

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **KATHERINE ANDREA RIVADENEIRA PILCO**, con **CC. 171801963-9**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA IMPORTADORA PRONEIN Y ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA"**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

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

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

Quito, enero 2019



KATHERINE ANDREA RIVADENEIRA PILCO
CC. 171801963-9



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

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

**“DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA
IMPORTADORA PRONEIN Y ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA
DE PLAN DE MEJORA”**

KATHERINE ANDREA RIVADENEIRA PILCO

DIRECTORA:

Magíster María Gabriela Vasco Muñoz

QUITO, 2018

Dedicatoria

A Dios, a mis padres, a mi esposo y a mis amigos por estar a mi lado apoyándome y dándome palabras de aliento durante esta etapa de mi vida.

Los amo con todo mi corazón y son lo más importante que tengo.

Agradecimiento

A Dios por bendecir cada uno de mis pasos, por darme la fortaleza en mis momentos difíciles y por poner a personas tan importantes en mi vida, mismas que han aportado con su granito de arena para permitirme llegar hasta donde hoy me encuentro.

A mi madre por ser mi apoyo incondicional durante toda esta etapa estudiantil, por siempre escucharme, por desvelarse a mi lado cuando parecía que los trabajos de la Universidad eran eternos, por siempre saber que decir en mis momentos más difíciles y porque sin ti no sería la persona que soy ahora.

A mi padre por su paciencia, sus palabras de aliento, por enseñarme que debo esforzarme hasta el final para tener lo que desee, que debo superar los obstáculos sin importar que tan grandes sean y por el enorme sacrificio que hizo para formarme.

A mis hermanos por su apoyo, sus locuras y por ser siempre mis amigos y mis cómplices.

A mi tío Marco porque sin ayuda no hubiera podido estar donde estoy ahora.

A toda mi familia que me brindó su apoyo, por su preocupación y por siempre estar a la espera de que termine este proyecto para alegrarse junto a mí por un logro más en mi vida.

A mi esposo Andrés por siempre estar pendiente y preocupado de este proyecto, gracias por sus palabras, por los momentos maravillosos y por su amor incondicional.

A mis amigas Sol, Paty y Daya que estuvieron junto a mí en todo momento, gracias por su ayuda, sus bromas y ocurrencias, gracias por hacer de la Universidad una de las etapas más lindas e inolvidables de mi vida.

A María Cifuentes y Marco Centeno por abrirme las puertas de su empresa para poder realizar este proyecto, gracias por el apoyo brindado y por la colaboración de ustedes y de todo el personal de Pronein.

Y por último, pero no menos importante a Gaby por todo el tiempo que me dedicó para que esto sea posible, por sus consejos y por el conocimiento que me brindó a lo largo de este camino y a todos mis profesores que aportaron para que este trabajo haya culminado.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: MARCO INTRODUCTORIO.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Datos de la Organización.....	2
1.3 Características.....	2
1.4 Contexto.....	2
1.5 Organigrama.....	3
1.6 Planteamiento del problema.....	3
1.7 Justificación.....	5
1.8 Objetivos.....	6
1.8.1 Objetivo General.....	6
1.8.2 Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Generalidades.....	7
2.2 Clima organizacional.....	7
2.3 Factores del clima laboral.....	8
2.3.1 Dimensión de los factores personales.....	8
2.3.1.1 Motivación.....	8
2.3.1.2 Identidad.....	13
2.3.1.3 Toma de decisiones.....	14
2.3.1.4 Desafío.....	14
2.3.1.5 Autonomía.....	14
2.3.2 Dimensión de los factores grupales.....	15
2.3.2.1 Liderazgo.....	15
2.3.2.2 Trabajo en equipo.....	15
2.3.2.3 Relaciones.....	16
2.3.2.4 Comunicación.....	17
2.3.2.5 Cooperación.....	18
2.3.2.6 Respeto.....	18
2.3.2.7Conflicto.....	19

