



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “PROMAR
SEA MARKET”**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicólogo
Organizacional**

Línea de Investigación:

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE
EMPRESAS**

Autor:

Fabian Alejandro López Ortiz

Directora:

Lic. Dayamy Lima Rojas

Ambato – Ecuador

Enero 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **FABIAN ALEJANDRO LÓPEZ ORTIZ**, con cédula de ciudadanía **1804633764**, autor del trabajo de graduación titulado: "PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA PROMAR SEA MARKET", previa la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la escuela 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 Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, enero 2024



Fabián Alejandro López Ortiz

C.C. 1804633764

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:
PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
"PROMAR SEA MARKET"

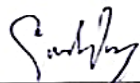
Línea de Investigación:
GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL
DE EMPRESAS

Autor:
Fabian Alejandro López Ortiz

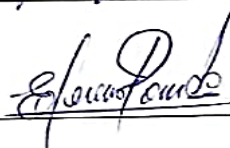
Dayamy Lima Rojas, Lic. Msc.
CALIFICADOR

f. 

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lcdo. Mg.
CALIFICADOR

f. 

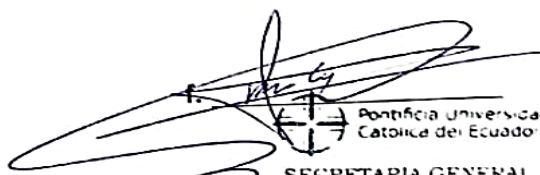
Eleonor Virginia Pardo Paredes, Psic. Ind. Mg.
CALIFICADOR

f. 

Lucía Almeida Márquez, Dra. Mg.
DIRECTOR ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

Ambato – Ecuador
Enero 2024

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi pareja, a mi mascota 'ojitos', quienes me brindaron su cariño y apoyo, en todo este camino universitario.

A mis padres que me llenaron de fortaleza y me guiaron para la finalización de carrera.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a todas las personas que me guiaron en esta meta alcanzada, brindándome todo su apoyo en cada momento. Quiero agradecer a Dios a mis padres, a mi pareja y amigos, que me brindaron todo su apoyo en la culminación de este proyecto.

Mi agradecimiento especial a mi tutora la Lic. Dayamy Lima, la cual, me oriento para la finalización de este proyecto. Agradecimiento a todos mis docentes que me brindaron su conocimiento para mi crecimiento profesional.

RESUMEN

El clima laboral es un tema de gran importancia en el ámbito empresarial por la repercusión que tiene en la productividad y en el desempeño de los trabajadores. El presente estudio tiene como objetivo validar un plan de mejora del clima organizacional de la empresa PROMAR SEA MARKET. El enfoque es cuantitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo y corte transversal, se utiliza la escala de Clima Laboral CL-SPC. Esta escala aborda las dimensiones autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Se aplica a toda la población constituida por 18 trabajadores. Como resultados se obtuvo un puntaje global de 136,83 en el clima laboral de la empresa PROMAR SEA MARKET indica un nivel medio, así pues, las dimensiones más desfavorables la realización personal con una media de 17,33 y el involucramiento laboral con 20,39. No obstante, en todas las dimensiones se identifican puntos débiles susceptibles de mejoría.

Se diseñó un plan con el objetivo de mejorar el clima laboral, a partir de los principales problemas identificados en cada dimensión, con sus respectivas actividades, objetivos, descripción, responsable, presupuesto, evaluación y seguimiento. En total se propusieron 21 actividades. La validación del plan de mejora del clima laboral se realizó con cinco expertos con un Coeficiente de Competencia Alto, se consideran cinco las dimensiones a evaluarse con sus respectivas actividades y un α de 0,70. En la mayoría de los casos, se valoraron con un puntaje de 100% cada uno de los criterios e indicadores evaluados sin observaciones.

Palabras clave: Clima laboral; Plan de mejora; ámbito empresarial.

ABSTRACT

The present study focuses on the development of an organizational climate improvement plan for the company PROMAR SEA MARKET, which currently has an unfavorable work environment, specifically in the dimensions of communication, personal fulfillment, and job involvement. To achieve this objective, a literature review on organizational climate and its dimensions was conducted, as well as the application of the CL-SPC work climate scale to the eighteen employees of the company. Using descriptive statistical analysis, arithmetic means were obtained for each dimension: Personal Fulfillment (17.3); Job Involvement (20.3); Supervision (33.2); Communication (32.1); and Working Conditions (22.7). Based on this information, an improvement plan was designed that includes specific actions for each dimension, such as improving internal communication, promoting personal fulfillment, and fostering employee job involvement. Then, professionals and experts proceed to validate the improvement plan. Furthermore, relevant conclusions and recommendations are presented that are useful for other companies facing similar situations.

Keywords: Organizational climate, dimensions, personal fulfillment, job involvement, communication, improvement plan.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1. Clima Organizacional: Antecedentes	5
1.2. Definiciones sobre el clima laboral	5
1.3. Factores de clima organizacional	9
1.4. Dimensiones del clima organizacional	11
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLOGICO	25
2.1. Tipo de investigación	25
2.2. Población	26
2.3. Técnicas y herramientas de recolección de datos	27
2.4. Caracterización de la empresa PROMAR SEA MARKET	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.1. Análisis Descriptivo de Escala CL-SPC	33
3.2. Propuesta de Plan de Mejora	58
3.3 Validación de la propuesta	65
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Teoría de expectativas	8
Figura 2. Factores de clima organizacional	10
Figura 3. Pirámide de necesidades de Maslow	12
Figura 4. Estilos de liderazgo organizacional	17
Figura 5. Proceso de plan de mejora organizacional	22
Figura 6. Organigrama de la empresa 'PROMAR SEA MARKET'	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos sociodemográficos	26
Tabla 2. Interpretación de puntajes	28
Tabla 3. Confiabilidad Escala CL-SPC.....	28
Tabla 4. Análisis descriptivo de escala CL-SPC.....	33
Tabla 5. Descripción de la dimensión Realización Personal	35
Tabla 6. Descripción de la dimensión de Realización Personal preguntas	36
Tabla 7. Resultados de Realización Personal - Edades.....	37
Tabla 8. Resultados de Realización Personal - Sexo.....	38
Tabla 9. Resultados de Realización Personal - Cargos	39
Tabla 10. Descripción de la dimensión de Involucramiento Laboral.....	40
Tabla 11. Descripción de la dimensión de Involucramiento preguntas.....	41
Tabla 12. Resultados de Involucramiento laboral por Edades	42
Tabla 13. Resultados de Involucramiento Laboral por Sexo	43
Tabla 14. Resultados de Involucramiento Laboral por Cargos.....	44
Tabla 15. Descripción de la dimensión de Supervisión	45
Tabla 16. Descripción de la dimensión de Supervisión por preguntas	46
Tabla 17. Resultados de Supervisión por Edades.....	47
Tabla 18. Resultados de Supervisión por Sexo.....	48
Tabla 19. Resultados de Supervisión por Cargos	48
Tabla 20. Descripción de la dimensión de Comunicación	49
Tabla 21. Descripción de la dimensión de Comunicación por preguntas	50
Tabla 22. Resultados de Comunicación por Edades.....	51
Tabla 23. Resultados de Comunicación por Sexo.....	52
Tabla 24. Resultados de Comunicación por Jerarquía Laboral.....	52
Tabla 25. Descripción de la dimensión de Condiciones laborales.....	53
Tabla 26. Descripción de dimensión Condiciones Laborales preguntas	54
Tabla 27. Resultados de Dimensión de Condiciones Laborales Edades	55
Tabla 28. Resultados de Dimensión de Condiciones Laborales por Sexo	56
Tabla 29. Resultados Dimensión Condiciones Laborales Jerarquía Laboral	57

Tabla 30. Autoevaluación de los expertos sobre nivel de conocimiento	66
Tabla 31. Coeficiente de Conocimiento de cada experto	66
Tabla 32. Valores establecidos para cada tipo y nivel de fuente de argumentación .	67
Tabla 33. Resultados de Validación por expertos	69

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Interpretación de Escala de Clima Laboral CL-SPC	27
Cuadro 2. Acciones para la mejora del clima organizacional de la empresa	60

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Escala de clima laboral CL-SPC de Palma (2004).....	86
Anexo 2. Instrumento para la validación de propuesta de Intervención	89
Anexo 3. Validación de expertos (1).....	90
Anexo 4. Validación de expertos (2).....	92
Anexo 5. Validación de expertos (3).....	94
Anexo 6. Validación de expertos (4).....	96
Anexo 7. Validación de expertos (5).....	98
Anexo 8. Manual de funcionamiento	100

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se centra en el estudio del clima laboral, el cual, se compone de factores que influyen en la motivación, comportamiento y rendimiento de los miembros de la organización. En ese sentido, el clima laboral afecta a nivel individual y grupal, con efectos positivos y negativos. Para esto, es necesaria la intervención del departamento de recursos humanos o de la administración de una empresa que controle y regule las actividades y necesidades de los empleadores debido a la importancia del clima organizacional.

Un trabajo referente a esta temática se realizó por Morales (2021) en Paraguay, con el objetivo de analizar el clima laboral, que se vive en empresas públicas y privadas. La investigación, determinó el nivel de satisfacción laboral general con su ambiente laboral en 104 trabajadores, de tal forma que, el 48% favorable y tan solo el 5% manifestó un nivel medio. Se obtuvieron conclusiones necesarias para la relación de la satisfacción de los empleados con la productividad y su rendimiento.

Por otra parte, un estudio realizado por Vázquez, Napan y Miranda (2022) en Perú tuvo como objetivo determinar si el clima laboral tiene relación con la rotación del personal de una empresa. De una población conformada por 1200 trabajadores se utilizó una muestra de 372, y se llegó a determinar una relación significativa directa entre el clima organizacional y la rotación de personal, por lo que se sugiere que las motivaciones personales con los empleados influyen en su comportamiento.

En la misma línea, Gracida (2022) documentó un caso de bienestar laboral en una panadería en México, en donde, se observaron factores como el clima organizacional, la dependencia del distrés psicológico y la disfunción social. Se comprobó que los 16 empleados trabajaban bajo una sensación de bienestar, por este motivo, reflejan altos índices de desempeño en sus puestos de trabajo.

En cambio, en un estudio realizado por Pazmay y Lima (2020), se determinó que los empleados que trabajan en un ambiente laboral repleto de motivación, con un estilo de liderazgo democrático y adecuado, existe una alta ejecución de tareas con efectividad, y, además, incrementa las ventas de la empresa. Otro estudio de relevancia acerca del clima laboral realizado en Ecuador por Naranjo (2022), en donde, se obtuvieron conclusiones relevantes en torno a la importancia de la autorrealización, la comunicación y las condiciones laborales, las cuales, son atendidas a través de actividades de mejora.

Asimismo, en un estudio realizado por Ramírez, Navarro y González (2015), se evaluó el clima laboral en una empresa de servicios en México con la escala de Palma. Se recolectaron datos tanto cuantitativos como cualitativos. Los resultados mostraron que el clima laboral estaba positivamente relacionado con la satisfacción laboral de los empleados y la calidad de servicio que brindaban a los clientes.

La teoría de clima laboral de Palma (2004) ha sido utilizada como base para el diseño de intervenciones de gestión de recursos humanos. Por ejemplo, en un estudio realizado por Delgado, Luna y Romero (2019), se implementó un programa de mejora del clima laboral en una empresa de manufactura en México basado en la teoría de Palma. Los resultados mostraron que el programa mejoró el clima y la satisfacción laboral de los empleados.

En la empresa PROMAR SEA MARKET de Ambato existen circunstancias poco propicias para la autorrealización de los trabajadores, pues, estos no acceden a cursos de capacitación, no se promueve el ascenso a cargos superiores. Los trabajadores se limitan a cumplir sus responsabilidades y no muestran mayor involucramiento en otras actividades de la empresa o en aportar para su mejoría y crecimiento, existe insatisfacción en la compensación. A su vez, en ocasiones hay atrasos en los pagos mensuales y no está diseñado ningún sistema de estimulación. La comunicación tiene dificultades, no todos los trabajadores cuentan con accesos a medios de comunicación, eso genera que los mensajes se distorsionen y genera mal entendidos,

lo cual, retrasa las tareas y su productividad.

Por las razones mencionadas, se delimita el problema científico siguiente: ¿cómo mejorar el clima laboral en la empresa PROMAR SEA MARKET? La idea por defender es a partir del diagnóstico se diseña un plan de mejora del clima laboral de la empresa validado por criterios de expertos. Se define como objetivos los siguientes:

Objetivo general:

Validar un plan de mejora del clima organizacional de la empresa PROMAR SEA MARKET.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la mejora del clima organizacional.
- Diagnosticar el clima organizacional de la empresa PROMAR SEA MARKET.
- Diseñar el plan de mejora del clima organizacional de la empresa PROMAR SEA MARKET.
- Evaluar la propuesta de plan de mejora del clima organizacional de la empresa PROMAR SEA MARKET por criterios de expertos.

Metodología

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo y corte transversal, se utiliza la escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma con un Alfa de Cronbach de 0.97 (Palma, 2004). Esta escala aborda las dimensiones autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Se aplica a toda la población constituida por 18 trabajadores.

Justificación

En la empresa PROMAR SEA MARKET ubicada en la provincia de Tungurahua en el cantón Ambato, se ha detectado que necesita mejorar su ambiente de trabajo, y con ello, minimizar los problemas de desempeño en los trabajadores, las dificultades de

comunicación entre los departamentos, la elevada rotación de personal y el bajo rendimiento en las actividades. Debido a que el área de administración y gestión de personas de la empresa no incentiva al personal, estos se sienten desmotivados y la empresa tiene serios problemas de producción. Trabajar en un ambiente desagradable se convierte en un factor importante ya que al no tener un buen ambiente laboral el trabajador no va a rendir con todo su potencial.

La presente investigación tiene utilidad práctica, pues, se direcciona hacia el cumplimiento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015) de trabajo decente y crecimiento económico, a su vez, fomenta las oportunidades de empleo y condiciones laborales Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2021) en conjunto con la propuesta planteada, que, de ser aplicada, contribuye a la solución del problema detectado en este grupo poblacional. Por otra parte, es conveniente la realización del estudio ya que se cuenta con una herramienta diagnóstica confiable y válida, así como con el acceso a la población.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Clima Organizacional: Antecedentes

En primera instancia, los estudios sobre clima laboral remontan a los años 30 y 40, si los psicólogos comenzaron a investigar la relación entre el clima social en las organizaciones y el comportamiento de los trabajadores. En ese sentido, Sohail y Daud (2017) enfatizan que, uno de los primeros estudios importantes sobre el clima laboral fue realizado por Lewin, Lippitt y White en 1939, quienes estudiaron el efecto del liderazgo autocrático y democrático en el comportamiento de los niños en un campamento de verano. Este estudio, proporcionó evidencia temprana sobre la importancia del clima social en las organizaciones y la influencia del liderazgo en el comportamiento de los trabajadores.

A su vez, en 1950, se realizaron varios estudios que examinaron la relación entre el clima y la satisfacción laboral de los trabajadores. Por ejemplo, Katz y Kahn (1953) citado en Zineldin, Camén y Hatakka (2019) realizaron un estudio en una fábrica de textiles para evaluar cómo las condiciones de trabajo afectaban la satisfacción laboral de los trabajadores. Los resultados demuestran que mientras más satisfacción mayor productividad. En la actualidad, existen estudios que relacionan el clima laboral con la productividad, la rotación de personal y el compromiso. Finalmente, el estudio sobre clima organizacional inicia hace varios años, y la investigación ha evolucionado desde estudios bibliográficos hasta modelos teóricos más sofisticados y estudios experienciales que aportan más evidencia sobre el fenómeno de estudio.

1.2. Definiciones sobre el clima laboral

El clima laboral, se encuentra estrictamente relacionado con el nivel de satisfacción del empleado de una organización, por consiguiente, es uno de los factores clave en el desempeño de una empresa y su ambiente laboral. A su vez, con la existencia de

un clima laboral satisfactorio, los niveles de desempeño suben, y con ellos, la productividad, ingresos, y éxito de la empresa.

El ambiente laboral se compone de factores físicos y emocionales, que inciden notoriamente en el comportamiento y desempeño en los equipos de trabajo. El clima organizacional según Pilligua y Arteaga (2019) “determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción” (párr. 6), por lo que se deduce que los factores del ambiente externo influirían en las actividades que desarrolla un trabajador. Sin embargo, es importante reconocer que factores internos, como las emociones, sentimientos, problemas personales, entre otros, influyen en todo este aspecto. En general, para evaluar un clima laboral favorable, se considera lo interno y externo de los empleados.

En la misma línea, un ambiente favorable en la organización incrementa la productividad, servicio, calidad y flexibilidad de los empleados. Estas características sobresalen en una empresa pues están alineadas con el valor que le entrega a la persona. Janssen (2000) refiere que, para que estos factores sean favorables, es importante el liderazgo interno que tenga una empresa. En pocas palabras, un buen estilo de liderazgo permite que los empleados reciban apoyo, soporte, capacitación, y formación sobre sus actividades y tareas a cumplir.

El clima laboral es uno de los elementos fundamentales en la organización, permite que los trabajadores sean productivos y en un ambiente de bienestar. Según García (2009) “la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales, las relaciones entre las personas y el ambiente físico afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente” (p. 34). Por este motivo, el clima laboral engloba aspectos internos y externos del lugar de trabajo. Un ejemplo, es cómo están ubicados los horarios de trabajo, si existen espacios de tiempo predispuestos al descanso y el aprendizaje. Todas estas características permiten que el ambiente sea favorable e incrementará el bienestar laboral.

A su vez, el clima laboral se da por la interacción social de los individuos dentro de la organización, por consiguiente, todas las actividades y el comportamiento que tienen empleados y empleadores es parte del mismo, significan una interacción social y estructural. Cardona y Buelvas (2010) enfatizan que “la estructura organizacional se expresa por variables como la motivación, el liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación” (p. 142). En ese sentido, las variables son vistas como factores a contar para el análisis de un ambiente favorable o desfavorable en el trabajo. Además, ingresan variables sociales, culturales y emocionales. Por ejemplo, las creencias o el juicio crítico de un empleado determinarían su capacidad de trabajar, tomar decisiones, realizar sus tareas y eficacia.

Por otra parte, Sailema, Noroña y Vega (2022) lo definen como:

El medio ambiente humano y físico en el que se desarrollan las actividades laborales en el día a día, la calidad y la suma de características que están ambientadas y son percibidas por los colaboradores de una organización, como son el liderazgo de los directivos, las conductas personales, su manera de trabajar, cómo se relacionan entre ellos, y su interacción con la empresa y maquinaria. (p. 774)

Por lo tanto, además de resaltar el desenvolvimiento de una persona en su área de trabajo, se resalta la socialización entre compañeros, sus habilidades interpersonales y comportamiento para con sus actividades. Asimismo, el liderazgo de los directivos y la relación de los trabajadores influyen en un buen o mal desempeño de estos dentro de la organización.

Hoy en día, existen diversos estudios que se han enfocado en el clima organizacional, los factores y sus principales características permiten englobar una serie de herramientas que determinen el clima organizacional como favorable o desfavorable. Brunet (1983) citado en Meza, Morgan y Díaz (2019), refiere que se incluyen procesos, normas, leyes y reglas dentro del estudio del clima organizacional, en consecuencia, las características del ambiente de trabajo repercuten en el comportamiento del mismo y son un factor importante para tomar en cuenta, si se evalúa el desempeño del

empleado. Por un lado, existen distintos referentes teóricos que han llegado a estudiar el clima organizacional a través de tres diferentes conceptos. Borda, Tuesca y Navarro (2014) enfatizan la relación del clima laboral con la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional.

Dentro de esta área, existe la teoría de las expectativas en el clima organizacional fue propuesta por Vroom en la década de 1960. Esta teoría sugiere que el comportamiento de los empleados en la organización está influido por tres factores principales presentados en la figura 1, según Marrugo y Meléndez (2012): expectativas, *instrumentality* y valencia.

Figura 1. Teoría de expectativas

Expectativas	<i>Instrumentality</i>	Valencia
<ul style="list-style-type: none"> • La creencia de un empleado de que el esfuerzo que ponga en su trabajo conducirá a un buen rendimiento. • Si un empleado cree que su esfuerzo no será recompensado con un buen rendimiento, es menos probable que se esfuerce al máximo en su trabajo. • Si un empleado cree que su esfuerzo será recompensado con un buen rendimiento, es más probable que se esfuerce al máximo en su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La creencia de que el rendimiento de un empleado conducirá a recompensas deseadas. • Si un empleado cree que su rendimiento no se traducirá en recompensas deseadas, es menos probable que se esfuerce al máximo en su trabajo. • Si un empleado cree que su rendimiento se traducirá en recompensas deseadas, es más probable que se esfuerce al máximo en su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración que un empleado hace de las recompensas ofrecidas. • Si un empleado valora las recompensas ofrecidas por la organización, es más probable que se esfuerce al máximo en su trabajo. • Si un empleado no valora las recompensas ofrecidas por la organización, es menos probable que se esfuerce al máximo en su trabajo.

