actual anteriormente mencionado, de igual manera la empresa se ha visto en la necesidad de recortar muchas de las actividades de integración que anteriormente realizaba como: Paseo de los trabajadores de planta, Campeonato de fútbol y eventos y programas como Fiestas de Quito y de Fin de Año.

### 3.5.6 Comunicación y Liderazgo

#### 3.5.6.1 Comunicación entre compañeros

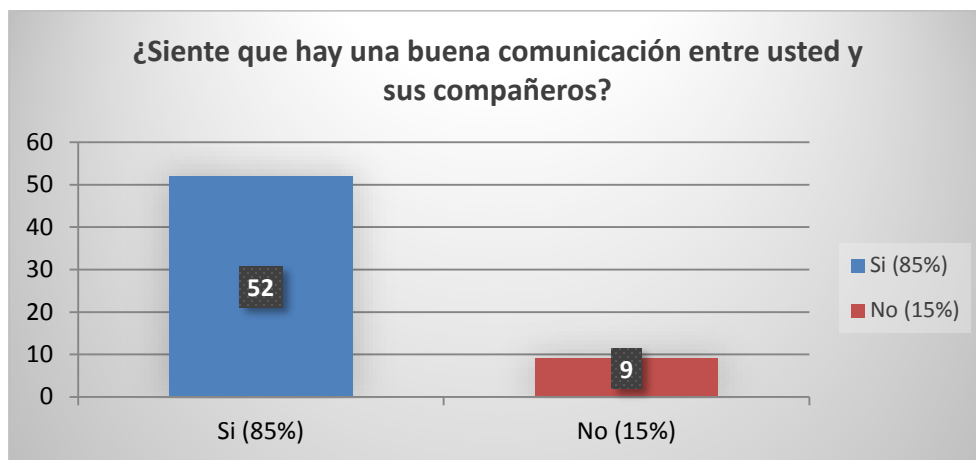


Figura 30 Comunicación entre compañeros

#### 3.5.6.2 Comunicación jefe – trabajadores

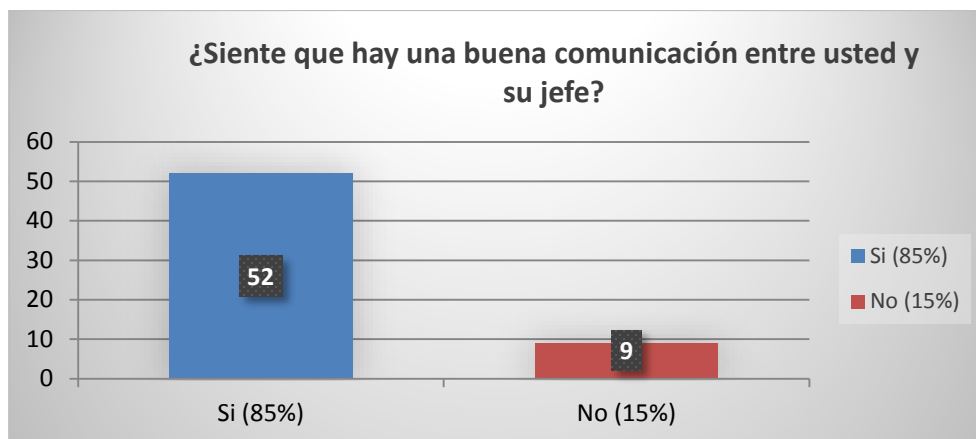


Figura 31 Comunicación jefe – trabajadores

### 3.5.6.3 Información de actividades diarias

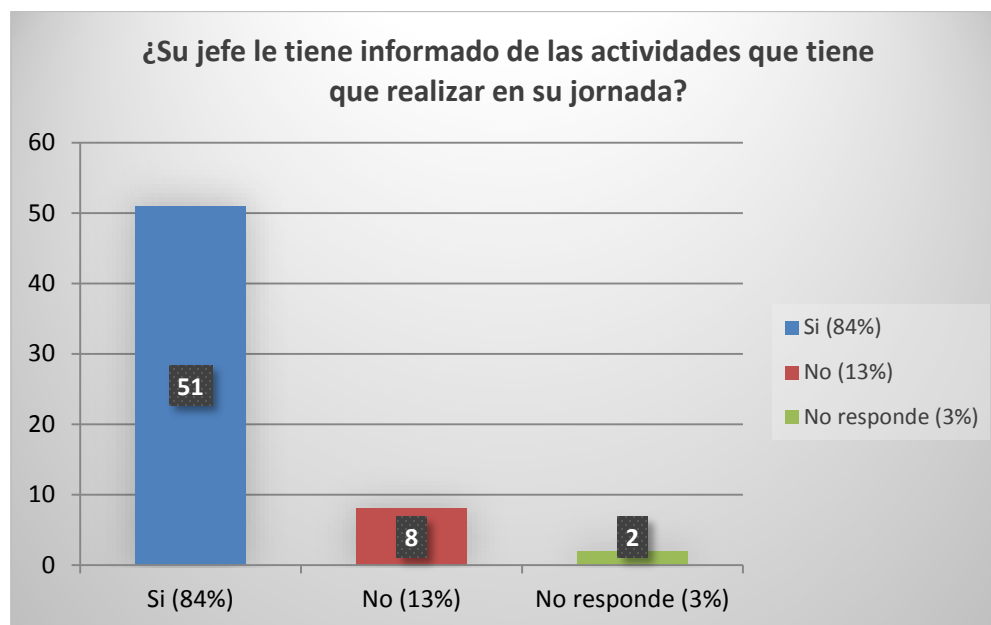


Figura 32 Información de actividades diarias

### 3.5.6.4 Confianza para acudir al jefe por dudas o inquietudes

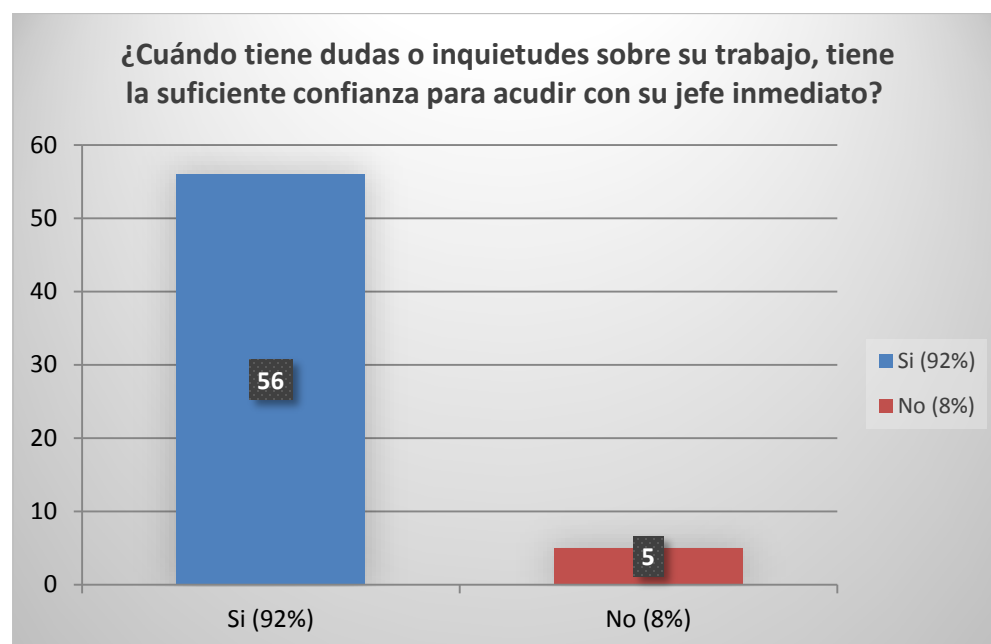


Figura 33 Confianza para acudir al jefe por dudas o inquietudes

### 3.5.6.5 Análisis de habilidades y destrezas para designar tareas o encargos

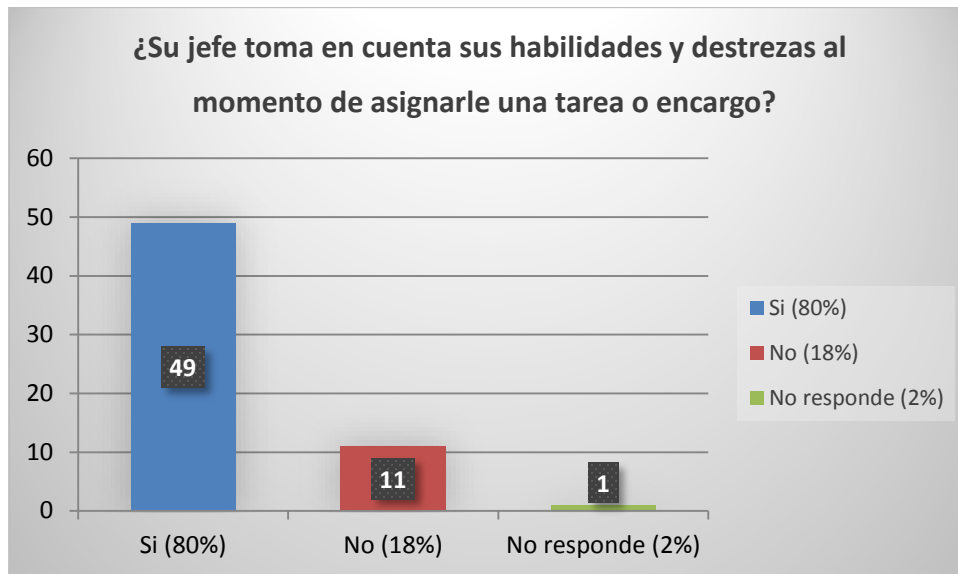


Figura. 34 Análisis de habilidades y destrezas para designar tareas o encargos

### 3.5.7 Reconocimiento y Beneficios

#### 3.5.7.1 Reconocimiento del desempeño

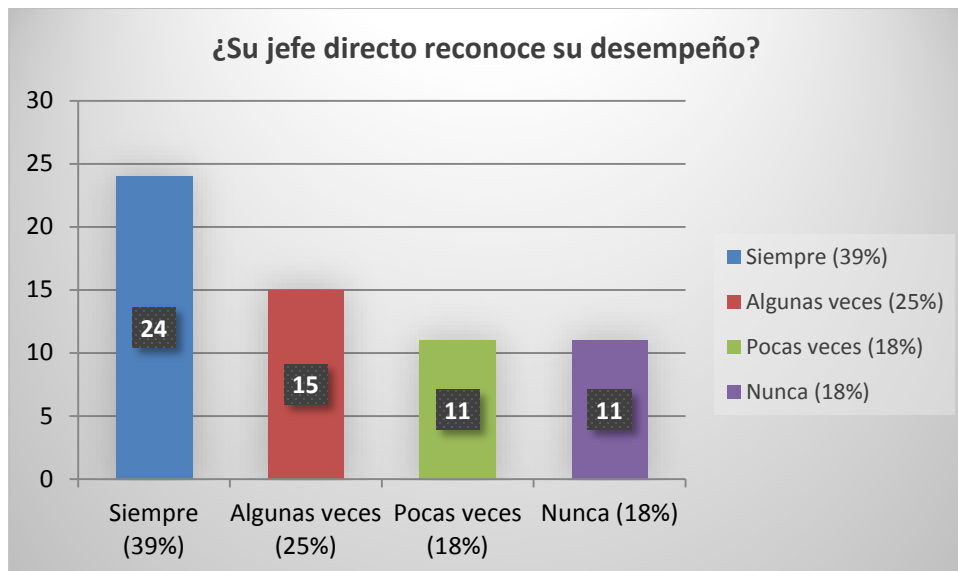


Figura 35 Reconocimiento del desempeño

### 3.5.7.2 Conocimiento de los beneficios empresariales

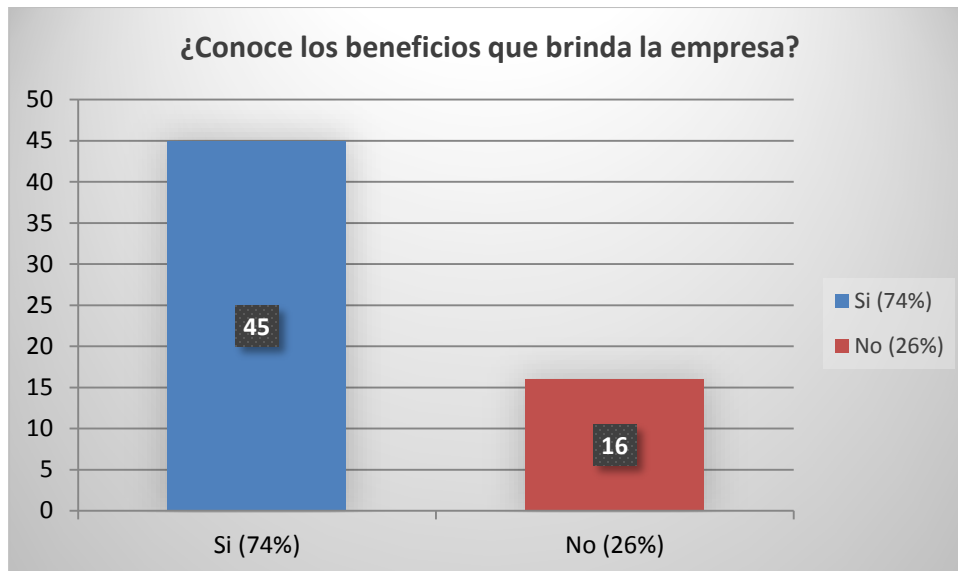


Figura 36 Conocimiento de los beneficios empresariales

### 3.5.7.3 Orgullo de trabajar en la empresa

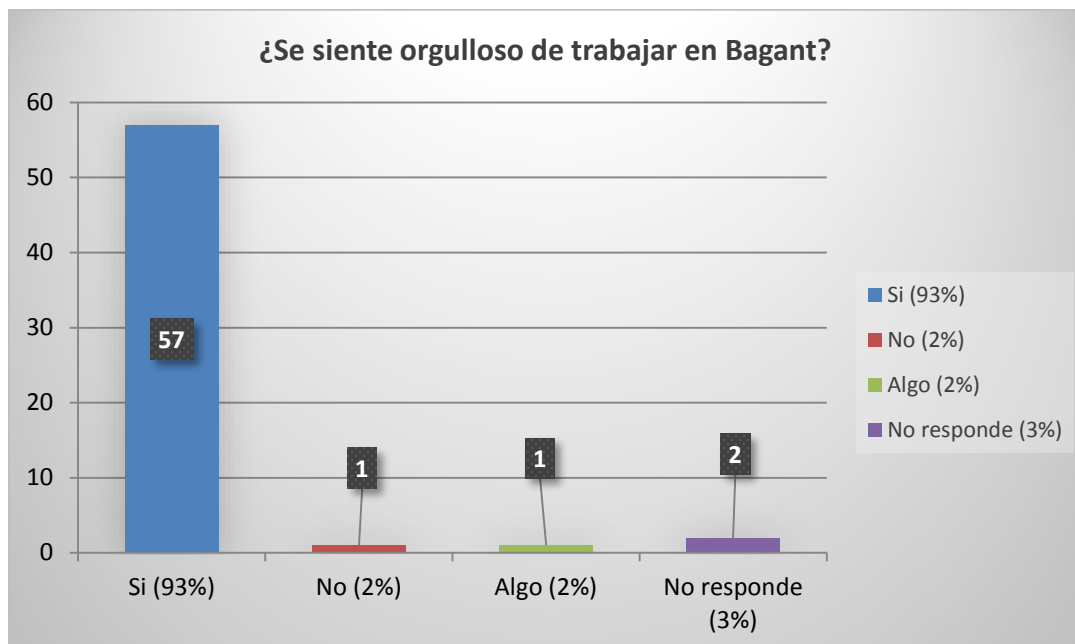


Figura 37 Orgullo de trabajar en la empresa