Fuente: adaptado de Análisis de la teoría de las expectativas de Victor Vroom por Marrugo y Meléndez, 2012, Universidad de Cartagena, Colombia.

En conjunto, estos factores influyen en el clima organizacional, que es la percepción colectiva que los empleados tienen de su entorno de trabajo. Si las expectativas, la *instrumentality* y la valencia son altas, los empleados tienden a percibir el clima

organizacional como positivo, lo que a su vez, lleva a una mayor motivación y rendimiento en el trabajo. En conclusión, esta teoría se enfoca en que los empleados que creen que su esfuerzo será recompensado con un buen rendimiento y recompensas deseadas, perciben mejor su ambiente laboral. Por esta razón, la empresa tendrá mayor productividad y efectividad al producir o brindar un servicio.

Por otra parte, Robbins y Judge (2019), hacen énfasis en los efectos de la satisfacción laboral y el rendimiento en el clima organizacional. La autora Palma (2020) refiere que existe una correlación positiva entre el clima organizacional positivo y la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y el desempeño laboral. Por tanto, la definición es generalizada sobre factores como comportamiento, actitud y satisfacción. La teoría de Palma (2010), incluye dimensiones, factores y características específicas y se refiere al clima laboral como "las percepciones que los empleados tienen de su ambiente laboral, lo que incluye las relaciones interpersonales, las condiciones físicas, los procesos y procedimientos, las políticas de la organización, la comunicación y la cultura organizacional" (p. 34). En efecto, esta teoría se ha utilizado como objeto de numerosos estudios empíricos que demuestran su relevancia en la gestión de recursos humanos.

En conclusión, la investigación y el archivo de información sobre el estudio de clima organizacional engloba definiciones similares que enfocan su importancia en la percepción de los empleados de la empresa con la que colaboran, sobre esto, influyen factores, dimensiones y tipos de clima laboral que al final, sintetizan la importancia de su estudio.

1.3. Factores de clima organizacional

En primera instancia, Palma (2004) resalta que el clima organizacional se forma a través de la interacción de cinco factores, como indica la figura 2, a continuación:

Figura 2. Factores de clima organizacional



Fuente: adaptado de Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias, por Palma, 2004, Revista de Investigación en Psicología.

Los factores de estructura están relacionados con la forma en la que la organización o la empresa está delineada a nivel jerárquico o a nivel de posiciones. Por ejemplo, la empresa casi siempre tiene un departamento de gerencia, departamento financiero, departamento de recursos humanos, entre otros. A su vez, el factor de tecnología son los procesos digitales de una empresa, o el uso de equipos informáticos dentro de la misma.

El factor de personas se encarga de la gestión de empleados, donde sobresalen sus competencias, habilidades, personalidad, etc. En cambio, el factor de tareas engloba las actividades que realizan los empleados, como procesos, creación de productos o servicios, entre otros. Asimismo, el factor ambiente evalúa la cultura empresarial en general. En resumen, los factores interactúan entre sí para que exista un clima favorable. La teoría de clima laboral de Palma (2004), es relevante en la gestión de recursos humanos pues se enfoca en cómo las características del ambiente laboral influyen en la satisfacción y el bienestar de los empleados.

1.4. Dimensiones del clima organizacional

Para el análisis del clima laboral es necesario evaluar las actitudes y el comportamiento de los empleados, por lo cual, las características que resaltan dentro del mismo son: la comunicación, motivación, participación, horarios de rotación, compromiso entre niveles estructurales, entre otros. Autores como Egas y Yance (2018) resaltan que la comunicación dentro de las organizaciones es de forma abierta, por lo cual, desde los niveles jerárquicos se maneja de forma transversal.

Dimensión Motivación

La dimensión de motivación es clave para la evaluación del clima laboral debido a que influye en el comportamiento de los empleados a nivel interno y externo a la compañía. Naranjo (2022) reconoce que “un trabajador motivado, trabaja proactivamente a la vez que ayuda a que todo su entorno avance en el cumplimiento de los objetivos” (p. 16). No obstante, existen múltiples factores personales, lejanos a la organización que afectan a la motivación, por lo cual, hay que promover la autogestión en todo momento. En la misma línea, Chiavenato (2011) menciona que, existen motivos externos e internos que determinan la motivación del empleado; sin embargo, es de suma importancia que los niveles más altos de la empresa mantengan un nivel de comunicación alto, capacitación constante y actividades para que sus empleados, se motiven, por consiguiente, el clima laboral es favorable.

Dentro de esta dimensión, sobresale la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (citado en Ramos 2012), la cual, se centra en la dimensión de motivación laboral. En este caso, Maslow menciona que “para lograr la motivación del personal, es necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer las 5 necesidades a través de su trabajo” (p. 29). Por lo tanto, un empleado, se siente más motivado en la medida en que su empleo le permite satisfacer mayor cantidad de las necesidades descritas en la pirámide, en la figura 3, a continuación:

Figura 3. Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: adaptado de El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje, por Ramos, 2012, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Perú.

Por lo tanto, la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow establece que las personas tienen necesidades que van desde las más básicas hasta las más elevadas. Según esta teoría, las necesidades más bajas, se satisfacen antes de que las más elevadas puedan ser alcanzadas (Ramos, 2012). Según Holt (2018): “esta teoría ha sido aplicada en la gestión de recursos humanos, donde se ha encontrado que la satisfacción de las necesidades de los empleados puede tener un impacto positivo en el clima organizacional” (p.143). Es importante tomar en cuenta la jerarquía de necesidades en el contexto laboral al evaluar su clima organizacional.

A su vez, la teoría de Maslow (citado en Ramos, 2012) sugiere que los empleados que no tienen satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad se sienten inseguros y desmotivados en el trabajo, lo que lleva a un clima organizacional negativo. De igual manera Guevara (2018) afirman que los empleados que tienen sus necesidades

básicas satisfechas se sienten más seguros y motivados, lo que lleva a un clima organizacional más positivo. En este caso, es importante evaluar de forma esporádica estas dimensiones o niveles de necesidades.

Dimensión Autorrealización

La autorrealización es una de las dimensiones clave en el clima organizacional, por lo que, Ostroff y Schmitt (2013) refieren que, si los empleados son capaces de alcanzar su máximo potencial y satisfacer sus necesidades de crecimiento, sucede la realización personal. En este contexto, Maslow (1954) citado en Wagner y Gooding (2016), refiere que la autorrealización es la necesidad más alta en su jerarquía de necesidades y es el deseo de alcanzar el potencial máximo como ser humano. Por lo que, un empleado que desarrolla sus habilidades es reconocido y tiene la oportunidad de crecer en la empresa, satisface la necesidad que se corresponde con esta dimensión.

Así también, Palma (2004) menciona que la autorrealización es la sensación que tiene el empleado de su medio laboral y cómo este le favorece al desarrollo personal y profesional a largo plazo. Asimismo, Naranjo (2022) refiere que, se relaciona con la motivación intrínseca de los empleados, que se deriva del interés y la satisfacción personal en el trabajo en sí mismo. Por otra parte, un clima organizacional positivo promueve la autorrealización, por lo cual, los empleados tienen más probabilidades de sentirse comprometidos y motivados en su trabajo.

Dimensión Satisfacción Laboral

Por otro lado, una de las dimensiones con más importancia en el estudio del clima organizacional es la satisfacción laboral. Según Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly (1994): "la satisfacción laboral es una dimensión importante del clima organizacional que se refiere a los sentimientos y actitudes de los empleados hacia su trabajo, sus compañeros de trabajo, su supervisor y la organización en su conjunto" (p. 2). Por lo

cual, el fundamento del ambiente laboral es la satisfacción de los colaboradores e incluso, desde los altos mandos.

Asimismo, otra dimensión clave es la percepción de justicia. Según Colquitt, Conlon, Wesson y Porter (2001): "la justicia organizacional es una dimensión crítica del clima organizacional que se refiere a la percepción de los empleados sobre la equidad en el tratamiento que reciben en la organización" (p. 342). En todo caso, el manejo de esta dimensión implica las creencias del empleado y el entorno cultural en el que la empresa se desenvuelve.

Por último, la satisfacción laboral está relacionada con el bienestar y desarrollo personal, lo cual, influye en la productividad de los empleados. Rivera (2023) enfatiza que:

Los colaboradores se sienten satisfechos con su centro de labores cuando consideran que son bien remunerados y/o valorados, lo cual genera una percepción desarrollo profesional; a diferencia, de los trabajadores que se sienten insatisfechos, pues no perciben un desarrollo personal dentro de la organización, ni una buena comunicación/relación con sus compañeros o jefes.
(p. 34)

Por lo tanto, es importante que los empleados se mantengan satisfechos con sus actividades y el trato que reciben en su lugar de trabajo, pues esto ayuda a mejorar su eficiencia, el trabajo a largo plazo y la productividad de la empresa. No obstante, mantener a un empleado satisfecho no implica cumplir con todos sus pedidos, sino más bien, ofrecer un programa de recompensas que vaya conforme a las leyes y reglamentos de la gestión de recursos humanos.

Dimensión Supervisión

El apoyo de los supervisores es una dimensión importante del clima organizacional pues, según Jaén (2010), son "conductas dirigidas a influir en el rendimiento de los subordinados mediante la interacción personal " (p. 20). Es decir, para que exista esa

sensación de justicia, los altos mandos y la administración son responsables, empáticos y utilizan la base del respeto en la relación con sus empleados.

Por consiguiente, una supervisión efectiva y positiva tiene un impacto significativo en el bienestar emocional de los empleados, en su motivación y en el rendimiento laboral. Meza, Morgan y Díaz (2019) mencionan que, si los supervisores son percibidos como justos, competentes, accesibles y dispuestos a escuchar y brindar apoyo, los empleados, se sienten más cómodos y comprometidos en el trabajo.

Además, si los supervisores brindan retroalimentación constructiva y reconocimiento por el buen trabajo, los empleados son valorados y motivados. Sin embargo, la supervisión percibida como ineficaz o desfavorable genera frustración, desconfianza y desmotivación en los empleados. En este caso, Palma (2004) en la dimensión de supervisión refiere que son las apreciaciones de funcionalidad del alto mando en la supervisión dentro de la actividad laboral, las relaciones interpersonales y la formación para su rendimiento diario.

Dimensión Comunicación

La comunicación organizacional es otra dimensión clave del clima organizacional. Para Hossain et al. (2019), la calidad y cantidad de la comunicación entre los empleados y la gerencia y entre los propios empleados, es clave para una buena gestión de comunicación. Por lo tanto, dentro de la empresa una comunicación efectiva de forma transaccional entre jerarquías es clave para un buen ambiente laboral.

En la misma línea, Palma (2004) refiere que en la dimensión de comunicación se enfoca en la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información para que una empresa sea funcional. Por ejemplo, la atención al cliente o el nivel de capacitaciones en comunicación verbal y no verbal por parte de la empresa. Además, Segredo (2013) enfatiza que, este es “un proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes en la organización, entre la organización y su medio e

influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización” (p. 3). En todo caso, la comunicación representa un recurso clave para la producción de un bien o servicio en cualquier tipo de empresa.

En términos generales, el clima laboral tiene una gran relevancia en el entorno empresarial pues permite su crecimiento. Según Cardona y Trejos (2020) es necesario mantener un equilibrio entre factores laborales y emocionales. Por lo tanto, es factible impartir motivación entre miembros de la organización, así como liderazgo asertivo y democrático para solucionar conflictos y posibles repercusiones psicológicas como el estrés laboral.

Dimensión de Liderazgo

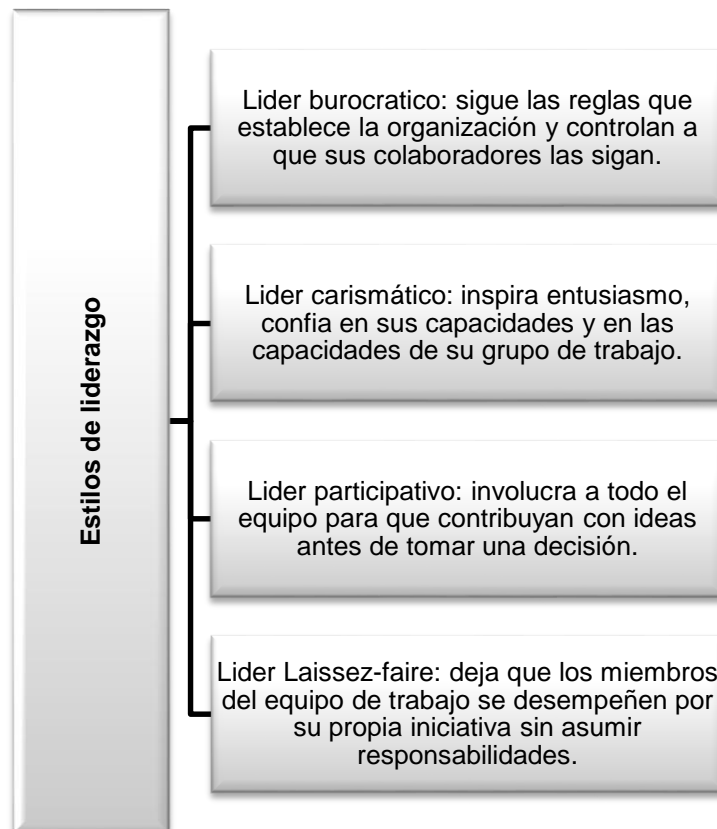
La teoría moderna de Hersey-Blanchard citado en Ramos (2012) trabaja sobre la variable de liderazgo en el clima organizacional. Por consiguiente, esta teoría se enfoca en la actitud de los empleadores con sus empleados. En la cual, se resaltan aspectos básicos que tiene que hacer un líder según Münch (2011):

Hablar: El líder define los papeles e indica qué, cuándo, cómo y dónde llevar a cabo diversas tareas; Vender: el líder logra el conocimiento y el apoyo; Participar: el líder y el seguidor comparten la toma de decisiones y Delegar: el líder proporciona apoyo (p.155).

Por lo cual, la dirección de una empresa, los encargados de cada área y los líderes en general manifestarán conductas y tomarán decisiones con base en el crecimiento y desarrollo de sus empleados y en torno al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Esta teoría, permite analizar la perspectiva de liderazgo del clima organizacional de una empresa y el grado en que este se ve afectado por no situarlo en buenos términos.

Dentro de esta dimensión, existen distintos estilos de liderazgo presentados en la figura 4, que influyen en el clima organizacional según Lewin (citado en Zuzama, 2014):

Figura 4. Estilos de liderazgo organizacional



Fuente: Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real, por Zuzama, 2014.

Por lo tanto, los distintos estilos de liderazgo influyen en el clima organizacional y la productividad de los colaboradores. No existe un estilo preferencial al momento de liderar una empresa; sin embargo, es necesario analizar factores como la efectividad, el rendimiento, el reconocimiento y el valor que ofrece la organización.

Tipos de clima organizacional

Existen diferentes tipos de clima laboral que afectan a la motivación, la satisfacción laboral y la salud mental de los trabajadores. Según Sánchez, Arias y Barreto (2020) uno de los modelos más conocidos, es el propuesto por Litwin y Stringer en 1968, quienes identificaron tres tipos de clima laboral: autoritario, democrático y *laissez-faire*.

Por tanto, existen diferentes tipos de clima organizacional que se han identificado en la literatura. Según Sánchez et al. (2020), el clima autocrático está caracterizado por un ambiente en el que se promueve la competencia, el individualismo y la rigidez. En cambio, el clima burocrático, las normas y procedimientos son el eje central de la organización, sin límite a la creatividad e innovación. Según Barreto, Arias y Sánchez (2019), "el clima autocrático se enfoca en la estandarización de las prácticas, en la formalización y en la rigidez de los procedimientos y normas, en detrimento de la creatividad y la innovación" (p. 53). En ese sentido, este tipo de clima no es recomendable para una empresa funcional y productiva.

Además, existe el clima participativo, que se caracteriza por fomentar la participación y colaboración entre los empleados y la gerencia. Según Thite y Russell (2017), "el clima participativo se enfoca en la participación de los empleados en la toma de decisiones, la colaboración y el trabajo en equipo, lo que permite el desarrollo de un ambiente laboral colaborativo y cooperativo" (p. 268). Por último, se encuentra el clima de apoyo, en el que se fomenta la comunicación, el respeto y el apoyo entre los empleados y la gerencia.

En ese sentido, Saridakis Lai, Cooper y Chung (2017), plantean que: "el clima de apoyo se enfoca en la comunicación abierta y efectiva, el apoyo de los supervisores y compañeros de trabajo, y el respeto y la confianza entre los empleados" (p. 345). Por lo cual, este representa una ventaja para las empresas, pues, si existe satisfacción entre los empleados y una buena relación entre jerarquías, los niveles de desempeño son altos, por lo tanto, las ventas incrementan debido a la productividad de la empresa.

Por otra parte, Sánchez et al. (2020), refieren que "las percepciones compartidas de los empleados sobre su lugar de trabajo, incluyendo las políticas, prácticas y procesos que influyen en su trabajo y en su bienestar" (p. 146). Dicho esto, se identifican cuatro tipos de clima organizacional, que se ordenan en una escala de mayor a menor efectividad:

a) **Clima de apoyo:** en este tipo de clima, los empleados sienten que la

organización los apoya y los valora. Se fomenta la participación y la colaboración, y hay una cultura de confianza y respeto mutuo;

- b) **Clima colegiado:** en este tipo de clima, los empleados se sienten parte de un equipo y trabajan juntos para lograr objetivos comunes. La comunicación es abierta y hay un sentido de pertenencia y compromiso;
- c) **Clima controlador:** en este tipo de clima, los empleados se sienten controlados y supervisados, con poca participación en la toma de decisiones y poca autonomía. La comunicación es jerárquica y las políticas y procedimientos se imponen desde arriba;
- d) **Clima oportunista:** en este tipo de clima, los empleados sienten que la organización es egoísta y que se preocupa principalmente por sus propios intereses. La comunicación es limitada y se fomenta la competencia y el individualismo.

En consecuencia, la teoría sostiene varios tipos de clima que se observan en un ambiente laboral y se desarrolla directamente con el desempeño de sus empleados. Además, Likert también propone un sistema de gestión o un plan de acción dentro de su teoría según Rodríguez (2016):

- a. **Sistema de gestión explotador:** En este tipo de sistema, la gestión tiende a ser autoritaria y coercitiva, y la comunicación se da de forma unidireccional, desde la gestión hacia los empleados. Además, se caracteriza por un bajo nivel de confianza entre la gestión y los empleados, y un alto nivel de conflicto y tensión;
- b. **Sistema de gestión benevolente:** La gestión se preocupa por el bienestar de los empleados y fomenta la comunicación y la colaboración entre ellos. Sin embargo, la gestión aún retiene el control sobre las decisiones importantes y los empleados tienen un bajo nivel de participación en el proceso de toma de decisiones.
- c. **Sistema de gestión consultivo:** La gestión busca la opinión y el aporte de los empleados en la toma de decisiones importantes. La comunicación se da en

ambas direcciones y hay un alto nivel de confianza entre la gestión y los empleados.

- d. **Sistema de gestión participativo:** La gestión y los empleados trabajan juntos para tomar decisiones importantes y lograr los objetivos de la organización. La gestión se preocupa por el bienestar de los empleados y fomenta la comunicación y la colaboración. Este tipo de sistema se caracteriza por un alto nivel de confianza entre la gestión y los empleados y un bajo nivel de conflicto y tensión.

Por lo cual, la teoría de Likert apunta más a un sistema de gestión participativa para que exista un ambiente laboral positivo y favorable para la empresa. A su vez, Likert (citado en Rodríguez, 2016) destaca la importancia de la comunicación para crear un clima favorable, dicho esto, todas las dimensiones del clima organizacional se fusionan en cierta manera a través de las distintas teorías sustentadas por autores de renombre a lo largo del tiempo.

Impacto del clima organizacional en empresas

El ambiente o clima organizacional es un factor clave en el rendimiento y la satisfacción de los empleados, así como en la productividad y el éxito general de la organización. Según Robbins y Judge (2017), "el clima laboral es el ambiente interno que los empleados perciben en su lugar de trabajo". El clima laboral, es positivo o negativo debido a varios factores como la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación y la gestión del desempeño. Asimismo, es positivo para el ambiente que los colaboradores tengan motivación, así, estarán comprometidos con su puesto y no se desarrollaran consecuencias negativas que tengan un efecto contrario.

Además de afectar directamente el rendimiento y la satisfacción de los empleados, el clima laboral también tiene un impacto en la reputación y la marca de la empresa. Según el estudio de Pilligua y Arteaga (2019) el clima laboral positivo está relacionado con una mayor satisfacción del cliente y una mayor rentabilidad. Los clientes son más

propensos a tener una experiencia positiva si los empleados están motivados y comprometidos. Además, un clima laboral positivo ayuda a atraer y retener a los empleados talentosos y comprometidos, lo que, a su vez, mejora la imagen de la empresa en la industria.

Por último, es importante destacar que el clima laboral tiene un impacto en la salud y el bienestar de los empleados. Un ambiente laboral tóxico causa estrés, ansiedad, depresión y otros problemas de salud mental. Según el informe de la Organización Mundial de la Salud (2019), los problemas de salud mental son una de las principales causas de discapacidad y absentismo laboral en todo el mundo. Por lo tanto, las organizaciones tienen la responsabilidad de crear un clima laboral saludable y positivo para sus empleados, no solo por razones de rendimiento y productividad, sino también por el bienestar y la salud de sus trabajadores.

En conclusión, el clima laboral tiene un impacto significativo en las organizaciones y en los empleados. Es importante que las organizaciones tomen medidas para crear un clima laboral saludable y positivo, a través de la cultura organizacional, el liderazgo y la gestión del desempeño. En resumen, se recomienda manejar un estilo integral, para lograr la eficacia y cumplir con los objetivos.

Intervención para la mejora del clima organizacional

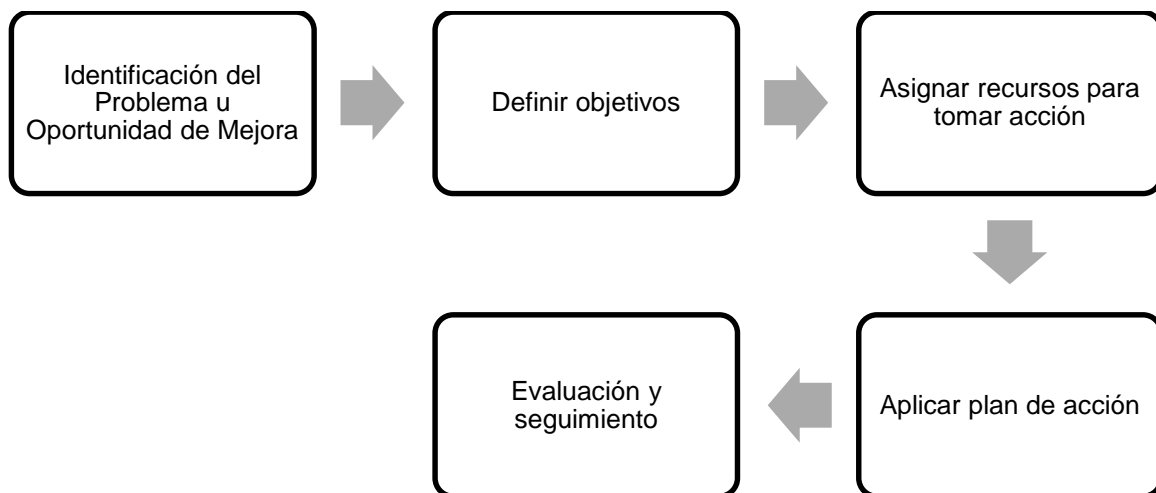
La intervención dentro del clima organizacional es necesaria para mejorar el ambiente y aumentar la productividad de la empresa. En este caso, Arranz y Gómez (2018) definen como plan de mejora a las acciones y actividades que tiene una empresa para obtener mejores resultados. Por consiguiente, es un conjunto de objetivos estratégicos con medidas a aplicar dentro de la empresa.

El plan de mejora en el clima organizacional está basado en diferentes teorías y modelos de clima laboral, como la teoría de Likert (citado en Naranjo, 2022) o la teoría de Palma (2004). En este caso, se incluyen acciones de mejora que referencian

dimensiones como la comunicación efectiva, condiciones laborales, entre otras. Zuzuma (2014) enfatiza que la mejora del clima se da a través de programas de capacitación y formación para los administrativos y la implementación de medidas que permitan una flexibilidad en el ambiente laboral.

En general, un plan de mejora significa un cambio en el ambiente laboral. Como lo mencionó Einstein (citado en Gómez y Puerres, 2021): “Si buscas resultados distintos no hagas siempre lo mismo” (párr. 2). En ese sentido, para implementar un plan de mejora empresarial, se cumple con una serie de pasos descritos en la figura 5 que se muestra a continuación:

Figura 5. Proceso de plan de mejora organizacional



Fuente: adaptado de Metodología para elaborar un plan de mejora continua por Proaño, Gisbert, y Pérez, 2017, Empresa: investigación y pensamiento crítico.

El plan de mejora consta de una serie de pasos que consideran el cumplimiento del mismo. En primera instancia, para identificar el problema es necesario enfocarse en la misión, visión, objetivos estratégicos de la empresa. Proaño, Gisbert y Pérez (2017) enfatizan que, es importante “analizar el impacto que tiene el proceso en el área, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la empresa” (p. 53). Para esto, se utilizan herramientas como diagramas de causalidad, un análisis interno y externo como el FODA, un árbol de problemas, un análisis PORTER o un análisis PESTEL.

Dicho así, es crucial hacer un análisis del problema en el clima organizacional a través de cualquier herramienta.

En consecuencia, la identificación del problema utiliza técnicas para evaluar el clima laboral. Proaño et al. (2017) mencionan las siguientes:

- a) **Encuestas de clima laboral:** obtener información sobre cómo los empleados perciben el ambiente de trabajo y su satisfacción en la empresa. A partir de los resultados, se identifican áreas de oportunidad y establecer acciones de mejora.
- b) **Entrevistas individuales o grupales:** Las entrevistas permiten recopilar información más detallada sobre las opiniones y percepciones de los empleados.
- c) **Focus group:** Estas reuniones permiten la participación de un grupo de empleados, en las que se discuten temas específicos de interés para la empresa.
- d) **Análisis de datos de rotación y absentismo:** El análisis de la tasa de rotación y absentismo proporciona información sobre el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados. Si estos indicadores son altos, es necesario realizar acciones para mejorar el clima laboral.
- e) **Evaluación de políticas y prácticas de recursos humanos:** Revisar las políticas y prácticas de recursos humanos de la empresa ayudan a identificar posibles problemas que afectan el clima laboral.
- f) **Grupos de mejora continua:** Los grupos de mejora continua permiten la participación de los empleados en la identificación de oportunidades de mejora en la empresa y en la implementación de soluciones.

De forma seguida, se inicia con la planificación del plan de mejora, el cual, funciona como una propuesta al cambio. Proaño et al. (2017) recomiendan la planificación estratégica, un análisis de procesos, Cuadro de Mando Integral y *Benchmarking* para aprender mejores prácticas. En este caso, lo recomendable para planificar un plan de acción es iniciar con la definición de indicadores que permiten una mejora de resultados en el desempeño de los colaboradores. Asimismo, la implementación de un diagrama de Gantt para observar el procedimiento de dicho plan (Carro y Carro, 2008).

Dentro de la implementación de un plan de mejora, se incluye el seguimiento y la evaluación de resultados. Proaño et al. (2017) mencionan que es necesario ejecutar las siguientes funciones:

- Informar y comunicar la aplicación del plan de acción.
- Ejecutar el plan con todos los colaboradores
- Dar seguimiento conforme a los resultados en impacto y desempeño.
- Verificar que se cumplió todo el proceso del plan de acción.

En este caso, es vital entregar un informe para la evaluación, el cual, incluye las ventajas y desventajas de las alternativas creadas a través del plan de acción. Finalmente, es necesario disponer recursos para llevar a efecto el plan de mejora y establecer un método de trabajo. Ruiz (2020) sintetiza que el proceso “es la manera en que se va a desarrollar la actuación prevista, en qué momentos se va a realizar esta actuación, qué metodología de trabajo se va a seguir, como se va a aplicar dicha metodología y cuáles son los indicadores de evaluación. Para concluir, un plan de mejora incluye todos los planes elaborados por los ciclos o departamentos.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLOGICO

El diseño metodológico de la presente investigación expone el tipo de investigación, alcance, técnicas y herramientas de análisis para la recolección de datos y el procedimiento para determinar el diagnóstico de la empresa en cuanto a clima laboral.

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación presenta un diseño no experimental bajo un enfoque cuantitativo de corte transversal. En primera instancia, la investigación de tipo no experimental se enfoca en el análisis de información que se recolecta sobre el fenómeno tal y como sucede de manera natural sin manipular las variables (Grajales, 2000, p. 34). En este caso, se realiza un análisis diagnóstico del clima laboral en la empresa 'PROMAR SEA MARKET', tal como se encuentra de manera natural.

En la misma línea, el corte transversal usualmente se utiliza en estudios de tipo descriptivo. Vega, Maguiña, Soto, Lama y Correa (2021) refieren que “es la evaluación de un momento específico y determinado de tiempo, en contraposición a los estudios longitudinales que involucran el seguimiento en el tiempo” (p. 179). Por tanto, en el presente estudio se realiza la observación y aplicación de encuestas en el establecimiento en una fecha específica, de forma transversal.

El enfoque es cuantitativo debido a, que se aplica una herramienta psicométrica de análisis de clima laboral que recolecta datos numéricos a través de una escala Likert. Useche, Artigas, Queipo y Perozo (2019) mencionan que “la investigación cuantitativa, se basa en la recolección de datos numéricos para identificar patrones y tendencias en una población definida” (p. 45). Por lo tanto, este enfoque utiliza instrumentos estandarizados como escalas de medición, en este caso, se usa la Escala de clima laboral CL-SPC de Palma (2004).

El presente estudio tiene un alcance descriptivo, el cual, narra el estado actual del clima organizacional de la empresa 'PROMAR SEA MARKET'. A partir del análisis descriptivo del diagnóstico de la población de estudio, se realiza un plan de mejora para el clima organizacional de la empresa mencionada. El alcance descriptivo permite describir un fenómeno de estudio de forma objetiva. Ramos (2020) enfatiza que, ayuda a identificar tendencias y patrones en los datos para investigaciones futuras.

2.2. Población

La presente la investigación, se enfoca en determinar el clima laboral de la empresa 'PROMAR SEA MARKET', la cual, tiene como población 18 trabajadores. Entre ellos, se encuentran empleados de contabilidad, producción, choferes, ventas y talento humano. En consecuencia, se trabaja con toda la población de la empresa, y se subdivide en grupos según sexo, edad y jerarquía laboral.

Tabla 1. Datos sociodemográficos

	Frecuencia	Porcentaje
Sexo		
Femenino	11	61.1%
Masculino	7	38.9%
Edad		
20-30 años	11	61.1%
31-40 años	7	38.9%
Cargo		
Directivo	2	11.1%
Empleado	7	38.9%
Operario	9	50%

Nota: Elaboración propia

En la tabla 1, se observa que existe mayor población de sexo femenino con un 61.1%, en cambio, sexo masculino, se observa un 38.9%. Además, se observa que existe un 61.1% de empleados entre el rango de edad de 20 a 30 años, lo cual, refiere una prevalencia de población de adultos jóvenes. El segundo rango de edad que predomina es de 30 a 40 años (38,9%) correspondiente a la etapa de adultez media.

Finalmente, se aprecia una prevalencia de rango laboral de operarios con el 50% de la población y en segundo lugar los empleados (38,9%).

2.3. Técnicas y herramientas de recolección de datos

Para el presente estudio se utiliza el análisis estadístico descriptivo para resumir y describir los datos obtenidos a través del uso de la herramienta psicométrica de clima laboral. En este caso, se aplica la escala de clima laboral CL-SPC de Palma (2004) quien explica que “la escala consta de 50 ítems, distribuidos en dimensiones, cada ítem del cuestionario se valora en una escala tipo Likert de 5 puntos” (p. 5). Por lo tanto, se presenta en la tabla 2, la interpretación de cada dimensión y los ítems que conforman las mismas.

Cuadro 1. Interpretación de Escala de Clima Laboral CL-SPC

Dimensiones	Ítems	Interpretación
Autorrealización	1,6,11,16,2 1,26,31,36, 41,46.	Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. (Ejemplo: ¿Existen oportunidades de progresar en la institución?).
Involucramiento laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.	Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. (Ejemplo: Cada empleado, se considera factor clave para el éxito de la organización).
Supervisión	3,8,13,18,2 3,28,33,38, 43, 48.	Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. (Ejemplo: El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan).
Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.	Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. (Ejemplo: Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo).
Condiciones laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.	Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. (Ejemplo: La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones).

Fuente: adaptado de Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias, por Palma, 2004, Revista de Investigación en Psicología.

Las dimensiones permiten determinar cómo se desenvuelven los empleados dentro de las distintas áreas. A su vez, para interpretar los resultados, Palma (2004) describe que se analiza conforme a los resultados la valoración cualitativa, y las categorías están basadas en puntuaciones directas, es la mayor en dimensiones de 50, y en global de 250, de tal modo que, a mayor puntuación mejor percepción del ambiente laboral (ver tabla 2).

Tabla 2. Interpretación de puntajes

Categorías diagnósticas	Dimensiones	Puntaje Total
Muy Favorable	42-50	210-250
Favorable	34-41	170-209
Media	26-33	130-169
Desfavorable	18-25	90-129
Muy desfavorable	10-17	50-89

Fuente: adaptado de Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias, por Palma, 2004, Revista de Investigación en Psicología.

Validez y confiabilidad del instrumento

La confiabilidad permite asegurar la medida en que un método es fiable. La Escala de Clima Laboral CL-SPC según Palma (2004) evidencia correlación de alta consistencia interna entre los datos, por lo tanto, es un instrumento confiable.

Tabla 3. Confiabilidad Escala CL-SPC

Método	Escala CL-SPC	Presente investigación
Alfa de Cronbach	.97	.81

Fuente: adaptado de Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias, por Palma, 2004, Revista de Investigación en Psicología.

En respecto de, el coeficiente de Alfa de Cronbach del presente estudio es de 0.81, lo cual, refleja un valor alto de fiabilidad, es decir, en general los ítems son adecuados para medir el clima laboral en la empresa PROMAR SEA MARKET. Otro estudio realizado en población ecuatoriana obtuvo un Alfa de 0.97 en los 50 ítems del instrumento, mientras que por dimensiones se obtuvieron valores entre 0,94 a 0,96 (Naranjo, 2022). Por otra parte, Marcelo (2022), refiere que la confiabilidad tras el

análisis de los 5^o ítems reflejo un 0.97 alfa Cronbach, lo cual, demuestra que la aplicación del test permite reflejar estados reales y casi seguros del clima laboral de una empresa.

La validez es definida como el grado en el que un instrumento de medida cumple con el propósito para el que fue construido (Robles y Rojas, 2015, p. 128). En este caso, Ortega (2018) refiere que “Sonia Palma presentó evidencias basado en el contenido de .84 a 87. Mediante la V de Aiken, otra basada en el constructo de .98, y con el método de *varimax* obtuvo saturaciones factoriales mayores a .30.” (p. 35). Dichos valores son suficientes para corroborar la validez del instrumento, además, Ortega (2018) realiza su propio análisis y con un método cuadrático obtiene 0.98.0, lo cual, es significativo en la medición del clima laboral.

En este caso, debido a que la prueba es validada por Palma (2004) y por Ortega (2018), se procede a aplicar en el estudio y se deduce que los resultados serán válidos al momento de efectuar un plan de mejora sobre los mismos. En el estudio realizado por Naranjo (2022) en población ecuatoriana se realizó una validación de este instrumento por criterios de especialistas con resultados satisfactorios. De igual manera, en la presente investigación se realizó un proceso de validación por especialistas que reafirmaron que el instrumento es adecuado para la población de estudio (Anexo 8).

Procesamiento y análisis de la información

Los datos recogidos fueron vaciados como base de datos en Microsoft Excel 2018, para posteriormente ser exportado en el programa estadístico IBM SPSS versión 25 para interpretar los datos obtenidos. En este sentido, al ser un estudio descriptivo, como plantea Grajales (2000), se incluye el análisis de medidas de tendencia central, medidas de dispersión y distribución. Por esta razón, se analiza la media por dimensiones y la desviación estándar. Se realiza un análisis a través de tablas de contingencia donde se cruzan los resultados de las dimensiones por cada uno de los

datos sociodemográficos. De igual manera, se analiza la puntuación global del clima organizacional a nivel de toda la población.

2.4. Caracterización de la empresa PROMAR SEA MARKET

La empresa 'PROMAR SEA MARKET' es una organización ecuatoriana, que se caracteriza por la distribución de mariscos al por mayor y menor, tiene como objetivo entregar productos de buena calidad para satisfacer al cliente. Además, se enfoca en proveer al consumidor con alimentos del mar de calidad. En el Manual de funcionamiento (anexo 8) de la empresa, constan los datos informativos siguientes:

Misión

“Nuestra misión principalmente es entregar productos de calidad y nutricionales basado en los conocimientos sobre el ecosistema marino y a través de esto mantener la protección del medio ambiente y la salud de nuestros consumidores.”

Visión

“Ser una empresa reconocida a nivel mundial e incentivar a la protección del ambiente y la nutrición de las personas.”

Valores

- Calidad
- Transparencia
- Compañerismo
- Respeto
- Honestidad

Estrategia

La principal estrategia es promover la calidad y frescura de los productos, así como, ofrecer una amplia variedad de alimentos de mar. Además, se busca mantener precios competitivos en el mercado. De tal forma que, se enfoca en la satisfacción del cliente, la calidad de sus productos, el compromiso con la sustentabilidad y la responsabilidad social.

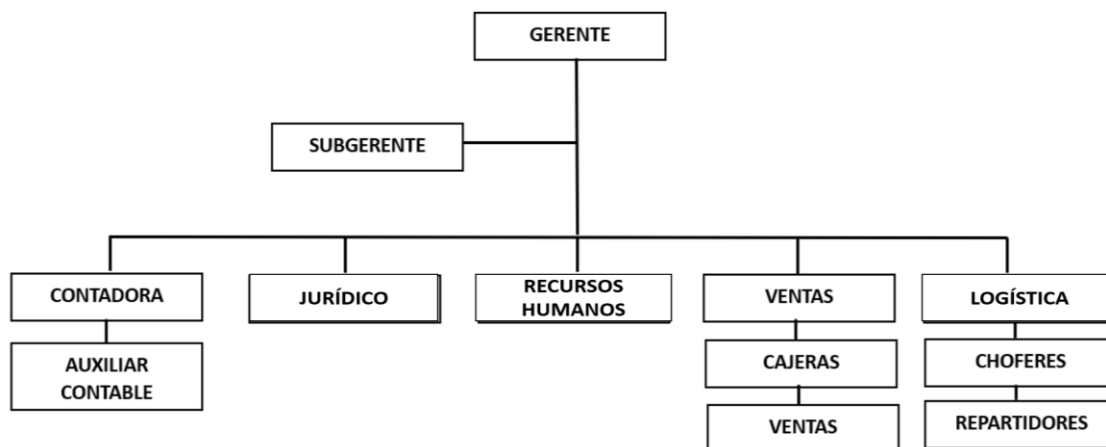
Mercado

La empresa compite con otras compañías del mismo sector, a nivel local como nacional. El mercado de clientes prefiere consumir productos frescos. Por tal motivo, la empresa tiene éxito y sobresale entre sus competidores.

Estructura organizacional

La estructura depende de un modelo de gestión tradicional, a continuación, se presenta un organigrama de la misma:

Figura 6. Organigrama de la empresa 'PROMAR SEA MARKET'



Nota: Elaboración propia.

Se observa que, existen dos niveles jerárquicos de altos mandos y otros subniveles de cargos generales. La gerencia general es encargada de la dirección y supervisión general de la empresa. El subgerente, se encarga de ciertas acciones que son delegadas por la gerencia. Asimismo, la contadora y su auxiliar son responsables de la gestión financiera y contable de la empresa. El área jurídica se enfoca en todos los procesos normativos y legales. El área de recursos humanos es responsable de la selección y contratación del personal. Y, por último, el área de ventas y logística se encargan mayormente de la producción y venta de los productos de la empresa.