## **CAPÍTULO IV - PROPUESTA DE MEJORA**

Los factores críticos identificados luego de la tabulación, procesamiento y análisis de datos de acuerdo a cada dimensión son:

### **Dimensión: Desarrollo Profesional**

- Metas profesionales

### **Dimensión: Condiciones de trabajo**

- Materiales y Herramientas
- Estabilidad laboral

### **Dimensión: Relaciones interpersonales**

- Actividades de integración

A partir de esta identificación se procede a elaborar el plan de mejora.

## **CAPÍTULO V - PRODUCTO**

### **6.1 Objetivo del proyecto**

Intervenir en los factores críticos identificados para mejorar el clima laboral del personal de Planta de la empresa Bagant Ecuatoriana.

### **6.2 Objetivos específicos**

1. Desarrollar las competencias laborales de los colaboradores.
2. Identificar los materiales y herramientas necesarias para cada puesto de trabajo.
3. Generar actividades y espacios de integración para el del personal de planta de la empresa Bagant Ecuatoriana.
4. Informar a los trabajadores sobre los factores y condiciones laborales requeridas para obtener estabilidad laboral.

### **6.3 Actividades**

El diseño del plan de mejora estará enfocado en cuatro factores que contarán con actividades dirigidas a corregir o fortalecer los factores críticos previamente evaluados y que presentaron algún tipo de conflicto.

#### **Dimensión: Desarrollo profesional**

- Factor crítico 1: Metas profesionales

1. Cumplir con las capacitaciones inherentes a cada puesto de trabajo en un 100%.

#### **Dimensión: Condiciones de trabajo**

- Factor crítico 2: Materiales y Herramientas

1. Realizar entrevistas a cada puesto de trabajo para identificar los materiales y herramientas requeridas.