En conclusión, la estructura organizacional es tradicional y se recomienda su gestión para una mejor producción y mejora de la empresa. A pesar de que han surgido nuevas formas de organización, como las estructuras planas y las organizaciones sin jerarquías, la estructura tradicional, es la más utilizada en la mayoría de las empresas. La razón principal es que permite una mayor eficiencia en la toma de decisiones, una mejor asignación de recursos y una mayor claridad en cuanto a la responsabilidad de cada miembro del equipo.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis Descriptivo de Escala CL-SPC

En primera instancia, se realiza el análisis descriptivo de resultados de la aplicación de la escala de clima laboral CL-SPC. A continuación, en la tabla 5, se presenta el mínimo, máximo, media, y desviación estándar correspondiente a las dimensiones de la escala y su puntaje global. Cabe resaltar que, los resultados fueron tabulados de la aplicación de la prueba a los 18 empleados de la empresa 'PROMAR SEA MARKET'.

Tabla 4. Análisis descriptivo de escala CL-SPC

Dimensiones	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Realización Personal	10	21	17.33	3.69
Involucramiento laboral	13	25	20.39	3.09
Supervisión	27	38	33.28	3.59
Comunicación	19	42	32.11	5.4
Condiciones Laborales	22	41	33.72	4.88
Escala Total	91	155	136.83	15

Nota: Elaboración propia.

En la dimensión de realización personal o autorrealización, se obtiene un mínimo (Min) de 10 y un máximo (Máx) de 21, con una media (M) de 17.33 y desviación típica (Dt) de 3.69. Los resultados indican un clima laboral muy desfavorable. Esto sugiere que, las aspiraciones personales y la relación entre el empleado con la empresa conforme a su desarrollo personal a futuro, se encuentran en malas condiciones.

De forma seguida, en la dimensión de involucramiento laboral, se observa un Min=13; Máx=25; M=20.39 y Dt=3.09. Por lo tanto, el promedio refleja un clima laboral desfavorable conforme a la vinculación que tienen los empleados con la empresa. Por ejemplo, la falta de oferta de oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento y recompensas por desempeño. Además, en esta dimensión influye en gran parte el

factor emocional del empleado, por tanto, la motivación y la conexión con la empresa son imprescindibles.

Por otra parte, en la dimensión de supervisión, se obtiene un Min=27; Máx=38; M=33.28; y Dt=3.59. Lo que significa que, en el factor de gestión y dirección de la empresa, los empleados presentan un nivel medio. Por ejemplo, los empleados perciben en cierta medida que la gestión por parte de sus jefes es buena. Sin embargo, es necesario reforzar esta dimensión para mejorar la capacidad de liderazgo, comunicación y retroalimentación en la empresa.

Asimismo, en la dimensión de comunicación, se observa un Min=19; Máx=42; M=32.11; y Dt=5.4. Por lo tanto, en el factor de comunicación, los empleados tienen un nivel medio con tendencia a un ambiente favorable. No obstante, es importante mencionar que existe un rango alto en la desviación, por lo que, los resultados varían entre 19 y 42, es decir, es necesaria una intervención en la dimensión de comunicación para mejorar la productividad, satisfacción y la calidad de clima laboral en la empresa.

En cuanto a la dimensión de condiciones laborales, se obtiene un Min=22; Máx=41; M=33.72; y Dt=4.88. En este sentido, el análisis demuestra que los empleados requieren de atención, pues, su nivel de clima laboral es medio. Por lo tanto, se denota que requiere de un plan de acción en cuestión de salario, jornada laboral, sistema de salud, estabilidad y en general, en como perciben el ambiente laboral los colaboradores de la empresa mencionada.

Finalmente, al evaluar la escala total o puntaje Global, se obtiene los siguientes resultados: Min=91; Máx=155; M=136,83; y Dt=15. En este caso, se presenta una desviación estándar alta, por lo tanto, es considerable fijarse en los factores de forma específica para obtener el diagnóstico de clima laboral, el cual oscila entre un ambiente laboral desfavorable a medio, el cual, es el último rango del puntaje global obtenido.

Análisis por categorías de la dimensión de realización personal

En este apartado, se realizará el análisis de distribución de frecuencias con sus respectivos valores porcentuales; en este caso, el instrumento se aplicó a 18 empleados en total.

Tabla 5. Descripción de la dimensión Realización Personal

Categoría	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Muy Desfavorable	2	11.11
Desfavorable	4	22.22
Medio	5	27.78
Favorable	5	27.78
Muy Favorable	2	11.11
Total	18	100

Nota: Elaboración propia.

Como se observa, la realización personal es primordial para el desarrollo de un buen clima organizacional, en este caso, se observa un porcentaje acumulado de categoría negativa (muy desfavorable-desfavorable) de 33.33%, lo cual, refiere que existen varios empleados que no se sienten conformes con su nivel de realización personal dentro del ambiente laboral. No obstante, al ver que un 27.78% se encuentra en el medio, se recomienda la promoción de la autorrealización en la empresa. No obstante, un 33.35% presentan niveles positivos en esta dimensión. En conclusión, es importante enfocarse en mejorar aspectos relacionados con la sensación de autorrealización de los empleados al momento de establecer el plan de mejora de clima organizacional en la empresa 'PROMAR SEA MARKET'.

A continuación, en la tabla 7, se presenta el análisis detallado por preguntas de la dimensión de Realización Personal:

Tabla 6. Descripción de la dimensión de Realización Personal por preguntas

Preguntas		Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre
1.Existen oportunidades de progresar en la institución	<i>f</i>	0	7	5	4	2
	%	0.00	38.89	27.78	22.22	11.11
6.El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	<i>f</i>	0	4	5	5	4
	%	0.00	22.22	27.78	27.78	22.22
11.Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	<i>f</i>	5	5	6	2	0
	%	27.78	27.78	33.33	11.11	0.00
16.Se valora los altos niveles de desempeño	<i>f</i>	0	3	6	4	5
	%	0.00	16.67	33.33	22.22	27.78
21.Los supervisores expresan reconocimiento por los logros	<i>f</i>	0	0	5	8	5
	%	0.00	0.00	27.78	44.44	27.78
26.Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	<i>f</i>	1	3	5	6	3
	%	5.56	16.67	27.78	33.33	16.67
31.Los jefes promueven la capacitación que se necesita	<i>f</i>	4	4	5	4	1
	%	22.22	22.22	27.78	22.22	5.56
36.La empresa promueve el desarrollo del personal	<i>f</i>	0	0	6	6	6
	%	0.00	0.00	33.33	33.33	33.33
41.Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	<i>f</i>	1	5	3	5	4
	%	5.56	27.78	16.67	27.78	22.22
46.Se reconocen los logros en el trabajo	<i>f</i>	0	4	4	4	6
	%	0.00	22.22	22.22	22.22	33.33

Nota: Elaboración propia.

Según los resultados, se observan porcentajes altos en los niveles negativos (nunca-poco), por tanto, los aspectos que mayor incidencia tienen en esta dimensión son los abordados en las preguntas 1, 11 y 31. En la pregunta 1, se observa que el 38,89% de los empleados perciben pocas oportunidades de progresar en la empresa; además, en la pregunta 11, se observa que más del 55,56% de los colaboradores distingue la poca o ninguna participación en definir los objetivos y las acciones para lograrlo. Asimismo, un 44,44% de los empleados ve que la administración no brinda capacitación o promueve la misma.

Por otro lado, al observar los niveles positivos (mucho-siempre) se observa en la pregunta 6 y 16, que un 50% de los empleados percibe que la administración se interesa por su éxito y valoran su desempeño. Además, en las preguntas 21, 36, 41 y

46, más del 50% de los empleados se sienten satisfechos con el reconocimiento que la administración le brinda, así como, el interés por la promoción de innovación dentro de la empresa. En conclusión, existe un porcentaje de empleados que no tienen problemas con la percepción de autorrealización. Sin embargo, otros sí expresan dificultades por lo que se sugiere enfocarse en la mejora de esta dimensión.

A continuación, en las tablas 8, 9, y 10, se presenta un análisis de resultados por contingencia según las variables sociodemográficas (edad, sexo, y jerarquía laboral) de los empleados encuestados.

Tabla 7. Resultados de Realización Personal - Edades

Categoría		20-30 años	31-40 años	Total
Muy desfavorable	f	1	1	2
	%	5.56	5.56	11.11
Desfavorable	f	2	2	4
	%	11.11	11.11	22.22
Media	f	3	2	5
	%	16.67	11.11	27.78
Favorable	f	3	2	5
	%	16.67	11.11	27.78
Muy Favorable	f	2	0	2
	%	11.11	0.00	11.11
Total	f	11	7	18
	%	61.11	38.89	100.00

Nota: Elaboración propia.

Se aprecia que, los mayores porcentajes en ambos rangos de edades se sitúan en las categorías Favorable y Media. Lo que llama la atención, es que en el rango de edad de 31 – 40 años existe un 0% en la categoría Muy Favorable, por lo que, se sugiere que este grupo de empleados no se sienten completamente satisfechos con aspectos de realización personal en el contexto organizacional. Por otra parte, el 17% de los empleados entre 20 y 30 años perciben un ambiente desfavorable en cuanto a la dimensión de realización personal; mientras que, un 28% de los empleados se encuentra a gusto con estas oportunidades. Por lo tanto, se deduce que varios empleados necesitan recibir mayor apoyo sobre su desarrollo profesional, por tanto, el

plan de mejora en el clima laboral tomara en cuenta estos aspectos que influyen en dicha dimensión.

Por otro lado, se observa que, un 20% de los empleados entre los 31 a 40 años de edad no se sienten conformes con la promoción de su desarrollo personal dentro de la empresa. Cabe resaltar que, no existen empleados que estén completamente a gusto (muy favorable) con las prácticas de la administración sobre la dimensión mencionada. Se concluye que, la mayoría de los empleados, al ser jóvenes, necesitan recibir una mejor valoración en aspectos de estabilidad laboral y desarrollo profesional.

Tabla 8. Resultados de Realización Personal - Sexo

Categoría		Femenino	Masculino	Total
Muy desfavorable	<i>f</i>	1	1	2
	%	5.56	5.56	11.11
Desfavorable	<i>f</i>	3	1	4
	%	16.67	5.56	22.22
Media	<i>f</i>	3	2	5
	%	16.67	11.11	27.78
Favorable	<i>f</i>	3	2	5
	%	16.67	11.11	27.78
Muy Favorable	<i>f</i>	2	0	2
	%	11.11	0.00	11.11
Total	<i>f</i>	11	7	18
	%	61.11	38.89	100.00

Nota: Elaboración propia.

En primera instancia, no se realiza un análisis estadísticamente comparativo, puesto que, existe gran diferencia en las cantidades de ambos sexos. Al analizar a los hombres, se aprecia que, predomina una percepción muy desfavorable (5,56%) y desfavorable (5,56%) de la realización personal, de hecho, en la categoría Muy Favorable hay 0%. Sin embargo, en las mujeres predominan las percepciones de realización personal favorable, media y desfavorable con un 16,67% en cada una de estas categorías, y hay un 11,11% en Muy Favorable. Esto indica que la percepción de las mujeres en cuanto a la realización personal en la empresa es más positiva que la de los hombres.

Tabla 9. Resultados de Realización Personal - Cargos

Categoría		Directivo	Empleado	Operario	Total
Muy desfavorable	<i>f</i>	0	1	1	2
	%	0.0	5.56	5.56	11.11
Desfavorable	<i>f</i>	1	1	2	4
	%	5.56	5.56	11.11	16.67
Media	<i>f</i>	1	2	2	5
	%	5.56	11.11	11.11	27.78
Favorable	<i>f</i>	0	2	3	5
	%	0.00	11.11	16.67	27.78
Muy Favorable	<i>f</i>	0	1	1	2
	%	0.00	5.56	5.56	16.67
Total	<i>f</i>	2	7	9	18
	%	11.11	38.89	50.00	100.00

Nota: Elaboración propia.

En relación con los datos sociodemográficos de jerarquía laboral, no es posible hacer una comparación estadística debido a la desproporción en las cantidades de trabajadores en los tres tipos de cargos, pero al hacer el análisis de la contingencia entre estos y las categorías, se aprecia que predominan percepciones en las categorías Media y Favorable con un 27,78% en ambos casos. Los directivos, que constituyen el 11,11% de la población, se sitúan en las categorías Desfavorable y Media, lo que indica que no tienen una buena percepción de su realización personal en la empresa. Tanto los empleados como los operarios se sitúan predominantemente en las categorías Media y Favorable, lo que indica dificultad con la realización personal en la empresa, aunque este resultado es más positivo que el de los directivos.

Análisis de la dimensión de Involucramiento Laboral

A continuación, en la tabla 11, se observa el análisis de distribución de frecuencias con sus respectivos valores porcentuales de los resultados de la dimensión de involucramiento laboral.

Tabla 10. Descripción de la dimensión de Involucramiento Laboral

Categoría	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Muy desfavorable	1	5.56
Desfavorable	4	22.22
Media	5	27.78
Favorable	5	27.78
Muy Favorable	3	16.67
Total	18	100.00

Nota: Elaboración propia.

El involucramiento laboral, tiene que ver con la percepción de los empleados sobre su participación en la empresa, por ejemplo, en actividades, toma de decisiones, acciones, etc. En este caso, se observa que la categoría más seleccionada fue la media con un 27.78% de empleados, asimismo, en favorable se obtuvo un 27.78%. Ambas opciones fueron elegidas por igual cantidad. Sin embargo, existe un 22.22% de empleados que eligieron desfavorable, por lo que, un porcentaje de ellos no percibe participación sobre la empresa.

En términos generales, la mayoría de los empleados están satisfechos o moderadamente satisfechos con la participación o el nivel de involucramiento que la empresa les otorga. Sin embargo, existe un número significativo que no perciben este trato, por lo que, se recomienda establecer una mejora en aspectos relacionados con la participación, la creación de formas de inclusión dentro de la empresa, entre otras.

Tabla 11. Descripción de la dimensión de Involucramiento Laboral por preguntas

Preguntas		Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización	<i>f</i>	0	5	4	4	5
	%	0.00	27.78	22.22	22.22	27.78
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	<i>f</i>	0	3	5	4	6
	%	0.00	16.67	27.78	22.22	33.33
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización	<i>f</i>	0	0	3	7	8
	%	0.00	0.00	16.67	38.89	44.44
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.	<i>f</i>	2	3	6	7	0
	%	11.11	16.67	33.33	38.89	0.00
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día	<i>f</i>	0	4	6	8	0
	%	0.00	22.22	33.33	44.44	0.00
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal	<i>f</i>	3	4	5	5	1
	%	16.67	22.22	27.78	27.78	5.56
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	<i>f</i>	0	0	3	10	5
	%	0.00	0.00	16.67	55.56	27.78
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal	<i>f</i>	1	4	4	4	5
	%	5.56	22.22	22.22	22.22	27.78
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución	<i>f</i>	0	4	8	3	3
	%	0.00	22.22	44.44	16.67	16.67
47. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	<i>f</i>	0	5	4	4	5
	%	0.00	27.78	22.22	22.22	27.78

Nota: Elaboración propia.

Se observa que los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo y su nivel de involucramiento en la organización, pues, la mayoría de las respuestas se encuentran en categorías de Mucho o Siempre. En primer lugar, la pregunta con la calificación más alta es la número 32, donde el 55.56% de los empleados indicaron que cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante. A su vez, las preguntas con la segunda y tercera calificaciones más altas son la 2, la 37 y la 42, donde el 50% de los empleados indicaron que están orgullosos de los servicios que entrega la organización y que se sienten comprometidos con el éxito de la misma.

Por otra parte, la pregunta con la calificación más baja es la número 27, donde el 38,89% percibe que las actividades diarias laborales no aportan con su desarrollo personal. Aunque en menor medida, también hay dificultades para sentirse

comprometido con el éxito de la organización ya que el 27,78% de los trabajadores se ubican en la categoría de Poco en la pregunta 2 y esto se reitera con un 27,78% en la pregunta 17 referida a que los trabajadores están comprometidos con la organización, donde hay una distribución de 11,11% en la categoría Nunca y 16,67% en la categoría Poco.

Tabla 12. Resultados de Involucramiento laboral por Edades

Categorías		20 - 30 años	31 - 40 años	Total
Muy desfavorable	<i>f</i>	1	0	1
	%	5.56	0.00	5.56
Desfavorable	<i>f</i>	2	2	4
	%	11.11	11.11	22.22
Media	<i>f</i>	3	2	5
	%	16.67	11.11	27.78
Favorable	<i>f</i>	3	2	5
	%	16.67	11.11	27.78
Muy Favorable	<i>f</i>	2	1	3
	%	11.11	5.56	16.67
Total	<i>f</i>	11	7	18
	%	61.11	38.89	100.00

Nota: Elaboración propia.

Para la primera categoría de edad, de 20 a 30 años, los resultados indican que el nivel de involucramiento laboral es mayoritariamente de la categoría media a favorable. Asimismo, el nivel muy desfavorable y desfavorable suman un 16.67%, mientras que, los niveles media y favorable suman un 33.34%, y el nivel muy favorable suma un 11.11%. En general, esto sugiere que la mayoría de los empleados de esta edad están involucrados en su trabajo, pero aún hay espacio para mejorar y aumentar el nivel de satisfacción laboral.

Para la segunda categoría de edad, de 31 a 40 años, los resultados muestran un nivel de involucramiento laboral más bajo en comparación con la primera categoría. Los niveles muy desfavorable y desfavorable suman un 16.67%, mientras que los niveles media y favorable suman un 22.22%, y el nivel muy favorable suma un 5.56%. Estos

resultados sugieren que, los empleados de esta categoría de edad están menos involucrados en su trabajo y hay más espacio para mejorar en cuanto a su satisfacción laboral.

Del total de 18 empleados, la mayoría se sitúa en los rangos de Media y Favorable con respecto al involucramiento laboral, resultado que sugiere que hay una necesidad de mejorar en esta dimensión. Algunas estrategias son la mejora de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, la implementación de programas de capacitación y desarrollo para los empleados, y la creación de un ambiente laboral más positivo y motivador en general.

Tabla 13. Resultados de Involucramiento Laboral por Sexo

Categorías		Femenino	Masculino	Total
Muy desfavorable	<i>f</i>	1	0	1
	%	5.56	0.00	5.56
Desfavorable	<i>f</i>	3	1	4
	%	16.67	5.56	22.22
Media	<i>f</i>	3	2	5
	%	16.67	11.11	27.78
Favorable	<i>f</i>	3	2	5
	%	16.67	11.11	27.78
Muy favorable	<i>f</i>	1	2	3
	%	5.56	11.11	16.67
Total	<i>f</i>	11	7	18
	%	61.11	38.89	100.00

Nota: Elaboración propia.

Por sexo, los mayores porcentajes están en las categorías de Media y Favorable en el puntaje total. En el caso de las mujeres, las categorías con mayores porcentajes son Desfavorable, Media y Favorable con un 16,67% cada una; mientras que en los hombres los mayores porcentajes están en las categorías Media, Favorable y Muy Favorable con un 11,11% cada una. Se aprecia que el involucramiento laboral en un porcentaje de los hombres es más positivo que en las mujeres, de hecho, en los

hombres hay un 0% en la categoría Muy desfavorable a diferencia de las mujeres donde hay un 5,56% en esta categoría.

Tabla 14. Resultados de Involucramiento Laboral por Cargos

Categoría		Directivo	Empleado	Operario	Total
Muy desfavorable	<i>f</i>	0	0	1	1
	%	0.00	0.00	5.56	5.56
Desfavorable	<i>f</i>	1	1	2	4
	%	5.56	5.56	11.11	22.22
Media	<i>f</i>	1	1	3	5
	%	5.56	5.56	16.67	27.78
Favorable	<i>f</i>	0	3	2	5
	%	0.00	16.67	11.11	27.78
Muy Favorable	<i>f</i>	0	2	1	3
	%	0.00	11.11	5.56	16.67
Total	<i>f</i>	2	7	9	18
	%	11.11	38.89	50.00	100.00

Nota: Elaboración propia.

Como se observa, en los directivos y empleados hay 0% en la categoría Muy Desfavorable, lo cual, es positivo, pero en los directivos también hay un 0% en Muy Favorable, lo que significa que, es negativo. Los directivos se sitúan en las categorías Desfavorable y Media con un 5,56% en ambos casos. Por su parte los empleados, se sitúan de manera predominante en la categoría Favorable con un 16,67% y los operarios en la categoría Media con un 16,67%. Estos resultados indican que, es importante trazar acciones que conlleven a un aumento del involucramiento laboral en todas las categorías ocupacionales de la empresa.

Análisis de la dimensión de Supervisión

En la tabla 16, se presenta el análisis de distribución de frecuencias con sus respectivos valores porcentuales de la dimensión de supervisión dentro del clima organizacional.

Tabla 15. Descripción de la dimensión de Supervisión

Categoría	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Muy desfavorable	1	5.56
Desfavorable	3	16.67
Media	6	33.33
Favorable	5	27.78
Muy Favorable	3	16.67
Total	18	100.00

Nota: Elaboración propia.

Según se observa en la tabla 16, la dimensión de Supervisión en el clima organizacional de la empresa no es del todo favorable, pues, los niveles muy desfavorable y desfavorable suman un 22.23%, mientras que el nivel muy favorable sólo representa un 16.67%. Además, el nivel media es el más alto con un 33.33%, lo que sugiere que existe un margen para mejorar la supervisión de los empleados.

Es importante tener en cuenta que la supervisión es una dimensión crucial en el clima organizacional, ya que los empleados necesitan sentir que son guiados y apoyados por sus supervisores para alcanzar sus objetivos y cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva. La supervisión efectiva, contribuye a la retención de talentos y a la mejora del desempeño organizacional.

Por lo tanto, se utilizan estrategias para mejorar la supervisión y la relación entre los empleados y sus supervisores. Por ejemplo, programas de capacitación y desarrollo para los supervisores, así como la promoción de una cultura organizacional en la que se fomente una comunicación abierta y transparente entre los supervisores y los empleados. Además, implementar políticas y prácticas que promuevan la retroalimentación y el reconocimiento de los empleados por parte de sus supervisores, lo que ayuda a aumentar la satisfacción laboral y mejorar la relación entre ambas partes.

Tabla 16. Descripción de la dimensión de Supervisión por preguntas

Preguntas		Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre
3. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	<i>f</i>	0	2	8	4	4
	%	0.00	11.11	44.44	22.22	22.22
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	<i>f</i>	0	6	6	6	0
	%	0.00	33.33	33.33	33.33	0.00
13. La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.	<i>f</i>	3	3	5	7	0
	%	16.67	16.67	27.78	38.89	0.00
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	<i>f</i>	0	5	5	5	3
	%	0.00	27.78	27.78	27.78	16.67
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	<i>f</i>	0	0	7	6	5
	%	0.00	0.00	38.89	33.33	27.78
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	<i>f</i>	2	4	7	5	0
	%	11.11	22.22	38.89	27.78	0.00
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	<i>f</i>	0	5	5	3	5
	%	0.00	27.78	27.78	16.67	27.78
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	<i>f</i>	2	1	6	5	4
	%	11.11	5.56	33.33	27.78	22.22
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	<i>f</i>	0	1	4	7	6
	%	0.00	5.56	22.22	38.89	33.33
48. Existe un trato justo en la empresa.	<i>f</i>	0	3	5	6	4
	%	0.00	16.67	27.78	33.33	22.22

Nota: Elaboración propia.

Según la tabla 17, se observa una distribución de respuestas bastante equilibrada en cuanto a la supervisión. Las preguntas 8 y 13 son las de resultados más desfavorables en cuanto a la Supervisión ya que en la 8, referida a que en la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo, el 33,33% se ubica en la categoría Poco mientras que en la 13 que aborda la evaluación que se hace del trabajo para ayudar a la mejora de la tarea un 16,67% manifiesta que nunca e igual porcentaje se sitúa en Poco.

Tabla 17. Resultados de Supervisión por Edades

Categorías		20 - 30 años	31 - 40 años	Total
Muy desfavorable	<i>f</i>	1	0	1
	%	5.56	0.00	5.56
Desfavorable	<i>f</i>	2	1	3
	%	11.11	5.56	16.67
Media	<i>f</i>	3	3	6
	%	16.67	16.67	33.33
Favorable	<i>f</i>	3	2	5
	%	16.67	11.11	27.78
Muy Favorable	<i>f</i>	2	1	3
	%	11.11	5.56	16.67
Total	<i>f</i>	11	7	18
	%	61.11	38.89	100.00

Nota: Elaboración propia.

En el rango de 20 – 30 años predominan las categorías Media (16,67%) y Favorable (16,67%), mientras que de 31-40 años, no se reportaron respuestas muy desfavorables, lo que indica que la supervisión es más satisfactoria en esta categoría. Sin embargo, el porcentaje de respuestas desfavorables es del 5.56%, lo que aún sugiere que algunos empleados en este rango de edad no están completamente satisfechos con la supervisión que reciben. En este rango de edad predomina la categoría Media (16,67%). Se concluye que, la dimensión de supervisión en esta empresa necesita mejorar, especialmente para los empleados más jóvenes en la categoría de 20-30 años.

Tabla 18. Resultados de Supervisión por Sexo

Categorías		Femenino	Masculino	Total
Muy desfavorable	<i>f</i>	1	0	1
	%	5.56	0.00	5.56
Desfavorable	<i>f</i>	2	1	3
	%	11.11	5.56	16.67
Media	<i>f</i>	4	2	6
	%	22.22	11.11	33.33
Favorable	<i>f</i>	2	3	5
	%	11.11	16.67	27.78
Muy Favorable	<i>f</i>	2	1	3
	%	11.11	5.56	16.67
Total	<i>f</i>	11	7	18
	%	61.11	38.89	100.00

Nota: Elaboración propia.

Se observa en el resultado total de ambos sexos, que predomina la categoría Media (33,33%). En las mujeres los mayores porcentajes están de igual manera en Media (22,22%) mientras que en los hombres está en Favorable (16,67%). Esto indica que, la mayoría de los hombres tienen una mejor percepción de la supervisión que las mujeres. De hecho, en el caso de los hombres hay 0% en la categoría de Muy Desfavorable mientras que hay un 5,56% de las mujeres en esta categoría.

Tabla 19. Resultados de Supervisión por Cargos

Categoría		Directivo	Empleado	Operario	Total
Muy desfavorable	<i>f</i>	0	0	1	1
	%	0.00	0.00	5.56	5.56
Desfavorable	<i>f</i>	0	1	2	3
	%	0.00	5.56	11.11	16.67
Media	<i>f</i>	1	3	2	6
	%	5.56	16.67	11.11	33.33
Favorable	<i>f</i>	1	2	2	5
	%	5.56	11.11	22.22	27.78
Muy Favorable	<i>f</i>	0	1	2	3
	%	0.00	5.56	11.11	16.67
Total	<i>f</i>	2	7	9	18
	%	11.11	38.89	50.00	100.00

Nota: Elaboración propia.

Al observar los resultados totales por cargos, el mayor porcentaje se encuentra en la categoría de Media (33,33%). Al observar los diferentes grupos de cargos, se aprecia que los directivos se sitúan en Media y Favorable con un 5,56% en ambos. Los empleados en cambio se sitúan predominantemente en Media (16,67%) y los operarios en Favorable (22,22%). Los resultados indican que en esta dimensión hay brechas que constituyen oportunidades de mejora en los diferentes grupos de cargos, aunque los resultados no son tan negativos.

Análisis de la dimensión de Comunicación

En la tabla 20, se observa el análisis de distribución de frecuencias con sus respectivos valores porcentuales de la dimensión de comunicación dentro del clima organizacional.

Tabla 20. Descripción de la dimensión de Comunicación

Categoría	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Muy desfavorable	0	0.00
Desfavorable	3	16.67
Media	6	33.33
Favorable	5	27.78
Muy Favorable	4	22.22
Total	18	100.00

Nota: Elaboración propia.

Como se observa, el 16.67% de los empleados califica esta dimensión como desfavorable, lo que sugiere que existe un área de oportunidad para mejorar la comunicación dentro de la empresa. Además, un 33.33% de los empleados la califica como media, lo que refiere que hay inconsistencias o falta de claridad en la comunicación que se brinda. Sin embargo, se observa que el 27.78% de los empleados califica la dimensión de comunicación como favorable y un 22.22% la califica como muy favorable. Esto sugiere que algunos empleados perciben una buena comunicación dentro de la empresa. Es importante la implementación de canales de comunicación más efectivos y la creación de un ambiente que fomente la comunicación

abierta y efectiva entre los empleados.

Tabla 21. Descripción de la dimensión de Comunicación por preguntas

Preguntas		Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	<i>f</i>	0	0	7	6	5
	%	0.00	0.00	38.89	33.33	27.78
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	<i>f</i>	0	0	6	6	6
	%	0.00	0.00	33.33	33.33	33.33
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	<i>f</i>	0	3	3	5	7
	%	0.00	16.67	16.67	27.78	38.89
19. Existen suficientes canales de comunicación.	<i>f</i>	0	3	7	8	0
	%	0.00	16.67	38.89	44.44	0.00
24. Es posible la interacción con mayor jerarquía.	<i>f</i>	2	2	7	4	3
	%	11.11	11.11	38.89	22.22	16.67
29. En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	<i>f</i>	0	5	6	5	2
	%	0.00	27.78	33.33	27.78	22.22
34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	<i>f</i>	3	4	4	4	3
	%	16.67	22.22	22.22	22.22	16.67
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	<i>f</i>	0	3	6	4	5
	%	0.00	16.67	33.33	22.22	27.78
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	<i>f</i>	0	3	5	5	5
	%	0.00	16.67	27.78	27.78	27.78
49. Se conocen los avances en otras áreas de la organización.	<i>f</i>	0	5	4	3	6
	%	0.00	27.78	22.22	16.67	33.33

Nota: Elaboración propia.

Al analizar las preguntas se aprecia que, existen tres donde se concentran los mayores porcentajes en las categorías Nunca y Poco. La primera es la 29 referida a si en la institución, se afrontan y superan los obstáculos, donde el 27,78% de los trabajadores considera que esto se hace Poco. La segunda es la pregunta 34 acerca de si la institución fomenta y promueve la comunicación interna, con un 16,67% que afirma que Nunca y un 22,22% que considera Poco. Por último, la pregunta 49 hace alusión a si se conocen los avances en otras áreas de la organización y el 27,78% dice Poco. Estas son las mayores dificultades en la dimensión Comunicación y constituyen elementos importantes para la propuesta.

Tabla 22. Resultados de Comunicación por Edades

Categorías		20 - 30 años	31 - 40 años	Total
Muy desfavorable	<i>f</i>	0	0	0
	%	0.00	0.00	0.00
Desfavorable	<i>f</i>	2	1	3
	%	11.11	5.56	16.67
Media	<i>f</i>	3	3	6
	%	16.67	16.67	33.33
Favorable	<i>f</i>	3	2	5
	%	16.67	11.11	27.78
Muy Favorable	<i>f</i>	3	1	4
	%	16.67	5.56	16.67
Total	<i>f</i>	11	7	18
	%	61.11	38.89	100

Nota: Elaboración propia.

Según el análisis de los resultados de la tabla 22, en ambas categorías de edad, ningún empleado ha calificado la comunicación en el clima laboral como Muy Desfavorable. Sin embargo, hay una diferencia en la cantidad de empleados que han calificado la comunicación como Desfavorable. En la categoría de 20-30 años, el 11.11% la calificaron como tal, mientras que en la categoría de 31-40 años, solo 1 empleado (5.56%) la calificó como desfavorable.

En cuanto a las calificaciones de comunicación media, hay 3 empleados (16.67%) en ambas categorías de edad que la calificaron como tal. Existe una similitud en la cantidad de empleados que la calificaron como favorable, con 3 empleados (16.67%) en la categoría de 20-30 años y 2 empleados (11.11%) en la categoría de 31-40 años. Finalmente, en la categoría de Muy Favorable, hay 3 empleados (16.67%) en la categoría de 20-30 años y 1 empleado (5.56%) en la categoría de 31-40 años.

Se sintetiza que, la mayoría de los empleados han calificado la comunicación en el clima laboral como media (33,33%) o favorable (27,78%) y solo un pequeño porcentaje la calificó como desfavorable en ambas categorías de edad.

Tabla 23. Resultados de Comunicación por Sexo

Categorías		Femenino	Masculino	Total
Muy desfavorable	<i>f</i>	0	0	0
	%	0.00	0.00	0.00
Desfavorable	<i>f</i>	2	1	3
	%	11.11	5.56	16.67
Media	<i>f</i>	4	2	6
	%	22.22	11.11	33.33
Favorable	<i>f</i>	3	2	5
	%	16.67	11.11	27.78
Muy Favorable	<i>f</i>	2	2	4
	%	11.11	11.11	22.22
Total	<i>f</i>	11	7	18
	%	61.11	38.89	100.00

Nota: Elaboración propia.

Con base en la tabla 23, tanto en el grupo femenino como en el masculino, la categoría Muy Desfavorable no presenta valores, lo que indica que no hay empleados de ninguno de los dos sexos que hayan evaluado la comunicación como muy desfavorable. En las mujeres predomina la categoría Media (22,22%) mientras que en los hombres hay igual valor (11,11%) en las categorías Media, Favorable y Muy Favorable. Debido a las diferentes cantidades de hombres y mujeres no se realiza una comparación estadística.

Tabla 24. Resultados de Comunicación por Jerarquía Laboral

Categoría		Directivo	Empleado	Operario	Total
Muy desfavorable	<i>f</i>	0	0	0	0
	%	0.00	0.00	0.00	0.00
Desfavorable	<i>f</i>	1	1	1	3
	%	5.56	5.56	5.56	16.67
Media	<i>f</i>	1	1	4	6
	%	5.56	5.56	22.22	33.33
Favorable	<i>f</i>	0	3	2	5
	%	0.00	16.67	11.11	27.78
Muy Favorable	<i>f</i>	0	2	2	4
	%	0	11.11	11.11	22.22
Total	<i>f</i>	2	7	9	18
	%	11.11	38.89	50	100.00

Nota: Elaboración propia.

En el resultado total, se observa que los mayores porcentajes se encuentran en la categoría Media (33,33%) y ningún cargo consideró Muy Desfavorable la Comunicación. Los directivos se sitúan en los rangos de Desfavorable y Media, ambos con un 5,56%. Los empleados mayormente están en Favorable (16,67%) y los operarios en Media (22,22%). Los resultados indican que existen oportunidades de mejora en la comunicación en los diferentes cargos, donde los directivos son los que mayores dificultades manifiestan.

Análisis de la dimensión de Condiciones Laborales

Se presenta el análisis de distribución de frecuencias con sus respectivos valores porcentuales de la dimensión de condiciones laborales dentro del clima organizacional.

Tabla 25. Descripción de la dimensión de Condiciones laborales

Categoría	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Muy desfavorable	2	11.11
Desfavorable	2	11.11
Media	6	33.33
Favorable	5	27.78
Muy Favorable	3	16.67
Total	18	100.00

Nota: Elaboración propia.

El mayor porcentaje de trabajadores considera que las condiciones de trabajo están en la categoría Media (33,33%). Estos resultados indican que una parte significativa de los empleados no está satisfecha con las condiciones laborales actuales, lo que afecta negativamente al clima laboral. Este resultado es importante para la propuesta donde es necesario incluir mejoras en la remuneración, los beneficios, el ambiente de trabajo y las políticas de trabajo-flexibilidad.

Tabla 26. Descripción de la dimensión de Condiciones Laborales por preguntas

Preguntas		Nunca	Poco	Regular	Mucho	Siempre
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	<i>f</i>	0	5	3	3	7
	<i>%</i>	0.00	27.78	16.67	16.67	38.89
10. Los objetivos del trabajo son retadores.	<i>f</i>	7	0	5	6	0
	<i>%</i>	38.89	0.00	27.78	33.33	0.00
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	<i>f</i>	0	3	5	4	6
	<i>%</i>	0.00	16.67	27.78	22.22	33.33
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	<i>f</i>	0	0	6	8	4
	<i>%</i>	0.00	0.00	33.33	44.44	22.22
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	<i>f</i>	4	4	4	5	1
	<i>%</i>	22.22	22.22	22.22	27.78	5.56
30. Existe buena administración de los recursos.	<i>f</i>	0	0	5	4	9
	<i>%</i>	0.00	0.00	27.78	22.22	50.00
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	<i>f</i>	5	4	3	6	0
	<i>%</i>	27.78	22.22	16.67	33.33	0.00
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	<i>f</i>	1	2	7	7	1
	<i>%</i>	5.56	11.11	38.89	38.89	5.56
45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	<i>f</i>	0	0	7	6	5
	<i>%</i>	0.00	0.00	38.89	33.33	27.78
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	<i>f</i>	2	4	4	4	4
	<i>%</i>	11.11	22.22	22.22	22.22	22.22

Nota: Elaboración propia.

Según el análisis de los datos por preguntas, hay tres cuestiones, cuyos porcentajes son mayores en las categorías de Nunca y Poco y son las mayores causales de problemas en las condiciones de trabajo. En primer lugar, la pregunta 35, acorde a la remuneración, es atractiva en comparación con la de otras organizaciones donde el 27,78% considera que Nunca y el 22,22% dice que Poco. En segundo lugar, está la pregunta 25 sobre si se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede, donde respondieron Nunca o Poco un 22,22% en ambas categorías.

En tercer lugar, la pregunta 10, donde existe un 38.89% de empelados que respondió nunca sobre si los objetivos de trabajo son retadores. En este caso, es preocupante que la empresa no ponga en el conocimiento de todos sus empleados sobre los valores, objetivos de la empresa para que estos tengan una conexión con la misma.

No obstante, existen porcentajes altos en las categorías Mucho y Siempre, en las preguntas 15, 30, 40, y 45. Se presta atención a que el 50% de los empleados responde a que existe una buena administración de los recursos, además, el 60% (categoría Mucho y Siempre) refiere que se dispone de tecnología que facilite el trabajo. En conclusión, existe la mayoría de los resultados en el rango positivo, que en el negativo.

Tabla 27. Resultados de Dimensión de Condiciones Laborales por Edades

Categorías		20 - 30 años	31 - 40 años	Total
Muy desfavorable	<i>f</i>	1	1	2
	%	5.56	5.56	11.11
Desfavorable	<i>f</i>	1	1	2
	%	5.56	5.56	11.11
Media	<i>f</i>	4	2	6
	%	22.22	22.22	33.33
Favorable	<i>f</i>	3	2	5
	%	16.67	22.22	27.78
Muy Favorable	<i>f</i>	2	1	3
	%	22.22	11.11	16.67
Total	<i>f</i>	11	7	18
	%	61.11	38.89	100.00

Nota: Elaboración propia.

En este caso, la mayoría de los empleados (22.22%) en el grupo de 20-30 años perciben sus condiciones laborales como medias, seguido de un 16.67% que las percibe como favorables y otro 22.22% como muy favorables. Sin embargo, se observa un porcentaje de empleados en este grupo que perciben sus condiciones laborales como muy desfavorables (5,56) y un mismo porcentaje como desfavorables.

En el grupo de 31-40 años, se observa que los mayores porcentajes (22.22%) consideran las condiciones laborales como medias y favorables, con igual valor en ambas categorías. Sin embargo, un 11.11% de los empleados percibe sus condiciones laborales como muy favorables, mientras que un 5.56% las percibe como muy

desfavorables y otro 5.56% como desfavorables.

Estos resultados sugieren que, en general, la mayoría de los empleados de la empresa perciben sus condiciones laborales como medias o favorables, aunque hay un porcentaje significativo que las percibe como desfavorables o muy desfavorables. En particular, se observa que los mayores porcentajes de percepción favorable están en los empleados de 20-30 años.

Tabla 28. Resultados de Dimensión de Condiciones Laborales por Sexo

Categorías		Femenino	Masculino	Total
Muy desfavorable	<i>f</i>	1	1	2
	%	5.56	5.56	11.11
Desfavorable	<i>f</i>	1	1	2
	%	5.56	5.56	11.11
Media	<i>f</i>	4	2	6
	%	22.22	11.11	33.33
Favorable	<i>f</i>	3	2	5
	%	16.67	11.11	27.78
Muy Favorable	<i>f</i>	2	1	3
	%	11.11	5.56	16.67
Total	<i>f</i>	11	7	18
	%	61.11	38.89	100

Nota: Elaboración propia

Con base en la tabla 29, los resultados obtenidos muestran que, tanto en hombres como en mujeres el 22,22% perciben las condiciones laborales como medias, 22.22%. A continuación, el 16.67% de las mujeres y el 11.11% de los hombres perciben las condiciones laborales como favorables, mientras que el 11.11% de las mujeres y el 5.56% de los hombres las perciben como muy favorables. Por otro lado, un 5.56% de los empleados, tanto hombres como mujeres, perciben las condiciones laborales como muy desfavorables y otro 5.56% como desfavorables.

Hay una mayor proporción de porcentaje de mujeres que perciben las condiciones laborales como muy favorables en comparación con los hombres (11.11% frente al 5.56%). Por otro lado, hay una mayor proporción de hombres que perciben las condiciones laborales como desfavorables en comparación con las mujeres (5.56% frente al 0%). Estos datos son útiles para la empresa a la hora de diseñar estrategias para mejorar las condiciones laborales y promover un clima organizacional adecuado, especialmente en aquellos aspectos en los que haya una percepción más desfavorable.