2. Levantar la información recopilada en las entrevistas.
3. Comunicar a las jefaturas de cada área los resultados de las entrevistas en relación a los materiales y herramientas requeridas.
4. Proveer los materiales y herramientas necesarias en cada puesto de trabajo, través de las jefaturas de cada área.

- Factor crítico 3: Estabilidad laboral

1. Realizar una charla de sensibilización sobre las condiciones laborales requeridas para la obtención de estabilidad laboral al personal de planta.

### **Dimensión: Beneficios**

- Factor crítico 4: Actividades de integración

1. Realizar un evento de Navidad junto a los trabajadores de la Planta y sus familias.
  1. Autorizar al personal de Planta el uso de la bodega 2 para jugar fútbol en su hora de almuerzo.
  2. Organizar un campeonato de ecuavolley en la bodega 2 fuera del horario de trabajo.

### **6.4 Supuestos**

- No contar con los recursos necesarios
- Falta de colaboración de las jefaturas de la empresa.
- Falta de presupuesto.
- Aprobación de RRHH.
- Lograr la cooperación de los colaboradores
- No contar con aprobación del Departamento Financiero y Gerencia.
- No contar con ofertas de servicios de eventos navideños

#### **6.4 Precondiciones**

- Validez de la información
- Falta de colaboración de las jefaturas de la empresa.
- No contar con la información.
- No contar con aprobación del Departamento financiero, subgerencia.
- No contar con los recursos necesarios.
- No contar con la aprobación de RRHH y/o del Jefe de Planta
- No contar con la cooperación de los colaboradores.

#### **6.6 Indicadores**

- Número de estrategias de mejora desarrolladas
- Número de factores críticos intervenidos
- Número de cursos y charlas realizadas
- Número de entrevistas tabuladas
- Comunicaciones (mails) enviadas a las jefaturas
- Acta recepción de materiales y herramientas entregadas
- Número de mails enviados.
- Autorización
- Número de mails enviados.
- Cronograma aprobado
- Número de asistentes y charlas realizadas
- Número de asistentes esperados

#### **6.7 Fuentes de verificación o Monitoreo**

- Número de estrategias de mejora desarrolladas
- Número de factores críticos intervenidos
- Registros de asistencia de los participantes
- Número de entrevistas realizadas

- Número de e-mails enviados
- Número de materiales y herramientas entregadas
- Mails enviados.
- No. De asistentes y No. De charlas realizadas
- Registros de asistencia de asistentes

## 6.8 Sostenibilidad

- Realización de revisiones periódicas de las necesidades del personal.
- Es necesario el compromiso por parte de las líneas de inversión, directivos y gerencia general en mejorar e intervenir los factores críticos encontrados para la búsqueda de un mejor clima laboral.
- Es importante dar seguimiento a los resultados de las acciones de mejora propuestas para establecer la eficacia de las mismas mediante la aplicación de la encuesta en el siguiente año.
- Creación de una política de incentivos no monetarios con nuevos beneficios para los trabajadores.
- Dentro del presupuesto de la empresa existen un rubro anual destinado a capacitación, el cual se utilizará para la ejecución del plan de capacitación interna.
- Implementación de instructivos y políticas de uso de espacios para las actividades de integración.

## 6.9 Medios e insumos

Actividades	Prioridad	Insumos/ recursos	Responsables	Involucrados
I. Cumplir con las capacitaciones inherentes a cada puesto de trabajo en un 100%.	Alta	-Plan de capacitación interna de planta. <b>(Anexo 4)</b> -Documentos de inducción de cada puesto. <b>(Anexo 5)</b> -Computador -Impresora -Hojas de papel bond -Esferos	-Jefe y Asistente de RRHH - Técnico de SSO	- Personal de planta - Supervisores de cada área Jefe y Asistente de RRHH - Técnico de SSO

<p>I. Realizar entrevistas a cada puesto de trabajo para identificar los materiales y herramientas requeridas.</p> <p>II. Levantar la información recopilada en las entrevistas.</p> <p>III. Comunicar a las jefaturas de cada área los resultados de las entrevistas en relación a los materiales y herramientas requeridas.</p> <p>IV. Proveer los materiales y herramientas necesarias en cada puesto de trabajo, través de las jefaturas de cada área</p>	Alta	<p>-Guía de preguntas. <b>(Anexo 3)</b></p> <p>- Procesamiento de información</p> <p>- Socialización de los resultados de las entrevistas a las jefaturas</p> <p>-Materiales y herramientas de trabajo faltantes</p>	<p>-Jefe y Asistente de RRHH</p> <p>- Técnico de SSO</p> <p>- Supervisores de cada área</p> <p>Jefe</p>	<p>- Personal de planta</p> <p>- Supervisores de cada área</p> <p>Jefe y Asistente de RRHH</p> <p>- Técnico de SSO</p>
<p>I. Realizar un evento de Navidad junto a los trabajadores de la Planta y sus familias.</p> <p>II. Cotizar ofertas de servicios de eventos navideños.</p> <p>III. Autorizar al personal de planta el uso de la bodega 2 para jugar fútbol en su hora de almuerzo.</p> <p>IV. Organizar un campeonato de ecuvolley en la bodega 2 fuera del horario de trabajo.</p>	Media	<p>- Presupuesto aprobado por Gerencia General</p> <p>- Contrato de servicios de la empresa Happy Face: alimentación, animación, regalos navideños.</p> <p>-Arcos de fútbol movibles</p> <p>-Pelota de fútbol</p> <p>- Carta de autorización</p> <p>-Pelota de fútbol.</p> <p>- Red de volley</p> <p>-Cronograma de juegos</p>	<p>-Jefe y Asistente de RRHH</p> <p>-Jefe y Asistente de RRHH</p> <p>- Técnico de SSO</p> <p>- Jefe de planta y Supervisores de cada área</p> <p>Jefe</p>	<p>- Personal de planta</p> <p>- Familiares del personal de planta</p> <p>-Jefe y Asistente de RRHH</p> <p>- Gerente General</p> <p>- Personal de planta</p> <p>-Jefe y Asistente de RRHH</p> <p>- Técnico de SSO</p> <p>- Jefe de planta y Supervisores de cada área</p> <p>Jefe</p>
<p>I. Realizar una charla de sensibilización sobre las condiciones laborales requeridas para la obtención de estabilidad laboral al personal de planta.</p>	Alta	<p>- Computador</p> <p>- Internet</p> <p>- Proyector</p> <p>-Diapositivas sobre el tema <b>(Anexo 2)</b></p>	<p>-Jefe y Asistente de RRHH</p>	<p>- Personal de planta</p> <p>-Jefe y Asistente de RRHH</p> <p>- Jefe de planta y Supervisores de cada área</p> <p>Jefe</p>

## 6.10 Presupuesto

Factor	Presupuesto
Metas profesionales	\$20000
Materiales y Herramientas	\$ 3000
Actividades de integración del personal.	\$ 3000
Estabilidad laboral	\$ 1000
TOTAL	\$27000

Los valores indicados son referenciales investigados en el mercado, los cuales pueden variar.

## 6.11 Evaluación

- Aplicación de la misma encuesta de Clima laboral, una vez finalizadas todas las actividades del proyecto.
- Entrevistas aleatorias al personal de planta para corroborar la información levantada.

## 6.12 Destinatarios y Cronograma

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	TIEMPO ACTIVIDADES	Septiembre-2018				Octubre - 2018				Noviembre- 2018				Diciembre - 2018				Enero- 2019				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Cumplir con las capacitaciones inherentes a cada puesto de trabajo en un 100%.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2	Realizar entrevistas a cada puesto de trabajo para identificar los materiales y herramientas requeridas.							■		■												
3	Levantar la información recopilada en las entrevistas.										■											
4	Comunicar a las jefaturas de cada área los resultados de las entrevistas en relación a los materiales y herramientas requeridas.											■										
5	Proveer los materiales y herramientas necesarias en cada puesto de trabajo, través de las jefaturas de cada área												■	■								
6	Autorizar al personal de planta el uso de la bodega 2 para jugar fútbol en su hora de almuerzo.					■		■														
7	Organizar un campeonato de ecuavolley en la bodega 2 fuera del horario de trabajo.								■													
8	Realizar un evento de Navidad junto a los trabajadores de la Planta y sus familias.																■					
9	Cotizar ofertas de servicios de eventos navideños.															■						
10	Realizar una charla de sensibilización sobre las condiciones laborales requeridas para la obtención de estabilidad laboral al personal de planta															■						