Tabla 29. Resultados de Dimensión de Condiciones Laborales por Jerarquía Laboral

Categoría		Directivo	Empleado	Operario	Total
Muy desfavorable	<i>f</i>	0	1	1	2
	%	0.00	5.56	5.56	11.11
Desfavorable	<i>f</i>	0	1	1	2
	%	0.00	5.56	5.56	11.11
Media	<i>f</i>	1	2	3	6
	%	5.56	11.11	16.67	33.33
Favorable	<i>f</i>	1	1	3	5
	%	5.56	5.56	16.67	27.78
Muy Favorable	<i>f</i>	0	1	2	3
	%	0.00	5.56	11.11	16.67
Total	<i>f</i>	2	7	9	18
	%	11.11	38.89	50.00	100.00

Nota: Elaboración propia.

Como se observa, en el caso de los directivos, no hubo ninguna respuesta muy desfavorable o desfavorable, lo que indica que esta categoría laboral no percibe ningún problema en las condiciones laborales. Por otro lado, un porcentaje del 5.56% de los empleados indicó que las condiciones laborales son muy desfavorables, mientras que otro 5.56% las consideró desfavorables. Además, el 11.11% de los empleados considera las condiciones laborales como muy favorables. En el caso de la categoría Operario, se percibe un mayor número de respuestas en la categoría Media con un 16.67%, seguido de la categoría Favorable y Muy Favorable con un 16.67% y un

11.11% respectivamente.

Se concluye que, aunque la mayoría de los empleados tienen una percepción media de sus condiciones laborales, existen áreas de mejora en la empresa, especialmente en cuanto a la percepción de los empleados y los operarios. Se toma en cuenta que, estas percepciones influyen en el clima organizacional y, por lo tanto, en la productividad y el compromiso de los empleados. Por lo tanto, la empresa supone mejorar las condiciones laborales y, a su vez, mejorar el clima organizacional y la satisfacción de los empleados.

3.2. Propuesta de Plan de Mejora

Introducción

A partir del diagnóstico del clima laboral de la empresa PROMAR SEA MARKET con la escala CL-SPC, se diseña una propuesta de mejora. En el diagnóstico se identificó desmotivación y baja satisfacción laboral, acorde con la dimensión de realización personal, a su vez, falta de compromiso, en relación con la dimensión de involucramiento laboral. Además, falta de supervisión y definición de objetivos claros por parte de la empresa, falta de comunicación interna entre niveles dentro de la empresa; y problemas relacionados a condiciones laborales, remuneración y programa de recompensas.

En general, los resultados obtenidos en las distintas dimensiones de la escala CL-SPC permiten establecer un diagnóstico poco favorable en lo que refiere a clima organizacional, por lo que, se sugiere la implementación de un plan de mejora para que los empleados y colaboradores mejoren su rendimiento, por consiguiente, la empresa incremente su efectividad y productividad.

Justificación

La implementación de un plan de mejora del clima organizacional en la empresa 'PROMAR SEA MARKET' es esencial para mejorar el rendimiento de los empleados y, en última instancia, la efectividad y el éxito de la organización. Los resultados obtenidos a través de la aplicación de la escala CL-SPC revelan importantes problemas en diferentes dimensiones de la empresa, como la realización personal, involucramiento laboral, entre otras.

Estos problemas afectan negativamente la calidad del trabajo, la capacidad de los empleados para alcanzar los objetivos de la empresa y su cumplimiento. Por lo tanto, la implementación de un plan de mejora del clima organizacional permitirá abordar estos problemas de manera efectiva y mejorar la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados, lo que, a su vez, conducirá al éxito y la sostenibilidad de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Mejorar el clima organizacional de la empresa PROMAR SEA MARKET.

Objetivos Específicos

- Aumentar la motivación y satisfacción laboral a través de programas de incentivos o recompensas para reconocer el trabajo cumplido de forma satisfactoria.
- Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo para adquisición de nuevas habilidades y para la mejoría de la percepción de los trabajadores con respecto a su valor para la empresa.
- Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo a través de la creación de equipos de trabajo y actividades recreativas.

- Mejorar la comunicación interna a través de canales de retroalimentación entre colaboradores y empleados.
- Acoplar un sistema de remuneración acorde a los distintos establecimientos que forman parte del entorno externo de la empresa.

Cuadro 2. Acciones para la mejora del clima organizacional de la empresa PROMAR SEA MARKET

Dimensión de Realización Personal							
#	Problema	Objetivo	Actividades	Descripción	Responsable	Presupuest o	Evaluación y seguimiento
1	Percepción nula o inexistente de progresar en la institución.	Brindar oportunidades de desarrollo profesional y personal a los empleados.	Espacios de crecimiento personal	Contratar ocasionalmente a un psicólogo organizacional y/o industrial para el desarrollo de charlas y talleres que propicien el desarrollo de habilidades tales como: comunicación, liderazgo, empatía, gestión de emociones, gestión de conflictos, inteligencia emocional, entre otros.	Jefe de Talento Humano	\$300	-Encuesta de satisfacción en cada una de las charlas o talleres.
			Mis pasos hacia el bachillerato	Seleccionar dos trabajadores cada año que no hayan alcanzado el bachillerato y cumplan disciplinadamente con su trabajo para que tengan la oportunidad de matricular en el mismo, con uso de tres horas de la jornada laboral. La matrícula será asumida por la empresa.	Jefe de Talento Humano	\$400	-Comprobante de matrícula en el bachillerato -Comprobante de pago por parte de la empresa -Boletas de calificaciones parciales y quimestrales del estudiante -Evaluación del desempeño satisfactoria
2	Poca participación de los miembros del equipo en la definición de objetivos y acciones.	Aumentar la participación de los miembros de los equipos en la definición de objetivos y acciones.	Proceso de planeación estratégica empresarial	Implicar a los trabajadores en el proceso de planificación estratégica desde la definición de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y acciones, a través de la modalidad de taller.	Jefe de Talento Humano	\$50	- Documento derivado de la planeación estratégica con la firma de los participantes en el proceso de manera anexa
3	Falta de capacitación necesaria	Establecer una estrategia de capacitación y formación para los empleados que cubra con sus necesidades dentro de la empresa.	Plan de Capacitación	Elaborar un plan de capacitación a partir de las necesidades expresadas por los trabajadores (DNC).	Jefe de Talento Humano	\$500	- Plan de Capacitación e informe de cumplimiento

Dimensión de Involucramiento Laboral							
#	Problema	Objetivo	Actividades	Descripción	Responsable	Presupuesto	Evaluación y seguimiento
1	Falta de compromiso con el éxito en la organización y con la propia organización en sí	Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones relevantes puede aumentar su sentido de pertenencia y compromiso.	Programa de liderazgo	Crear un programa de formación en habilidades de liderazgo y toma de decisiones para los empleados interesados en participar en la toma de decisiones de la empresa.	Jefe de talento humano	\$150	-Informe de resultados y retroalimentación después de cada sesión del programa.
			Sistema de incentivos no monetarios	Implementar un sistema de incentivos con promociones dentro de la empresa, tarjeta de comida (almuerzo), programa de reconocimiento (empleado del mes), lo cual, permite que se identifiquen con los valores de la empresa.	Jefe de talento humano	\$50	-Herramienta de evaluación de motivación laboral -Retroalimentación del sistema de incentivos. -Revisión del sistema semestralmente para evaluar su beneficio.
			Comités de trabajo	Establecer comités o grupos de empleados que se encarguen de organizar actividades, eventos y mejoras dentro de la empresa. Se pueden abordar temas como la responsabilidad social corporativa, la planificación de eventos sociales o la mejora de los espacios de trabajo.	Jefe de talento humano	\$150	-Establecer una evaluación a través de encuestas para ver si los empleados se sienten más comprometidos al realizar este tipo de actividades (método de comprobación).
2	El cumplimiento de las tareas diarias no contribuye al desarrollo del personal	Desarrollar estrategias que permitan mayor participación y retroalimentación de los empleados en el diseño y seguimiento del plan de trabajo.	Buzón de sugerencias	Implementar un buzón de sugerencias en línea y en tiempo real, para que los empleados puedan colaborar y compartir sus ideas.	Jefe de talento humano	\$100	-Informe y revisión de buzón de sugerencias.
			Revisión y actualización del plan de trabajo	Realizar una revisión exhaustiva del plan de trabajo actual de la empresa. Identificar áreas de mejora y realizar actualizaciones trimestralmente para que sea más realista, alcanzable y alineado con la organización.	Jefe de talento humano	\$200	-Evaluación de la eficacia del nuevo plan de trabajo a través de KPI y encuestas de satisfacción de los empleados. -Comparar los resultados antes y después de la implementación para medir el impacto de los cambios realizados.

Dimensión de Supervisión							
#	Problema	Objetivo	Actividad	Descripción	Responsable	Presupuest o	Evaluación y seguimiento
1	No hay suficiente mejoría en los métodos de trabajo	Mejorar la calidad de trabajo y los métodos de plan laboral.	Matriz de responsabilidades	Implementar un sistema de gestión de actividades a través de una matriz de responsabilidades según el rol de cada empleado de la empresa.	Jefe de talento humano	\$50	-Realizar reuniones de retroalimentación según los roles asignados. -Evaluar los beneficios de aplicar la matriz cada 3 meses.
			Mensajería grupal	Crear un grupo de WhatsApp donde los empleados proporciones retroalimentación constructiva, aprendan de sus errores y mejoren sus prácticas.	Jefe de talento humano	\$0	-Revisar regularmente los resultados del grupo. -Evaluar la aceptación del grupo.
2	Procesos de evaluación poco efectivos pues no ayuda a mejorar la tarea.	Mejorar la efectividad del proceso de evaluación para incremental el desempeño laboral.	Evaluación de desempeño	Implementar un nuevo sistema de evaluación de desempeño 360, donde se medirá el rendimiento de los empleados, se evaluará sus competencias, se diseñará un plan de formación que servirá como base para implementar planes de carrera, enfocado en las necesidades de los colaboradores.	Jefe de talento humano	\$100	-Comprobar la validez de la evaluación a través de retroalimentación. -Hacer cambios si es necesario sobre la efectividad de la evaluación.

Dimensión de Comunicación							
#	Problema	Objetivo	Actividad	Descripción	Responsable	Presupuesto	Evaluación y seguimiento
1	En la institución no se fomenta y promueve la comunicación interna por lo que no se dan a conocer los avances en otras áreas de la organización	Establecer mecanismos de comunicación interna.	Email corporativo	Crear un correo corporativo para enviar y recibir mensajes entre todos los miembros de la organización.	Jefe de talento humano	\$100	-Aplicar encuesta después de 2 semanas de prueba para comprobar la utilidad de la acción.
			Reuniones operativas semanales	Realizar reuniones regulares de coordinación entre las diferentes áreas de la empresa, para discutir avances, desafíos y oportunidades de colaboración.	Jefe de talento humano	\$50	-Retroalimentación al final de cada mes. -Aplicar herramienta de evaluación de comunicación efectiva labora.
			Guía de empleados	Proporcionar una guía con estrategias de afrontamiento dentro del entorno laboral. Así como, ejemplos de su solución.	Jefe de talento humano	\$100	-Evaluar constantemente si los empleados utilizan los recursos. -Realizar una reunión semanal para observar el aprendizaje de los empleados.
2	Poco apoyo para superar obstáculos que se presentan.	Proporcionar apoyo y orientación a los empleados.	Central de Coordinación logística	Crear una central donde trabajen personas dedicadas a receptor pedidos y coordinar la entrega con la sala de procesos, pues es aquí donde más obstáculos e inconvenientes surgen durante la jornada laboral.	Jefe de Talento Humano	\$7000	- Registro de incidencias diarias y notas de entregas
			Comité de mediación	Organizar por áreas responsables de la mediación ante los conflictos que se presentan en las actividades cotidianas para que analicen y ayuden a los implicados a superar los obstáculos de manera efectiva. Previamente estas personas serán capacitadas en la técnica de mediación y gestión de conflictos.	Jefe de talento humano	\$100	-Registro de incidentes atendidos por el comité de mediación

Dimensión de Condiciones Laborales							
#	Problema	Objetivo	Actividad	Descripción	Responsable	Presupuesto	Evaluación y seguimiento
1	Falta de objetivos retadores.	Establecer objetivos desafiantes y motivadores para los empleados.	Manual de empleado	Crear un manual de difusión con la misión, visión, valores de la empresa, además, de cumplir con sus objetivos.	Jefe de talento humano	\$100	-Preguntar de forma abierta sobre el manual. -Solicitar retroalimentación vía correo corporativo.
			Planeación estratégica por áreas de trabajo	Elaborar una planeación estratégica por cada área de la empresa con sus objetivos estratégicos.	Jefe de talento humano	\$50	-Documento de planeación de cada área con las firmas de los participantes en el proceso.
2	No se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	Mejorar la calidad de vida laboral	Plan de calidad de vida laboral	Elaborar un plan A partir de un diagnóstico de la calidad de vida laboral para su mejoramiento a partir de los problemas que sean identificados.	Jefe de talento humano	\$500	-Diagnóstico de CVL - Plan de CVL
3	La remuneración no es tan atractiva como la competencia.	Brindar recompensas por desempeño y mejorar el sistema de remuneración.	Sistema de remuneración	Crear un sistema de remuneración enfocado en los nuevos objetivos de la empresa y el plan de acción aplicado. Por ejemplo, asignar un salario según el nivel de experiencia y jerarquía en la empresa, así como, implementar bonos de desempeño y prestaciones.	Jefe de talento humano	\$200	-Evaluación de la satisfacción con el nuevo sistema de remuneración. -Retest de la escala CL-SPC para comprobar el plan de mejora.

Nota: Elaboración propia

3.3 Validación de la propuesta

La validación de la propuesta se hizo por criterios de expertos, para lo cual se cumplieron los pasos siguientes:

Paso 1: Confeccionar un listado inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.

Para este paso se definió que un experto en el tema cumpla con los requisitos siguientes:

- Ser graduado de Psicología Organizacional o Psicología General con experiencia en el área organizacional.
- Tener mínimo 2 años de experiencia laboral en área organizacional.
- Tener maestría en Psicología organizacional o Administración de empresas.
- Con estos criterios se consideraron a 10 posibles expertos, en donde, a partir del cumplimiento de los requisitos mencionados, solo se determinaron 5 expertos para la validación de la propuesta.

Paso 2: Realizar una valoración sobre el nivel de conocimiento que poseen sobre la materia.

Los expertos a elección son los siguientes:

Exp 1. Psi. Ind. Yleine Yarezma Rodriguez Pérez

Exp 2. MPr. Psi. Org. Juan Fernando Arias

Exp 3. Psi. Org. Salome Chiguano

Exp 4. Ms. Psi. Viviana Uquillas (Jefa de RRHH Prolabor)

Exp 5. Ms. Psi. Patricia Elizabeth Naranjo (Diócesis de Ambato)

La autovaloración de los conocimientos de los posibles expertos arrojó los resultados siguientes (ver anexos 3 al 7):

Tabla 30. Autoevaluación de los expertos sobre nivel de conocimiento

Experto/ Nivel	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6	Nivel 7	Nivel 8	Nivel 9	Nivel 10
E1. Rodriguez, Y.										X
E2. Arias, F.										X
E3. Chiguano, S.										X
E4. Uquillas, V.										X
E5. Naranjo, P.										X

Nota: Elaboracion propia.

Paso 3: Cálculo del Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc), a través de la siguiente fórmula:

$$Kc = n (0,1)$$

Donde:

- Kc: Coeficiente de Conocimiento o Información
- n: Rango seleccionado por el experto
- Producto de este cálculo el Kc de cada experto arrojó el resultado siguiente:

Tabla 31. Coeficiente de Conocimiento de cada experto

Experto	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5
Kc	1	1	1	1	1

Nota: Elaboración propia

Paso 4: Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar.

Tabla 32. Valores establecidos para cada tipo y nivel de fuente de argumentación

Fuentes de argumentación	E1	E2	E3	E4	E5
Análisis teórico realizado por usted	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Su experiencia obtenida	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Análisis de trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Análisis de trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero y en su país	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05

Nota: Elaboración propia

Paso 5: Cálculo del Coeficiente de Argumentación.

Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto:

$$K_a = \frac{1}{n_i} = \frac{1}{(n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)}$$

Donde:

- Ka: Coeficiente de Argumentación
- ni: Valor correspondiente a la fuente de argumentación i

En este caso todos los expertos obtienen un $K_a = 1$

Paso 6: Determinación del Coeficiente de Competencia (K).

Una vez obtenido los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K), que permite identificar a los expertos en el tema de la investigación. Este coeficiente (K) se calcula de la siguiente forma:

$$K = 0,5 (K_c + K_a)$$

Donde:

- K: Coeficiente de Competencia
- Kc: Coeficiente de Conocimiento
- Ka: Coeficiente de Argumentación

De igual manera los 5 expertos obtienen un $K = 1$

Paso 7: Valoración de los resultados: $0,8 < K < 1,0$

- Coeficiente de Competencia Alto $0,5 < K < 0,8$
- Coeficiente de Competencia Medio $K < 0,5$
- Coeficiente de Competencia Bajo

El coeficiente de Competencia de los cinco expertos es Alto.

Paso 8: Determinación de la cantidad de expertos a utilizar

En este paso se fija un α de 0,70 y m de 5 por ser 5 las dimensiones que le dieron estructura a la propuesta. Esto arroja un 3,5, por tanto, se hacen necesarios 4 expertos pero al ser un número par, se eleva a la cantidad de 5 expertos.

Paso 9: Validación (Anexos 3 a 7)

Tabla 33. Resultados de Validación por expertos

Aspectos validados	Exp 1	Exp 2	Exp 3	Exp 4	Exp 5	Observaciones
Procedimental	1	0.9	0.9	1	1	
Planificación Operativa	1	0.7	0.9	0.9	1	
Ajuste ético-profesional	1	0.9	1	1	1	
Suficiencia	1	0.55	1	1	1	No se especifica la cantidad de talleres que se dará en el programa de liderazgo.
Coherencia	1	0.9	0.9	0.9	1	Revisar pertinencia de indicadores.
Relevancia	1	0.9	0.9	0.9	1	
Organización	1	0.7	0.8	1	1	
Relación entre las variables	1	0.8	0.9	0.9	1	Replantear el problema de condiciones laborales.
Factibilidad	1	0.7	0.9	0.9	1	
Relación costo-beneficio	1	0.5	0.8	1	1	No están claros los beneficios de ciertos programas, hacer evaluación de costos.
Adaptabilidad	1	0.8	0.9	0.9	1	

Nota: Elaboración propia.

Por lo tanto, la validación sugiere que se determine una duración para cada aspecto presentado en la propuesta de intervención. En los anexos tres, cuatro, cinco, seis, y siete; se presentan los resultados de la aplicación de la evaluación de la propuesta por validación de expertos, en donde dichos expertos evalúan las dimensiones con sus indicadores, en una escala del 1 al 100, la cual se distribuye de la siguiente manera según Solorzano (2022): “1-20 es deficiente; 21- 40 es baja; 41-60 es regular; 61-80 es buena; 81-100 es muy buena” (p. 45). De esta forma, los criterios se validan según indicadores procedimentales, de factibilidad y adaptabilidad, con un porcentaje mínimo del 80% para que la propuesta sea validada.

CONCLUSIONES

- El clima laboral es una variable multidimensional según la perspectiva de diferentes autores, entre las que se incluyen la autorrealización, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales. Su estudio es fundamental por la relación que guarda con la productividad y el desempeño de los trabajadores.
- El puntaje global de 136,83 en el clima laboral de la empresa PROMAR SEA MARKET indica un nivel medio, donde las dimensiones más desfavorables la realización personal con una media de 17,33 y el involucramiento laboral con 20,39. No obstante, en todas las dimensiones se identifican puntos débiles susceptibles de mejoría.
- Se diseñó un plan con el objetivo de mejorar el clima laboral, a partir de los principales problemas identificados en cada dimensión, con sus respectivas actividades, objetivos, descripción, responsable, presupuesto, evaluación y seguimiento. En total se propusieron 21 actividades.
- La validación del plan de mejora del clima laboral se realizó con cinco expertos con un Coeficiente de Competencia Alto, se consideraron cinco dimensiones a evaluarse con sus respectivas actividades y un α de 0,70. Existieron observaciones por parte de los expertos, las cuales, funcionaron para corregir aspectos de la propuesta relacionados con la duración de los talleres, en los aspectos procedimentales, y beneficios a largo plazo, en el aspecto de adaptabilidad. No obstante, el 80% de los expertos valoraron con un puntaje de 100% cada uno de los criterios e indicadores. En conclusión, la propuesta se considera para ser aplicada en un futuro con posibles cambios, en referencia a las observaciones realizadas por los expertos.