## 6.13 Matriz de Marco lógico

Objetivos	Descripción	Actividades	Insumos/ recursos	Metodología/ técnicas	Indicador	Medios de verificación	Resultados	Supuestos	Presupuesto
Objetivo del proyecto	Intervenir en los factores críticos identificados para mejorar el clima laboral del personal de Planta de la empresa Bagant Ecuatoriana.	NA	NA	NA	- Número de estrategias de mejora desarrolladas - Número de factores críticos intervenidos	- Número de estrategias de mejora desarrolladas - Número de factores críticos intervenidos	- Plan de mejora del clima laboral de la empresa Bagant Ecuatoriana Cía. Ltda.	- Validez de la información	NA
Objetivo específico 1	Desarrollar las competencias laborales de los colaboradores.	I. Cumplir con las capacitaciones inherentes a cada puesto de trabajo en un 100%.	-Plan de capacitación interna de planta. <b>(Anexo 4)</b> -Documentos de inducción de cada puesto. <b>(Anexo 5)</b> -Computador -Impresora -Hojas de papel bond -Esferos	- Cursos - Charlas	- Número de cursos y charlas realizadas	-Registros de asistencia de los participantes	-Mejorar las competencias laborales de los colaboradores mediante los, cursos y talleres identificados y dictados.	- Falta de colaboración de las jefaturas de la empresa.	\$ 20000
Objetivo Específico 2	Identificar los materiales y herramientas necesarias para cada puesto de trabajo.	I. Realizar entrevistas a cada puesto de trabajo para identificar los materiales y herramientas requeridas.  II. Levantar la información recopilada en las entrevistas.  III. Comunicar a las jefaturas de cada área los resultados de las entrevistas en relación a los materiales y herramientas requeridas.	-Guía de preguntas. <b>(Anexo 3)</b>  - Procesamiento de información  - Socialización de los resultados de las entrevistas a las jefaturas  -Materiales y herramientas de trabajo faltantes	- Levantamiento y análisis de información  - Comunicación electrónica	- Número de entrevistas tabuladas  - Comunicaciones (mails) enviadas a las jefaturas  Acta recepción de materiales y herramientas entregadas	- Número de entrevistas realizadas  - Número de e-mails enviados  - Número de materiales y herramientas entregadas	-Provisión de materiales y herramientas necesarias faltantes en cada puesto de trabajo.	-No contar con la información.  -No contar con aprobación del Departament o Financiero y Gerencia.	\$ 3000

		IV. Proveer los materiales y herramientas necesarias en cada puesto de trabajo, través de las jefaturas de cada área							
Objetivo Específico 3	Generar actividades y espacios de integración para el personal de planta de la empresa Bagant	I. Realizar un evento de Navidad junto a los trabajadores de la Planta y sus familias.	- Presupuesto aprobado por Gerencia General - Contrato de servicios de la empresa Happy Face: alimentación, animación, regalos navideños.	- Análisis de cotizaciones de servicios de eventos	-Número de asistentes esperados	-Registros de asistencia de asistentes	- Lograr un vínculo cercano entre la empresa y los trabajadores junto a sus familias.	-No contar con aprobación del Departament o Financiero y Gerencia. -No contar con ofertas de servicios de eventos navideños.	- \$ 2500
		II. Cotizar ofertas de servicios de eventos navideños.	-Arcos de fútbol movibles -Pelota de fútbol - Carta de autorización	- Comunicación entre áreas.	-Número de mails enviados.	-Mails enviados.	- Contar con más actividades y espacios de integración del personal.	-No contar con los recursos necesarios.	- \$ 500
		III. Autorizar al personal de planta el uso de la bodega 2 para jugar fútbol en su hora de almuerzo.	-Pelota de fútbol. - Red de volley	- Comunicación entre áreas.	-Número de mails enviados.	-Mails enviados.	- Contar con más actividades y espacios de integración el personal.	- No contar con la aprobación de RRHH y/o del Jefe de Planta	
		IV. Organizar un campeonato de ecuavolley en la bodega 2 fuera del horario de trabajo.	-Cronograma de juegos		Cronograma aprobado				
Objetivo Específico 4	Informar a los trabajadores sobre las condiciones laborales requeridas para obtener estabilidad laboral	I. Realizar una charla de sensibilización sobre las condiciones laborales requeridas para la obtención de estabilidad laboral al personal de planta.	- Computador - Internet - Proyector -Diapositivas sobre el tema ( <b>Anexo 2</b> )	- Charlas realizadas	- Número de asistentes y charlas realizadas	- No. De asistentes y No. De charlas realizadas	Personal informado sobre las condiciones laborales requeridas para obtener estabilidad laboral	- No contar con la cooperación de los colaboradores - No contar con los recursos necesarios.	\$ 1000

Tabla 3 Matriz de marco lógico

Realizado por: Oscar Campaña (2018)

## VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

- Tras la investigación de información bibliográfica actual referente al tema de clima laboral se pudo sustentar teóricamente los conceptos, elementos y factores investigados.
- La técnica utilizada para el levantamiento de información de la encuesta fue la más idónea debido a que con esta se pudo mantener el carácter anónimo de la percepción de los colaboradores a diferencia de otras técnicas como las entrevistas individuales, las cuales podrían coartar la libertad de expresión y el verdadero sentir de estos al ser realizada por un colaborador propio de la empresa.
- Se recopiló y analizó herramientas y baterías de clima laboral actuales para realizar una adaptación de estas a la realidad de la empresa Bagant Ecuatoriana y definir de esta manera la herramienta a utilizar.
- La encuesta de medición diseñada permitió levantar información referente a los elementos del clima laboral deseados y a su vez adaptada con un léxico amigable para los trabajadores debido a los niveles de formación académica.
- Se realizó el diagnóstico de clima laboral en las seis dimensiones investigadas: Conocimiento de la empresa, Desarrollo profesional, Condiciones de trabajo, Relaciones interpersonales, Comunicación y Liderazgo y Reconocimiento y Beneficios.
- Al realizar este estudio se permitió identificar los factores críticos que están afectando al clima laboral en el personal de planta de la empresa Bagant Ecuatoriana; los cuales son: Metas profesionales, un 48% de la muestra indica que no siente que está alcanzando sus metas profesionales, Materiales y Herramientas, se evidencia que un 33% indica que no se encuentran cubiertas las necesidades de materiales y herramientas necesarias para la realización de sus actividades en su puesto de trabajo, Estabilidad laboral, un 46% señala que no tiene estabilidad laboral, es decir tener un contrato de trabajo indefinido, y Actividades de integración, un %31 precisa que no existen

suficientes actividades de integración entre el personal de planta. En este sentido se están considerando estas deficiencias y se trata de corregirlas con el plan de mejora que se está proponiendo.

## **6.2 Recomendaciones**

- Se recomienda generar el compromiso por parte de las líneas de inversión, directivos y gerencia general en mejorar e intervenir los factores críticos encontrados para la búsqueda de un mejor clima laboral.
- Se recomienda hacer un seguimiento de los resultados de las acciones de mejora propuestas para establecer la eficacia de las mismas mediante una nueva aplicación de la misma encuesta en el mes de marzo del año 2019, una vez cumplidas todas las actividades del plan de mejora.
- Se recomienda cumplir con todas las capacitaciones inherentes a cada puesto de trabajo dentro de los quince primeros días de ingreso del nuevo personal.
- Se recomienda realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación cada seis meses para conocer la demanda de capacitación que existe en las tres áreas de la empresa: Bodega, Mantenimiento y Producción.
- Se recomienda realizar la charla de sensibilización al personal de planta cada seis meses con el fin de crear conciencia en el personal sobre los factores que están inmersos en la estabilidad laboral.
- Se recomienda realizar una entrevista con 10 trabajadores cada tres meses en la Planta de la empresa para identificar las necesidades de materiales y herramientas requeridas en cada puesto.

## VII – BIBLIOGRAFÍA

- Bagant Ecuatoriana Cía. Ltda. (Diciembre de 2016). *Equipo y Maquinaria para la Construcción*. Obtenido de <http://www.bagant.com>
- Berbel, G. (2009). *Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Boleda, J. (2000). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Santiago de Chile: Gestión 2000.
- Chiang, M. (2008). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Coronado , M., & Paredes , M. (2015). *Satisfacción laboral de los fisioterapeutas de tres centros de rehabilitación en Quito*. Quito.
- Edel, R., García , A., & Guzmán , F. (2017). *Clima y Compromiso Organizacional* (Vol. II). doi:[https://www.researchgate.net/publication/299134365\\_Clima\\_y\\_compromiso\\_organizational\\_II](https://www.researchgate.net/publication/299134365_Clima_y_compromiso_organizational_II)
- Eldin, F. (1998). *El management de la comunicación: De la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires: Edicial.
- Espinoza, M. (2015). *Diagnóstico y Plan de mejoramiento del clima laboral del área productiva de vaciado de la empresa Edesa S.A*. Quito. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8481/DISERTACION%20MARI%20ANGEL%20ESPINOZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, S. (2010). *Administración de empresas*. Madrid: Esic.
- González, L. (2008). *Satisfacción y Motivación en el trabajo*. Madrid: Díaz de Saltos.
- Harrington, J. (2009). *Reingeniería*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Estados Unidos: Cengage Learning Latin America.
- Ianussely, A. (2010). *Liderazgo Empresarial*. México: Centro de Coaching y Direccionamiento.
- Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Vol. décimotercera). México: Pearson Educación.

- Páramo, D., & Ramírez, E. (2008). *Cultura Organizacional & Estilos de dirección orientado al mercado*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Santiago de Chile: La cruzia.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Vol. Decimotercera edición). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social*. Sangolquí.
- Toro, F. (2009). *El clima organizacional*. Colombia: Cincel.
- Toscano, P. (2015). *Diagnóstico de clima laboral y diseño de una herramienta administrativa que permita medir y gestionar el clima laboral, en la subsecretaría de políticas de gestión organizativa*. Quito. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8529/TESIS%20PAOLA%20TOSCANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wayne, M. (2008). *Administración de los recursos humanos*. México: Pearson Prentice Hall.

## **VIII – ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Formato de encuesta**

## ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Estimado/a colaborador reciba un cordial saludo. Agradecemos su colaboración llenando la presente encuesta la cual es de carácter anónima. Muchas gracias.

**\*MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA DE SU ELECCIÓN.**

### DATOS INFORMATIVOS

#### Sexo

Masculino  Femenino

#### Estado civil

Casado  Soltero

Unión libre  Divorciado

Viudo

#### Nivel de estudios

##### culminados (graduados)

Escuela  Colegio

Tecnología  Universidad

#### Departamento

Producción

Mecánica

Bodega

Edad: \_\_\_\_

#### Cargo

Auxiliar de Servicio Técnico

Soldador

Mecánico

Operador de montacargas

Operador de maquinaria

Tornero

Asistente de Bodega

Asistente de Producción

Conserje

Electromecánico

Operador de Plegadora

Operador de Troquel

#### Tiempo que lleva en la empresa

Menos de 1 año  1 año

2-3 años  4-5 años

6-7 años  7-8 años

9-10 años  Más de 10 años

### CONOCIMIENTO DE BAGANT ECUATORIANA

1. ¿Conoce cuáles son las normas y la disciplina que debe cumplir usted como trabajador de Bagant?

Completamente  Bastante  Poco  Nada

2. ¿Sabe qué normas de Seguridad y Salud usted debe cumplir en su trabajo en Bagant?

Completamente  Bastante  Poco  Nada

### DESARROLLO PROFESIONAL

3. ¿Considera que al trabajar en la empresa usted alcanza sus metas profesionales?

Completamente  Bastante  Poco  Nada

4. **¿Ha recibido capacitación interna en la empresa?**  
 Sí  No
5. **¿Ha recibido capacitación externa de la empresa?**  
 Sí  No
6. **¿Qué tan seguido tiene capacitaciones?**  
 Semanalmente  Quincenalmente  Mensualmente   
 Cada 3 meses  Cada de 6 meses  Anualmente

#### TRABAJO Y CONDICIONES DE TRABAJO

7. **¿Tiene claras sus funciones y responsabilidades?**  
 Completamente  Bastante  Poco  Nada
8. **¿Recibió la información necesaria para cumplir sus funciones?**  
 Completamente  Bastante  Poco  Nada
9. **¿Cuenta con los recursos y herramientas necesarias para cumplir con su trabajo?**  
 Completamente  Bastante  Poco  Nada
10. **¿Para la actividad laboral que usted realiza le parece un ambiente seguro?**  
 Completamente  Bastante  Poco  Nada
11. **¿Su jefe de departamento recurre a ustedes cuando necesita sugerencias o desea cambiar aspectos del trabajo en temas de seguridad?**  
 Siempre  Algunas veces  Pocas veces  Nunca
12. **¿Su jefe de departamento recurre a ustedes cuando necesita sugerencias o desea cambiar aspectos del trabajo en general?**  
 Siempre  Algunas veces  Pocas veces  Nunca
13. **¿Considera que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados?**  
 Siempre  Algunas veces  Pocas veces  Nunca
14. **¿Considera que la empresa le brinda estabilidad laboral?**  
 Sí  No

#### RELACIONES INTERPERSONALES

15. **¿Se siente respetado por sus compañeros?**  
 Sí  No
16. **¿Se siente respetado por sus jefes?**  
 Sí  No
17. **¿Cuenta con el apoyo de su jefe o jefes para hacer su trabajo?**

Si  No

18. ¿Existe trabajo en equipo en su departamento?