RECOMENDACIONES

- Implementar el plan de mejora propuesto y hacer su evaluación y seguimiento semestral a través de los mecanismos planteados. Al cabo de un año volver a evaluar el clima laboral para valorar el impacto de la implementación y hacer los ajustes necesarios.
- Desarrollar un estudio específico sobre la comunicación interna que fomente la retroalimentación y la participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa. No obstante, el enfoque de la empresa es tradicional, por lo que se sugiere reestablecer la estructura para ver mejores resultados.
- Diseñar un sistema de evaluación del desempeño en la empresa que permita medir las brechas por mejorar, aunque el clima laboral guarda estrecha relación con el desempeño y la productividad, existen otros factores que también influyen en el mismo y que son evaluados de manera sistemática.

BIBLIOGRAFÍA

Arranz, N., & Gómez, J. L. (2018). *El clima organizacional en las empresas: claves para su mejora*. Madrid, España: Editorial DYKINSON.

Baltazar, D., & Chirinos, J. (2014). *Clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú, 2013*. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: Perú. Recuperado de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/332/1/TL_BaltazarZavaletaDeysi_ChirinosAntezanaJose.pdf

Barreto, O. F., Arias, J. A., & Sánchez, I. D. (2019). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones públicas de Colombia. *Escuela de Administración*, 25(2), 53-64. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300010

Borda, M., TUESCA, R., & Navarro, E. (2014). *Métodos cuantitativos herramientas para la investigación en salud*. Colombia: Editorial Universidad del norte.

Cardona, C. P., & Trejos, J. J. (2020). *Programa de educación experiencial para mejorar el trabajo en equipo en las organizaciones*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://hdl.handle.net/11059/11513>

Cardona, D. A., & Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. *Saber, Ciencia y Libertad*, 5(2), 141-150. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3997286>

Carro, J. C., & Carro, J. R. (2008). La inteligencia empresarial y el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2000. *Ciencias de la Información*, 31-44. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181418336003.pdf>

Chávez, F., Altamirano, L., Vásquez, H., & Samaniego, V. (2019). Clima organizacional en el desempeño laboral de las instituciones públicas gubernamentales. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 536-549. Recuperado de <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/214>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mexico D. F: Mexico: McGraw Hill.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., & Porter, C. O. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. Recuperado de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11419803/>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Motivación intrínseca y autodeterminación en el comportamiento humano*. Springer.

Delgado, R., Luna, M., & Romero, J. (2019). Implementación de un programa de mejora del clima laboral en una empresa de manufactura en México basado en la teoría de Palma. *Revista de Investigación Académica*, (2)57, 67-78. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/4081>

Egas, E.Y. & Yance, K.T. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil-Ecuador. *Revista Espacios*, 49(24), 1-20. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 1(42), 43-65. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004

Gómez, N., & Puerres, J. A. (2021). *Propuesta de mejora en los procesos administrativos del área de producción de la empresa Articolor ubicada en el corregimiento del Placer, municipio de el Cerrito*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3441/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-151.pdf>

- Gracida, E. (2022). Diagnóstico del bienestar laboral de una panadería en Hermosillo, Sonora, México. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 121-138. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882022000200121&script=sci_abstract
- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. *Revista de Investigación*, 12(2), 45-52. Recuperado de https://www.academia.edu/9373954/TIPOS_DE_INVESTIGACION_Por_Tevni_Grajales_G
- Guevara, X. (2018). Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa. (Tesis de pregrado). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- Holt, R. R. (2018). Reconsidering the validity and reliability of Maslow's Hierarchy of Needs. *Journal of Humanistic Psychology*, 58(2), 137-168. Recuperado de <https://anzswjournal.nz/anzsw/article/view/959>
- Hossain, M. S., Khan, S. A. R., & Tareque, M. I. A. (2019). The impact of organizational climate on employees' job satisfaction: An empirical study of manufacturing firms in Bangladesh. *Journal of International Business Research and Marketing*, 4(4),

216-225. Recuperado de
https://www.researchgate.net/publication/358137940_The_Effect_of_Promotion_and_Job_Training_on_Job_Satisfaction_of_Employees_An_Empirical_Study_of_the_SME_Sector_in_Bangladesh

Jaén, M. (2010). Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado de https://www.academia.edu/9367872/PREDICCION_DEL_RENDIMIENTO_LABORAL

Janssen, O. (2000). Demandas laborales, percepciones de equidad de esfuerzo-recompensa y comportamiento innovador en el trabajo. *Revista de Psicología Ocupacional y Organizacional*, 73(3), 287-302. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.69192>

Marcelo, C. J. A. (2022). Clima Laboral y Satisfacción Laboral del Personal de una Institución Educativa Pública De Cajamarca 2022. (Tesis de grado). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/2805/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Marrugo, M. M., & Pérez, B. P. (2012). *Análisis de la teoría de las expectativas de Victor Vroom en el centro de emprendimiento y desarrollo Pedro Romero Comprende* (Disertación de doctorado). Universidad de Cartagena, Colombia.
- Mayorga, C. M., & Carrillo, C. (2014). *Plan de comercialización del producto Juan Chichero en la Ciudad de Babahoyo*. (Tesis de pregrado). Uniandes, Ecuador.
- Meza, S., Morgan, J., & Díaz, E.S. (2019). Intervención en el clima laboral para desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 9-32. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3010>
- Morales, D. (2021). Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación y Ciencias Sociales*, 17(2), 245-256. Recuperado de <http://scielo.iics.una.py/pdf/riics/v17n2/2226-4000-riics-17-02-245.pdf>
- Moyano, P. J., Noroña, D. R., & Vega, V. (2022). Influencia de factores psicosociales en el clima y estrés laboral del personal de un hospital ecuatoriano. *Revista Médica Electrónica*, 44(5), 771-789. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242022000500771&lng=es&tlng=es.

Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.

Naranjo, P. E. (2022). *Propuesta de mejora del clima organizacional en la administración Diocesana de Tungurahua*. (Tesis de Maestría). PUCESA, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3491>

Organización Mundial de la Salud. (2019). *Informe mundial sobre la salud mental laboral*. OMS. Recuperado de <https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240050860>

Ortega, C. (2018). *Evidencias de validez de la escala de clima laboral en colaboradores con perfil operario de la ciudad de Trujillo*. (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11317/ortega_ec.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ostroff, C., & Schmitt, N. (2013). Resumen de la literatura sobre el clima organizacional. *The Oxford handbook of organizational climate and culture*, 64(1), 29-47. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/230628709_Organizational_Climate_and_Culture

- Palma, C. (2020). *Clima Laboral en la Satisfacción de los Servidores Públicos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Palestina*. (Artículo científico). Universidad Tecnología Empresarial de Guayaquil, Ecuador.
- Palma, S. (2004). Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 101. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/228448381/Clima-Laboral-Sonia-Palma>
- Pazmay, S. G., & Lima, D. (2020). Clima Laboral en Empresas Ecuatorianas Fabricantes de Carrocerías: Caso CANFAC. *PODIUM*, (37), 15–26. Recuperado de <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.2>
- Pérez, J. (2021). Pasos para la elaboración de un plan de mejora del clima laboral. *Revista de Gestión de Recursos Humanos*, 5(2), 23-30. Recuperado de <https://doi.org/10.18270/>
- Pilligua, C. F., & Arteaga, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 15(28). Recuperado de <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Proaño, D. X., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, (1), 50-56.

Recuperado de https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2015). Agenda de Desarrollo Sostenible: Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

Ramírez, A., Navarro, J., & González, J. (2015). Clima organizacional y su relación con el compromiso organizacional en una empresa del sector turístico en México. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(1), 74-90. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/299134186_Clima_y_compromiso_organizacional_I

Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *Ciencia América*, 9(3), 1-6. Recuperado de <http://201.159.222.118/openjournal/index.php/uti/article/view/336>

Ramos, D. C. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje* (Monografía). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Perú. Recuperado de <https://www.studocu.com/co/document/universidad-nacional-abierta-y-a-distancia/organizaciones-gerencia-e-innovacion-en->

gestion-publica/monografia-clima-organizacional/39545442

Rivera, M. A. (2023). *Síndrome de bournout y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa privada de Lima e Ica*. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Perú, Perú. Recuperado de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2322/Rivera%20Landeo%2C%20Margie%20Antonella.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional*. Juárez: México, Editorial Pearson.

Robles, P., & Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada a la Enseñanza de Lenguas*, 18. 124-139. Recuperado de https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista educación en valores*, 1(25), 3-18. Recuperado de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25023w/Clima_organizacional_presente_en_una_empresa_de_servicio.pdf#page=9

Ruiz, S. (2020). Identificación de oportunidades de mejora, para incrementar la cartera de clientes de la Empresa AH México, S.A. de C.V. (Tesis de licenciatura). Tecnológico Nacional de México, Ciudad de México.

Sailema, P., Noroña, D., & Vega, V. (2022). Influencia de factores psicosociales en el clima y estrés laboral del personal de un hospital ecuatoriano. *Revista Médica Electrónica*, 44(5), 771-789. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242022000500771&lng=es&tlng=es.

Sánchez, I. D., Arias, J. A., & Barreto, O. F. (2020). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en empresas del sector alimentos en Colombia. *Ciencias de la Administración*, 8(2), 25-34. Recuperado de http://repository.uan.edu.co:8080/bitstream/123456789/4852/1/2021_1_PG_Jimenez%2c%20A.pdf

Saridakis, G., Lai, Y., Cooper, C., & Chung, C. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-448. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.005>

Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., & Uhl, M. (2020). *Comportamiento organizacional*. Wiley.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2021). Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025. Versión aprobada por el Consejo Nacional de Planificación, aprobado en Sesión Ordinaria N° CNP-001-2021, mediante Resolución N° 002-2021-CNP. Recuperado de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>

Segredo, A. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Correo Científico Médico de Holguin*, 17(3), 1-19. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/correo/ccm-2013/ccm133n.pdf>

Sohail, N., & Daud, S. (2017). The impact of organizational climate on employee's productivity: A case study of telecommunication sector. *Business: Theory and Practice*, 18(2), 141-150. Recuperado de <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/47363/1/9781800640610.pdf#page=349>

Solórzano, V. M. (2022). *Propuesta de intervención para personas privadas de libertad con perfiles psicopáticos por traumas infantiles* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Thite, M., & Russell, B. (2017). A typology of workplace innovation: Insights from research on radical, systemic, and routine innovations. *International Journal of*

Human Resource Management, 28(2), 267-293. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242019000200097

Useche, M., Artigas, W., Queipo, B., & Perozo, E. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. Editorial Universidad de la Guajira: Colombia.

Vásquez, F., Napán, A., & Miranda, N. (2021). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center teleatento del Perú. *Revista Científica de la UCSA*, 9(2), 29-42. Recuperado de http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2409-87522022000200029&script=sci_arttext

Vega, C., Maguiña, J., Soto, A., Lama, J., & Correa, L. (2021). Estudios Transversales. *Revista Facultad Medica Humana*, 21(1), 179-185. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rfmh/v21n1/2308-0531-rfmh-21-01-179.pdf>

Wagner, S. H., & Gooding, R. Z. (2016). Comportamiento organizacional positivo y su relación con la incivildad en el lugar de trabajo. *Journal of Business and Psychology*, 31(2), 323-338. Recuperado de <https://bbejournal.com/index.php/BBE/article/download/389/341>

Zhou, J., & Zhang, Y. (2017). How does organizational climate influence employees' job outcomes? A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 599-621. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227609439_Organizational_Climate_and_Company_Productivity_The_Role_of_Employee_Affect_and_Employee_Level

Zineldin, M., Camén, C., & Hatakka, M. (2019). Job satisfaction and organizational climate as predictors of innovativeness and customer orientation in Swedish healthcare organizations. *Health Services Management Research*, 32(2), 84-92. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/337256840_Nurse's_job_satisfaction_and_organization's_innovation_propensity_organizational_climate_in_Italy

Zuzama, J. M. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. (Tesis de grado). Recuperado de https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09uana_Maria.pdf?sequence=1

ANEXOS

Anexo 1. Escala de clima laboral CL-SPC de Palma (2004)



*PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -SEDE
AMBATO CARRERA DE PSICOLOGÍA CLÍNICA*

ESCALA CLIMA LABORAL CL-SPC

DATOS PERSONALES:

Edad: ____ Cargo: _____

Sexo: Masculino () Femenino ()

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo de que usted frecuente. Cada una de las proposiciones tiene cinco opciones para responder, a la luz de lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto.

Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

	Ninguno o Nunca (1)	Poco (2)	Regular o algo (3)	Mucho (4)	Todo o siempre (5)
1. Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2. Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8. En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					

13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existen una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16. Se valora los altos niveles de desempeño.					
17. Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la Institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe buena administración de los recursos.					
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					

34. La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36. La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37. Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45. Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46. Se reconocen los logros en el trabajo.					
47. La organización es buena es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la institución.					
49. Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

Anexo 2. Instrumento para la validación de propuesta de Intervención

Instrumento para la validación de propuestas de intervención psicológica

Usted ha sido seleccionado como experto para validar la propuesta de intervención psicológica plan de mejoras para la empresa Promar sea Market, por lo que, se le solicita su participación como validador de la misma. Le solicitamos nos facilite la siguiente información:

- Nombres y apellidos del experto: Chiguano Cruz María Salomé
- Cargo e institución donde labora: Asistente Recursos Humanos
- Profesión: Psicóloga Organizacional
- Grado académico: Cuarto Nivel – Master en Dirección y Gestión de RRHH
- Años de experiencia en la profesión: 3 años
- Actividad científico-investigativa y profesional del experto:

Esta propuesta se centra en mejorar el clima laboral de la empresa promar market. Para ello se implantó un plan de mejoras que va ayudar a mejorar el ambiente dentro de la organización, y así puedan realizar sus actividades de una mejor manera.

Para la validación de la propuesta de intervención psicológica, usted debe calificar dos dimensiones con sus indicadores, en una escala del 1 al 100, la cual se distribuye de la siguiente manera: 1-20 es deficiente; 21- 40 es baja; 41-60 es regular; 61-80 es buena; 81-100 es muy buena. Las dimensiones son: *procedimental* con 7 indicadores y *factibilidad* con 2 indicadores:

1. Procedimental/indicadores:

- Planificación operativa
- Ajuste ético-profesional
- Suficiencia
- Coherencia
- Relevancia
- Organización
- Relación entre las variables

2. Factibilidad/indicadores:

- Relación costo-beneficio
- Adaptabilidad

Indicación al experto:

En la siguiente tabla 4, califique cada dimensión e indicador marcando con una X, de acuerdo a la escala descrita anteriormente; además, puede escribir las observaciones que usted considere pertinente.

Anexo 3. Validación de expertos (1)

Criterios/Indicadores	Descripción	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena				Observaciones	
		1	10	15	20	21	30	35	40	41	50	55	60	61	70	75	80	81	90	95	100		
Procedimental	La propuesta se ajusta a los criterios teóricos, técnicos, metodológicos y éticos de la intervención psicológica																		X				
Planificación operativa	Planificación operativa de la propuesta con ajuste teórico-práctico (congruencia)																		X				
Ajuste ético-profesional	Existe evidencia científica, trato humano, manejo adecuado de la información y en la aplicación de las pruebas diagnósticas y procedimientos de intervención																			X			
Suficiencia	Contiene los aspectos necesarios como: número de sesiones, actividades,																			X			
	técnicas, recursos materiales, tiempo para el abordaje del tema																						
Coherencia	Los componentes de la propuesta tienen relación lógica entre sí; con lenguaje claro y sencillo																			X			
Relevancia	La propuesta se ajusta a los objetivos de la investigación, a las necesidades de los beneficiarios detectadas en el diagnóstico																			X			
Organización	Se refiere a la secuencia de las actividades según orden de complejidad																		X				
Relación entre las variables	Se tiene en cuenta la relación y consecuencia entre las variables																			X			
Factibilidad	Analiza la posibilidad de la implementación y reaplicación de la propuesta en uno o varios contextos																			X			

Anexo 7. Validación de expertos (5)

Criterios/Indicadores	Descripción	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena				Observaciones
		1	10	15	20	21	30	35	40	41	50	55	60	61	70	75	80	81	90	95	100	
Procedimental	La propuesta se ajusta a los criterios teóricos, técnicos, metodológicos y éticos de la intervención psicológica																				X	
Planificación operativa	Planificación operativa de la propuesta con ajuste teórico-práctico (congruencia)																	X				
Ajuste ético-profesional	Existe evidencia científica, trato humano, manejo adecuado de la información y en la aplicación de las pruebas diagnósticas y procedimientos de intervención																				X	
Suficiencia	Contiene los aspectos necesarios como: número de sesiones, actividades,																				X	

	técnicas, recursos materiales, tiempo para el abordaje del tema																					
Coherencia	Los componentes de la propuesta tienen relación lógica entre sí; con lenguaje claro y sencillo																X					Revisar la pertinencia de algunos indicadores de evaluación y seguimiento Ej: El problema 1: Dimensiones Rediseño Personalidad Evaluación diagnóstica respectiva
Relevancia	La propuesta se ajusta a los objetivos de la investigación, a las necesidades de los beneficiarios detectadas en el diagnóstico																X					
Organización	Se refiere a la secuencia de las actividades según orden de complejidad																	X				
Relación entre las variables	Se tiene en cuenta la relación y consecuencia entre las variables																	X				Dimensión conductas Laborables Problemas claros, mal planteado
Factibilidad	Analiza la posibilidad de la implementación y reaplicación de la propuesta en uno o varios contextos																	X				Mejorar el problema 2: dimensión supervisión, la realización del diagnóstico: hacer cambios si es necesario sobre la efectividad de la evaluación -

Anexo 8. Manual de funcionamiento**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO PARA LAS Y LOS
TRABAJADORES DEL CENTRO COMERCIAL DE
MARISCOS "PROMAR" DEL CANTÓN AMBATO**

Marieta de Veintimilla y Joaquín Hervas
Telf. 2422475. Cel. 0999422178
AMBATO - ECUADOR

CAPÍTULO I

DE LOS ASPECTOS GENERALES

Art. 1.- Empresa.

El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa: Centro Comercial del Marisco “PROMAR” domiciliada en las calles Marieta de Veintimilla y Joaquín Hervás, de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario; sin embargo, sólo pueden ser favorables al trabajador.

Art. 2.- Principios.

El presente Reglamento Interno se sustenta en los principios de calidad, calidez, continuidad, eficacia, eficiencia, lealtad, participación, responsabilidad, solidaridad, transparencia, y la no discriminación dentro del Centro Comercial de Mariscos “PROMAR” del cantón Ambato.

Art. 3.- Objetivos.

El presente reglamento interno tiene por objetivo establecer normativas, políticas y regulaciones de origen interno que permita una adecuada administración propendiendo al desarrollo profesional y personal de las y los trabajadores, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Centro Comercial de Mariscos “PROMAR”, mediante la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación dentro de su personal.

Art. 4.- Definiciones.

Para los efectos de aplicación e interpretación del presente reglamento se entenderá por:

Empresa, institución o entidad: Centro Comercial de Mariscos “PROMAR” o como se denomine en lo futuro bajo cualquier estructura jurídica o administrativa que pudiera adoptar.

Trabajador, personal o empleado: la persona física que preste un servicio personal al Centro Comercial de Mariscos “PROMAR” mediante un contrato individual de trabajo.

Propietario o empleador: persona a quien presta sus servicios el trabajador.

Contrato: contrato individual de trabajo.

Reglamento: el presente reglamento interno de trabajo.

CAPÍTULO II. DEL CÓDIGO DE CONDUCTA

Art. 5.- Conducta General de los Trabajadores.

La empresa espera que sus trabajadores se comporten de manera ejemplar. Está estrictamente prohibido en el lugar de trabajo, consumir bebidas alcohólicas, fumar, utilizar lenguaje grosero y demostrar actitudes de irrespeto hacia sus semejantes.

Además deben mantener dignidad en el desempeño de su puesto y en su vida pública y privada, de tal manera que no ofendan el orden, la moral y no menoscaben el prestigio de la empresa.

Art. 6.- Rendición de Cuentas.

Las y los trabajadores de "PROMAR", deberán rendir cuentas por sus acciones, decisiones y omisiones en el ejercicio de sus tareas, actividades o funciones y estar dispuestos a someterse a la revisión legal pertinente.

Art. 7.- Uso de Recursos de la Entidad.

Las y los trabajadores usarán los bienes y recursos de la empresa, únicamente para el cumplimiento de tareas, actividades o funciones; no deben utilizar papelería, suministros, equipos, vehículos y demás bienes de la empresa para fines personales o políticos.

Art. 8.- Identificación de la Empresa.

Las y los trabajadores no deben utilizar los sellos, ni logotipos de la empresa, para fines personales, políticos, ni en actividades no autorizadas.

Art. 9.- Uso del Uniforme.

Las y los trabajadores deberán utilizar el uniforme de la empresa; tienen terminantemente prohibido hacer uso del mismo en bares o lugares en los cuales se podría suscitar escándalos o cuestionamientos que afecten el buen nombre de la empresa. Los empleados recibirán dos (2) uniformes: los gastos de un (1) uniforme corre por parte de la empresa y el otro uniforme deberá cancelar el empleado.

Art. 10.- Comunicaciones Oportunas.

Las y los trabajadores de la empresa deben dedicar sus esfuerzos para lograr comunicaciones claras, asertivas y oportunas generando un buen clima laboral.

Art. 11.- Empleo Adecuado del Tiempo de Trabajo.

Las y los trabajadores de la institución deberán emplear su horario de trabajo responsablemente para cumplir con sus tareas, actividades, funciones y deberes desempeñándolos de manera eficiente y eficaz con la finalidad de contribuir a elevar la imagen de la empresa. *"El control de permanencia en los puestos de trabajo estará a cargo del*

propietario o jefe inmediato, quien debe cautelar la presencia física del personal de su puesto de trabajo, durante la jornada laboral y el cumplimiento de las tareas y actividades del puesto y cargo designado”.

CAPÍTULO III. DE LOS VALORES

Los principales valores que sirven de guía de la conducta de las y los trabajadores de “PROMAR” son los siguientes:

Art. 12.- Honradez.

La empresa “PROMAR” espera que sus empleados apliquen un criterio de honradez incondicional en la realización de su trabajo.

Art. 13.- Responsabilidad.

Las y los empleados deberán actuar siempre con responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, actividades y tareas, las que serán realizadas con seriedad y calidad.

Art. 14.- Integridad.

Las y los trabajadores, deben actuar con rectitud, procurando satisfacer el interés del cliente y desechando cualquier beneficio personal, obligándose a mantener y demostrar una conducta intachable.

Art. 15.- Respeto.

Las y los empleados de la empresa tienen el compromiso de brindar a todas las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante. Están obligados a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.

Art. 16.- Solidaridad.

Los empleados de la empresa deben ejercer sus labores atendiendo los principios de solidaridad sirviendo de apoyo tanto en los procesos de trabajo como en la interrelación cotidiana.

Art. 17.- Lealtad y Colaboración.

Las y los trabajadores están en la obligación de ser leales a sus superiores en cuanto éstos no alteren los derechos y obligaciones de los empleados; deberán también mantener un sentido de colaboración con sus compañeros de trabajo.

Art. 18.- Sinceridad.

Las y los trabajadores deberán ser claros con respecto a las decisiones y acciones que asuman; también deberán explicar la razón de sus decisiones y restringir la información cuando la ley o el interés público así lo requieran.

Art. 19.- Uso de Información.

Las y los trabajadores deberán abstenerse de difundir cualquier información sin autorización superior. No deberá utilizarla en beneficio propio, de terceros o para fines ajenos al servicio, y de la que tenga conocimiento en razón del ejercicio de sus funciones.

Art. 20.- Obediencia.

Las y los trabajadores deberán acatar las órdenes impartidas por el superior jerárquico, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicios que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo el supuesto de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas.

Art. 21.- Honorabilidad.

Las y los trabajadores que se les considere responsables de un delito, debe facilitar la investigación e implementar las medidas administrativas y judiciales necesarias para esclarecer la situación a fin de dejar a salvo su honra y la dignidad de su cargo.

Art. 22.- Uso Adecuado de los Bienes.

Las y los empleados deben proteger y conservar los bienes, debiendo utilizar los que le fueren asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento. No puede emplear o permitir el uso de los mismos para otros fines particulares que no sean aquellos para los cuales han sido específicamente destinados.

CAPÍTULO IV. DEL CONTARTO INDIVIDUAL DE TRABAJO Y EL SALARIO.**Art. 23.- Contrato Individual.**

El propietario y el trabajador pueden acordar que la jornada semanal de trabajo se realice mediante jornadas diarias flexibles, distribuyendo el máximo de días a la semana con los días de descanso obligatorio, que podrá o no coincidir con el día domingo; del mismo modo el número de horas de trabajo diario sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, constando el horario de entrada, almuerzo y salida diario.

Art. 24.- Salario.

El propietario y el trabajador pueden acordar el valor a pagar por los servicios prestados en la empresa, dicho valor no puede contradecir y ser menor al salario básico unificado (SBU) que corresponde a cuatrocientos cincuenta dólares americanos (\$ 450).

CAPÍTULO V. DE LOS DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES

Art. 25.- Derechos de las y los Trabajadores de la Empresa.

Son derechos de las y los trabajadores de la empresa "PROMAR":

- Gozar de estabilidad en su puesto de trabajo.
- Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que consagra El Código de Trabajo.
- Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada.
- Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemple el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada.
- Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales. Los demás que establezca la Constitución y el Código de Trabajo.

Art. 26.- Deberes de las y los Trabajadores de la Empresa.

Son deberes de las y los trabajadores de la empresa "PROMAR":

- Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto de trabajo, con eficiencia, calidez, solidaridad;
- Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida en el contrato individual;
- Velar por la economía y recursos de la empresa y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización;
- Cumplir en forma permanente en el ejercicio de sus funciones, actividades y tareas, con atención debida al público y asistirlos con la información oportuna, pertinente y óptima calidad;
- Dar a conocer a su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la empresa;
- Custodiar y cuidar la documentación e información de la empresa "PROMAR" que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.
- Observar buena conducta en el lugar de trabajo.
- Cumplir con las medidas de prevención de accidentes e higiene impuestas por el propietario.

- Las y los trabajadores deberán aprenderse de manera obligatoria los códigos de los productos que la empresa distribuya, mejorando el servicio brindado.

Art. 27.- Prohibiciones a las y los Trabajadores de la Empresa.

Prohíbese a las y los trabajadores de la empresa “PROMAR” lo siguiente:

- Abandonar injustificadamente su lugar de trabajo.
- Retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los productos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su cargo.
- Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o de otras personas.
- Tomar de la empresa, sin permiso del jefe superior o propietario, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados.
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes.
- Suspender el trabajo, salvo el caso de huelgas.
- Portar armas de fuego durante las horas de trabajo.
- Utilizar teléfonos celulares durante las horas de trabajo.

CAPÍTULO VI. DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Art. 28.- Horario de Trabajo.

Las y los trabajadores de la empresa deberán cumplir con el horario establecido en el contrato individual de trabajo.

Art. 29.- Horario de Entrada.

Las y los trabajadores de la empresa deberán cumplir con el horario de entrada establecido en el contrato individual de trabajo.

Art. 30.- Horario de Almuerzo.

Las y los trabajadores de la empresa dispondrán para almorzar de 1/2 hora, esto se lo realizará a partir de 12H30 a 13H30. El propietario o jefe superior tendrá la responsabilidad de velar que las y los trabajadores cumplan con el horario establecido de una manera escalonada a fin de no interrumpirse el servicio al público durante el mismo.

Art. 31.- Horario de Salida.

Las y los trabajadores de la empresa deberán cesar sus actividades diarias dentro del horario establecido en el contrato individual de trabajo.

Art. 32.- Registro de Asistencia y Puntualidad.

Al inicio de la jornada diaria de trabajo, los empleados están en la obligación de registrar la hora de entrada como la hora de salida por los medios que establezca y ponga a su disposición la empresa.

Art. 33.- La Omisión de Registrar la Entrada o Salida del Área de Trabajo.

Las y los trabajadores que omitan u olviden registrar su entrada o salida tendrá que justificar la falta, de no hacerlo incurrirá en una sanción determinada por el propietario; de ser justificada el jefe superior registrara la hora omitida y enmendara la acción.

Art. 34.- Abandono del Puesto de Trabajo Antes de la Hora Establecida.

Las o los trabajadores que abandonen su puesto de trabajo antes de la hora indicada en su contrato individual de trabajo sin previa autorización del propietario o jefe superior, incurrirán en una sanción que será determinada por el propietario de la empresa.

CAPÍTULO VII. DE LAS TARDANZAS Y AUSENCIAS

Art. 35.- Las Tardanzas.

Se considera tardanza cuando un empleado llega a su lugar de trabajo después de la hora de entrada establecida para hacerlo en su contrato individual de trabajo.

Art. 36.- Las Tardanzas Justificadas.

Las y los empleados que incurrieran en esta falta ya sea por caso fortuito o fuerza mayor e inclusive por atención médica deberán justificar la misma ante el jefe superior o el propietario.

Art. 37.- Las Ausencias.

Se considera ausencia cuando un empleado no comparece a laborar en su puesto de trabajo, esta puede ser justificada e injustificada.

Art. 38.- Las Ausencias Justificadas.

Las y los trabajadores de esta entidad podrán ausentarse del puesto de trabajo por un tiempo determinado y previo la autorización correspondiente ya sea por permisos, licencias, o vacaciones.

Art. 39.- Las Ausencias Injustificadas.

Se entiende por ausencia injustificada cuando un empleado se ausenta del puesto de trabajo sin la debida autorización; si la ausencia del empleado fuera por más de tres (3) días incurrirá en una falta administrativa, siendo removido de su cargo en el peor de los casos.

Art. 40.- Justificación de las Ausencias.

Las y los trabajadores de la entidad podrán ausentarse del puesto de trabajo con el respectivo permiso del propietario o jefe superior.

Las y los empleados podrán justificar su ausencia en lugar de trabajo presentando el argumento correspondiente dentro del lapso de veinte y cuatro (24) horas de haberse producido el suceso.

CAPÍTULO VIII. DE LAS LICENCIAS O PERMISOS Y COMISIONES DE SERVICIO.

Art. 41.- Solicitud de Licencia.

La solicitud de licencia se la realizará con un (1) día de anticipación y estará dirigida al propietario de la empresa, en el caso de no estar presente, se dirigirá al jefe superior quien será el encargado de remitir a la máxima autoridad y este a su vez resolverá, el empleado no podrá abandonar su lugar de trabajo mientras no se autorice su licencia.

Art. 42.- Licencias o Permisos sin Remuneración.

Se podrá conceder licencia sin remuneración a las y los trabajadores en los siguientes casos:

- Para asistir a reuniones o matriculación de los hijos si los tuviere en planteles de educación básico o bachillerato de hasta dos (2) horas en un día por cada hija o hijo, mismos que serán solicitados con un (1) día de anticipación al hecho.
- Por enfermedad del empleado el tiempo necesario para su recuperación; y para atención médica debidamente programada, hasta por tres (3) horas en un mismo día, siempre y cuando se haya solicitado con un (1) día de anticipación.
- El permiso se justificará con la presentación del correspondiente certificado médico otorgado por el profesional del IESS; en los lugares en los que no se dispone de este servicio, bastará el certificado emitido por un médico de un establecimiento de Salud Pública; para el evento de que no existiere tales servicios, se justificará con el certificado de cualquier entidad médica extendido por un médico de la localidad.
- Para efectuar estudios de capacitación o actualización de conocimientos de hasta dos (2) horas diarias siempre que la o el trabajador confirme la matrícula y presente la certificación de la aprobación correspondiente.
- Para cumplir con el Servicio Militar Obligatorio el tiempo que necesario para efectuarlo.
- Duelo por muerte de familiares por tres (3) días.
- El permiso se justificará con la presentación del correspondiente certificado de defunción.
- Matrimonio del empleado por dos (4) días una sola vez.
- Asuntos personales presentando el justificativo correspondiente.

Se podrá otorgar los permisos de conformidad con las necesidades de la empresa siempre

que la o el trabajador recupere el tiempo solicitado.

Art. 43.- Licencias o Permisos con Remuneración.

Se podrá conceder licencia con remuneración a las y los trabajadores en los siguientes casos:

- La trabajadora tendrá licencia de doce (12) semanas por el nacimiento de su hija o hijo.
- El trabajador tendrá licencia de diez (10) días por el nacimiento de su hija o hijo.
- Lo establecido en el artículo 152 del Código de Trabajo.

Art. 44.- Suspensión de Licencias.

Por ningún concepto las licencias sin remuneraciones concedidas a favor de un trabajador podrán ser suspendidas ni declaradas concluidas antes del tiempo para el que se concedieron, sin el consentimiento del propietario de la empresa.

Art. 45.- Reincorporación.

Al culminar cualquiera de las licencias el trabajador está en la obligación de reintegrarse al ejercicio de sus actividades y funciones al siguiente día del vencimiento, de no poderlo hacer deberá justificar su inasistencia.

Art. 46.- Renuncia a las Licencias.

En cualquier momento un trabajador puede renunciar a su derecho de licencias previa notificación escrita al propietario de la empresa.

Art. 47.- De la Autorización.

El Propietario de la empresa podrá declarar en comisión de servicios con remuneración a las y los trabajadores que sean requeridos para prestar sus servicios en otras instalaciones que posea el propietario, previo aviso a las y los trabajadores, así como la aceptación de los mismos.

Este aporte laboral será especial para las y los trabajadores que no se encuentren en período de prueba en la empresa donde trabajan, siempre y cuando se cumplan con los requisitos del trabajo a realizar.

Art. 48.- De los Derechos.

La o el trabajador que se encuentre en comisión de servicios con remuneración, conservará los derechos y beneficios de la empresa a la que pertenece y deberá ser reintegrada o reintegrado a su puesto de origen al concluir la comisión.

Art. 49.- De la Remuneración.

La o el trabajador declarado en comisión de servicios con remuneración, recibirá una remuneración extra que será pagada por la empresa o institución que requiere sus servicios.

CAPÍTULO IX. DE LA POLÍTICA DISCIPLINARIA Y LAS SANCIONES

Art. 50.- Faltas Disciplinarias.

Son aquellas acciones u omisiones de las y los trabajadores que quebranten las disposiciones establecidas en el presente reglamento interno, en lo atinente a derechos, deberes y prohibiciones del empleado y serán sancionadas por el propietario de acuerdo a su consideración.

Las faltas se clasifican en leves y graves.

Faltas Leves.

Son aquellas acciones realizadas por descuidos del trabajador o desconocimientos del procedimiento a emplearse, siempre que no alteren o perjudiquen gravemente el desarrollo y desenvolvimiento del servicio.

Se considerarán faltas leves, las acciones que afecten a las disposiciones administrativas implantadas por la empresa para velar por el orden interno; tales como:

- Incumplimiento de horarios de trabajo durante la jornada laboral.
- Desarrollo inadecuado de actividades dentro de la jornada laboral.
- Salidas cortas de la empresa no autorizadas por el propietario o jefe superior.
- Uso incorrecto de uniformes o no utilización de uniformes.
- Desobediencia a instrucciones legítimas verbales o escritas.
- Atención inadecuada al cliente y a sus compañeros de trabajo.
- Uso inadecuado de bienes, equipos o materiales.
- Uso de teléfonos celulares en horas de trabajo.

Las faltas leves darán lugar a una amonestación verbal y la reincidencia de faltas leves se considerará como falta grave.

Faltas Graves.

Son aquellas acciones que alteren gravemente el orden de la empresa. La sanción de estas faltas está encaminada a preservar la probidad, competencia, lealtad, honestidad y moralidad de las actividades realizados por las y servidores trabajadores de la empresa "PROMAR" y se encuentran previstas en el CAPÍTULO III, DE LOS VALORES.

Las faltas graves darán lugar a una amonestación escrita.

Art 51.- Amonestación Escrita.

Se impondrá cuando las o los trabajadores hayan cometido dos o más faltas graves durante un mismo mes calendario.

La reincidencia de amonestaciones escritas dará lugar al visto bueno.

Art. 52.- Visto Bueno.

Es la forma de dar por terminado un contrato de trabajo por el empleador por causales contempladas en el presente reglamento interno de trabajo o por los motivos estipulados en el artículo 172 del Código de Trabajo.

Art. 53.- Sanción Económica.

Será una multa que no excederá el monto del diez (10%) por ciento de la remuneración, y se impondrá por reincidencia en faltas graves en el cumplimiento de sus deberes; las sanciones se impondrán la gravedad de las faltas.

Art. 54.- Informe.

El informe del jefe superior que contiene la petición de sanciones deberá contener los siguientes puntos:

Fundamentos de Hecho: relato pormenorizado de los hechos que figuran la supuesta falta a sancionar con la indicación del día, hora y lugar donde sucedieron los hechos, señalando los informes, reportes o pruebas en las cuales se fundamenta y la forma como llegó a su conocimiento.

Fundamento de Derecho: Indicación clara y precisa de las normas supuestamente infringidas.

Deberá adjuntarse todas las pruebas de cargo y demás documentos actuados.

CAPÍTULO X. DE LAS VACACIONES

Art. 55.- Vacaciones Anuales.

Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince (15) días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

Art. 56.- Fijación del Período de Vacaciones.

El período de vacaciones de las y los trabajadores será determinado tomando en cuenta la fecha de ingreso y se concederá mediante acuerdo con el propietario de manera que no afecte

el normal funcionamiento de actividades de la empresa a la que pertenece la o el empleado.

Art. 57.- Postergación de Vacaciones.

Cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que sea difícil reemplazar al trabajador por corto tiempo, el empleador podrá negar la vacación en un año, para diferirlas para otra fecha dentro del mismo período o acumularla necesariamente a la del año siguiente.

Art. 58.- Acumulación de Vacaciones.

La o el trabajador podrá no hacer uso de las vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto año.

Art. 59.- Liquidación de Vacaciones por Cesación de Actividades.

El empleado que no haya gozado de las vacaciones a las que tiene derecho por cesación de actividades se regirá a lo establecido en el artículo 76 del Código de Trabajo.

CAPÍTULO XI. DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL CENTRO COMERCIAL DE MARISCOS “PROMAR” DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Art. 60.- De la Evaluación.

Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano para alcanzar los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros fijados por la Empresa cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el trabajador.

Art. 61.- Objetivo Específico.

La evaluación del desempeño tiene como objetivo medir y estimular la gestión de los empleados de “PROMAR”, de procesos internos, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo profesional, enfocada a mejorar la calidad de servicio.

Art. 62.- Ámbito de Aplicación de la Evaluación del Desempeño.

Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todas y todos los trabajadores que prestan servicios en la empresa “PROMAR”.

Art. 63.- Periodicidad.

La evaluación del desempeño programado constituye un proceso permanente; la o el responsable de la empresa deberá evaluar una vez al año según el requerimiento del plan

operativo.

Art. 64.- Escalas de Evaluación.

Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño dentro de la Empresa “PROMAR” serán las siguientes:

- Excelente: Aquel que supera los objetivos y metas propuestas.
- Muy Bueno: Aquel que cumple los objetivos y metas propuestas.
- Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad.
- Regular: Aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad.
- Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

La evaluación la efectuará el jefe superior, será revisada y aprobada por el Propietario previa a la notificación.

Art. 65.- Efectos de la Evaluación.

Los resultados de la evaluación del desempeño, cumplimiento de procesos internos, programación de la Empresa “PROMAR”, constituirán uno de los mecanismos para aplicar las políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y cesación de actividades, a través de la cual se procurará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del servicio dentro de la Empresa.

CAPÍTULO XII. DE LAS POLÍTICAS DE RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS

Art. 66. Reconocimientos e Incentivos.

La empresa “PROMAR” brindará a las y los empleados reconocimientos e incentivos mensuales por su desempeño individual.

El propietario tendrá a su consideración los reconocimientos e incentivos que brindará.

- Reconocimiento por ser empleado del mes.
- Bonificación extra por mejor vendedor.
- Día de descanso adicional.
- Horario de trabajo flexible.
- Festejo de cumpleaños.
- Programa navideño.

DISPOSICIÓN FINAL

El presente REGLAMENTO INTERNO QUE ESTABLECE EL CÓDIGO DE CONDUCTA, VALORES, DERECHOS, DEBERES, PROHIBICIONES, LOS PROCEDIMIENTOS DE FUNCIONES Y OTROS del Centro Comercial de Mariscos “PROMAR SEA MARKET” del cantón Ambato provincia de Tungurahua, entrará en vigencia desde la fecha de su aprobación por parte del propietario de la Empresa.

Todo lo no previsto en el presente Reglamento Interno, se observará en lo dispuesto en el CÓDIGO DE TRABAJO y más disposiciones legales que se dicten en material laboral.

Sra. Ligia Hermelinda Ortíz Fiallos

180204508-6

Gerente – Propietaria.

Ambato, 05 de agosto del 2016.