Si  No

19. ¿Existen actividades para la integración de los trabajadores de la empresa?

Si  No

#### COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

20. ¿Siente que hay una buena comunicación entre usted y sus compañeros?

Si  No

21. ¿Siente que hay una buena comunicación entre usted y su jefe?

Si  No

22. ¿Su jefe le tiene informado de las actividades que tiene que realizar en su jornada?

Si  No

23. ¿Cuándo tiene dudas o inquietudes sobre su trabajo, tiene la suficiente confianza para acudir con su jefe inmediato?

Si  No

24. ¿Su jefe toma en cuenta sus habilidades y destrezas al momento de asignarle una tarea o encargo?

Si  No

#### RECONOCIMIENTO Y BENEFICIOS

25. ¿Su jefe directo reconoce su desempeño?

Siempre  Algunas veces  Pocas veces  Nunca

26. ¿Conoce los beneficios que brinda la empresa?

Si  No

27. ¿Se siente orgulloso de trabajar en Bagant?

Si  No

**Anexo II**  
**Charla de sensibilización al personal**



Construyendo Soluciones

**BAGANT**

**Importancia del  
desempeño  
laboral en la  
estabilidad laboral**

[www.bagant.com](http://www.bagant.com)

## Estabilidad laboral

- Según Guzmán (2001) “la estabilidad consiste en una garantía contra la privación injustificada del empleo... Es un derecho no patrimonial, análogo al derecho de pertenencia a una persona jurídica; aquel, igual que éste, asegura al trabajador el poder de permanecer en la empresa. Desde este punto de vista el derecho a la estabilidad se concibe de una mayor amplitud que el derecho al cargo que concretamente se ocupa en un momento dado.” (pp. 305)



## Factores de influencia: Internos

- **Política salarial de la empresa:** haciendo énfasis en que los salarios que devengan los colaboradores deben ser justos y proporcionales a las funciones que desempeña.



## Factores de influencia: Internos (cont)

- **Plan de Incentivos:** los colaboradores contribuyen física e intelectualmente esperando siempre recibir una compensación por ello, pero cuando hablamos de incentivos no nos referimos únicamente al pago de salarios, sino también a aspectos no financieros que contribuyen en la motivación, satisfacción y estabilidad laboral, entre los cuales podemos mencionar: seguridad, comunicación efectiva, reconocimiento por méritos, ascensos, etc.



## Factores de influencia: Internos (cont)

- **Comunicación:** debe ser asertiva en todos los niveles de la empresa, pues es un factor importante que favorece a la estabilidad laboral.



## Factores de influencia: Internos (cont)

- **Trabajo en equipo:** se debe fomentar la unión y apoyo en los compañeros de trabajo.



## Factores de influencia: Internos (cont)

- **Enriquecimiento del puesto:** permitirá un trabajo más variado, aprendizajes nuevos, traerá mayor motivación, más calidad en el trabajo y satisfacción laboral.



## Factores de influencia: Internos (cont)

- **Evaluación del desempeño:** Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos. “La intención es mejorar el desarrollo integral de la persona por medio de planes de acción con el jefe, con el fin de pulir su perfil y encaminar su plan de carrera”.



## Factores de influencia: Externos

- **Empresa:** tamaño físico, tecnológico y de recurso humano con que cuenta la empresa.



- **Situación económica:** se convierte en una tentativa de continuar laborando en la empresa, si este aspecto es fuerte.



---

## Factores de influencia: Externos (cont)

- **Mercado laboral:** integración de cualquier persona que sea capaz de trabajar. Lo interesante en este aspecto es que actualmente hay mucha escases de empleo y capacidades, por lo cual el mercado laboral se ha reducido.



## Factores de influencia: Externos (cont)

- **Demanda de trabajo:** cantidad de personas que estén buscando empleo, y dispuestas a trabajar en calidad de asalariado.



- **Oferta de trabajo:** cantidad de fuerza laboral que las familias ponen a disposición de las empresas



## Factores de influencia: Externos (cont)

- **Coste de vida o calidad de vida laboral:** en este aspecto el colaborador pone en evidencia la percepción que tiene de su trabajo dentro de la empresa.



### **Anexo III**

#### **Guía de entrevista sobre materiales y herramientas**

## GUIA DE ENTREVISTA SOBRE RECURSOS Y HERRAMIENTAS

### DATOS INFORMATIVOS

<b>Departamento</b>		
Producción	<input type="checkbox"/>	Operador de montacargas <input type="checkbox"/>
Mecánica	<input type="checkbox"/>	Operador de maquinaria <input type="checkbox"/>
Bodega	<input type="checkbox"/>	Tornero <input type="checkbox"/>
<b>Edad:</b> _____		Asistente de Bodega <input type="checkbox"/>
		Asistente de Producción <input type="checkbox"/>
		Conserje <input type="checkbox"/>
		Electromecánico <input type="checkbox"/>
		Operador de Plegadora <input type="checkbox"/>
		Operador de Troquel <input type="checkbox"/>
<b>Cargo</b>		
Auxiliar de Servicio Técnico	<input type="checkbox"/>	
Soldador	<input type="checkbox"/>	
Mecánico	<input type="checkbox"/>	

1. Indique las herramientas y recursos necesarios en su puesto de trabajo que son requeridas:

---



---



---



---

2. ¿Qué otras dificultades presenta en cuanto la ejecución de sus tareas?

---



---



---



---

**Anexo IV**

**Plan de capacitación interna de planta**



**Anexo V**  
**Documentos de inducción de cada puesto**

NOMBRES:		APELLIDOS:						
PUESTO DE CARGO		AUXILIAR DE SERVICIOS TÉCNICO		DEPARTAMENTO:		BODEGA		
<b>OFICINA:</b>								
Yo _____ portador de la CI. _____ acepto y estoy conforme con la capacitación, entrenamiento y todas las instrucciones recibidas, confirmando poseer las competencias y los conocimientos necesarios para ejercer las funciones a mi encargadas en mi puesto de trabajo.								
FECHA	DEPARTAMENTO	INICIO	FIN	TEMAS A TRATAR	EQUIPO Y SOFTWARE	NOMBRE DEL CAPACITADOR	FIRMA DEL CAPACITADOR	FIRMA DEL CAPACITADO
				Mantenimiento de equipo para encofrado de losas				
				Sistema de andamiaje multidireccional AMUD				
				Sistema de encofrado para muro VERSAT				
				Mantenimiento de equipo para encofrado de muro				
				Mantenimiento de equipo para andamiaje				
				Soldadora eléctrica				
				Rotomartillo				
				Carga y descarga de equipo				
				Seguridad en el enderezado del piso andamio				
				Conteo de equipo a despachar				
				Granalladora				
				Amoladora				
				Taladro				
				Esmeril de banco				

**Nota:** este es un condensado de la información recibida. Si se requiere el documento completo, se encuentra en el Anexo V del estudio de manera digital.

**Anexo IV**  
**Consentimiento informado**


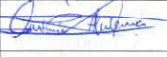


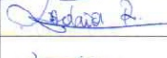
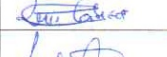






CONSENTIMIENTO INFORMADO




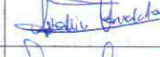










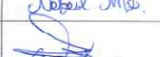



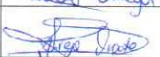






Los abajo firmantes una vez informado sobre los propósitos, objetivos, procedimientos de la investigación y evaluación que se llevarán a cabo en la empresa Bagant Ecuatoriana, respecto a la investigación **“DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA LA EMPRESA BAGANT ECUATORIANA CÍA. LTDA., PERÍODO 2017-2018”**, aceptamos participar voluntariamente y podemos retirarnos de la misma en cualquier momento.




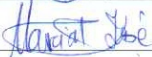


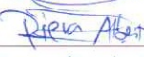

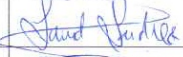

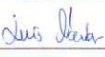









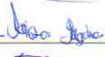

Adicionalmente se nos informó que:

- ✓ Los datos y la información se usarán exclusivamente para este proyecto de investigación y serán totalmente confidenciales.
- ✓ La información recabada estará bajo la responsabilidad del investigador a quien puedo contactar en cualquier momento. Nombre: **Oscar Adrián Campaña Espinoza**, teléfono: **0987144545**
- ✓ El estudio no conlleva ningún riesgo y no debo incurrir en costo alguno

Hacemos constar que el presente documento ha sido leído, entendido y firmado el **02 de octubre de 2017**.

	Cédula	Nombres y Apellidos	Firma
1	0202045605	JUAN HERIBERTO ALBAN QUINTANILLA	
2	1712659265	JOSE ANTONIO ALULEMA GUAMAN	
3	1714920616	JOSUE ELIAS ARIAS ECHEVERRY	
4	1716434764	JUAN CARLOS ARIAS FLORES	
5	1721624201	RICARDO DANIEL BOLAÑOS CASTILLON	
6	1003661293	LUIS ALBERTO CABEZAS CAJAS	
7	1103627681	ANGEL ORLANDO CARMONA ORDOÑEZ	
8	1751752567	RICHARD JAVIER CARRILLO ARMIJO	
9	1750212977	KELVIN DAVID CARVAJAL BUENAÑO	
10	1717299752	JULIO MAURICIO CATOTA MOLINA	
11	1718329525	JUAN CARLOS CHALA FOLLECO	
12	0804392496	GABRIEL JACKSON CHANG CARABALI	

13	0504064809	VICTOR PATRICIO CHISAGUANO LEMA	
14	1714642137	LUIS GEOVANNY CORDOVA GONZALEZ	
15	1754811170	ALEXIS RONALDO CUESTAS TANA	
16	1725617979	DENNIS PATRICIO CUÑAS MAILA	
17	1727404855	STALIN EDUARDO ENCALADA VARGAS	
18	1716767270	DIEGO MANUEL FARINANGO AULES	
19	1724829955	WILLIAM GUILLERMO GAVILANEZ TELLO	
20	0605431139	WILSON RENE GAVIN ROLDAN	
21	1723125074	TULIO FERNANDO GORDON QUINCHIGUANGO	
22	1716131907	PEDRO VICENTE GUAMAN TITUAÑA	
23	1718525262	CHRISTIAN FERNANDO JARAMILLO GUERRERO	
24	1726350638	EDISON PATRICIO LASSO COLLAGUAZO	
25	1720536463	EDISON GIOVANNI LLUMIQUINGA QUIGUANG	
26	1312108234	VICTOR FRANCISCO MACIAS ZAMBRANO	
27	1714570577	WILMAN OVERMAN MINDA MINDA	
28	0400586558	EDUARDO EFRAIN MITES	
29	1716272701	DARWIN MARCELO MONTALUISA GUAÑUNA	
30	1722716212	EDISON JAVIER MORALES MEJIA	
31	1305487090	NEBIL LITARDO MOREIRA CANTOS	
32	1310547722	JUAN MANUEL MOREIRA ZAMBRANO	
33	1717215279	FREDDY RODRIGO MORILLO SIMBAÑA	
34	0400982427	OMAR IPOLITO NARVAEZ PANTOJA	
35	1721320669	ALAN PATRICIO NAZARENO GOMEZ	
36	1707090336	LUIS ALFREDO ORTEGA RUANO	
37	1754291753	DIEGO ARMANDO OÑATE ANANGONO.	
38	1718723388	PABLO SANTIAGO PATIÑO CORDOVA	

39	1716603772	RUBEN DARIO POZO BECERRA	
40	0202303749	EDISON OMAR PUNINA SISA	
41	1717215022	LUIS XAVIER QUILO ALOMOTO	
42	1725748683	JOSE MARCIAL QUISHPE COCHA	
43	1713689246	MARIO MARTIN QUIÑONEZ FOLLECO	
44	0605560200	HENRY ESTUARDO REMACHE TIXI	
45	1757763998	ALBER DANIEL RIERA	
46	1718257494	HUMBERTO LENIN SALGUERO ESPINOSA	
47	1003291208	CRISTIAN DAVID SANCHEZ FARINANGO	
48	1718423708	NIXON PAUL SARANGO SALINAS	
49	1718423716	NORMAN ESTALIN SARANGO SALINAS	
50	1103563910	EDWIN VINICIO SARANGO SOLORZANO	
51	1721112009	WILSON RICARDO SARANGO TORRES	
52	1722110390	PABLO MIGUEL SATIAN SANCHEZ	
53	1720022472	JUAN PABLO SIMBAÑA MORALES	
54	1725169377	JEFFERSON PATRICIO TOAPANTA TENESACA	
55	1725892879	HENRY PAUL USHIÑA GUALLICHICO	
56	1722784459	FRANKLIN DAVID VANEGAS TUL	
57	1751150440	STEVEN EDUARDO VERA PINEDA	
58	1722262209	JOSE LUIS VILLEGAS ALDAZ	
59	1724667603	VICTOR HUGO YUGCHA GUALCO	
60	1724823511	HUGO GABRIEL ZAMBRANO ALOMOTO	
61	1715691075	DAVID JOVANNY ZAMORA SALTOS	