2.3.3 Dimensión de los factores organizacionales.....	19
2.3.3.1 Reconocimiento.....	19
2.3.3.2 Estructura.....	19
2.3.3.3 Flexibilidad.....	20
2.3.3.4 Estatus.....	20
2.3.3.5 Innovación.....	20
2.3.3.6 Capacitación.....	21
2.4 Comportamiento organizacional.....	21
2.4.1 Variables del comportamiento organizacional.....	23
2.5 Instrumentos de diagnóstico del clima laboral.....	24
2.6 Importancia del estudio.....	27
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	28
3.1 Diseño de la investigación.....	28
3.2 Población y muestra.....	28
3.3 Recolección de información.....	28
3.4 Diseño de la herramienta para evaluar clima laboral.....	28
3.5 Escala de medición.....	29
3.6 Aplicación de herramienta de evaluación (encuesta).....	29
3.7 Análisis de resultados.....	30
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	43
4.1 Objetivos del proyecto.....	43
4.2 Planes de acción.....	44
4.2.1 Relaciones con supervisores y compañeros de trabajo.....	44
4.2.2 Ambiente laboral.....	50
4.2.3 Compromiso.....	56
4.2.4 Trabajo en equipo.....	59
4.3 Producto.....	64
4.3.1 Supuestos.....	64
4.3.2 Indicadores.....	65

4.3.3 Sostenibilidad.....	65
4.3.4 Evaluación.....	65
4.3.5 Matriz de marco lógico.....	66
4.3.6 Cronograma del plan de acción.....	67

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	69
5.2 Recomendaciones.....	70
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
7. ANEXOS.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Herramientas de diagnóstico del clima laboral.....	25
Tabla 2 Dimensiones para la analizar la situación actual de la organización.....	27
Tabla 3 Escala de medición.....	29
Tabla 4 Resultados obtenidos de la dimensión Comunicación.....	31
Tabla 5 Resultados obtenidos de la dimensión Motivación.....	33
Tabla 6 Resultados obtenidos de la dimensión Relaciones con supervisores y compañeros de trabajo.....	35
Tabla 7 Resultados obtenidos de la dimensión Ambiente Laboral.....	37
Tabla 8 Resultados obtenidos de la dimensión Compromiso.....	39
Tabla 9 Resultados obtenidos de la dimensión Trabajo en equipo.....	40
Tabla 10 Propuesta de plan de mejora- Relaciones con supervisores y compañeros.....	44
Tabla 11 Dinámicas de integración- Relaciones con supervisores y compañeros.....	46
Tabla 12 Presupuesto para festejo de cumpleaños.....	48
Tabla 13 Fechas conmemorativas.....	48
Tabla 14 Propuesta de plan de mejora Ambiente Laboral.....	50
Tabla 15 Actividades para el día de convivencia – Ambiente Laboral.....	52
Tabla 16 Proveedores para los desayunos.....	55
Tabla 17 Propuesta de plan de mejora- Compromiso.....	56
Tabla 18 Proveedores para camisetas.....	57
Tabla 19 Propuesta de plan de mejora Trabajo en equipo.....	59
Tabla 20 Dinámicas para aumentar el trabajo en equipo.....	61
Tabla 21 Videos quincenales- trabajo en equipo.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Importadora Pronein.....	3
Figura 2 Árbol de problemas.....	3
Figura 3 Pirámide de las necesidades de Maslow.....	8
Figura 4 Teoría de los dos factores de Herzber.....	11
Figura 5 Teoría de las necesidades de McClelland.....	12
Figura 6 Teoría de las expectativas de Victor Vroom.....	13
Figura 7 Esquema del proceso de comunicación.....	18
Figura 8 Gráfico estadístico-Dimensión Comunicación.....	41
Figura 9 Gráfico estadístico-Dimensión Motivación.....	41
Figura 10 Gráfico estadístico-Relaciones con supervisores y compañeros.....	42
Figura 11 Gráfico estadístico-Dimensión Amb. Laboral.....	42
Figura 12 Gráfico estadístico-Dimensión Compromiso.....	42
Figura 13 Gráfico estadístico-Dimensión Trabajo en equipo.....	42

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta de Clima Laboral.....	91
Anexo 2 Buzón de Sugerencias.....	94
Anexo 3 Diseño de Camiseta.....	95

INTRODUCCIÓN

“Las organizaciones son sistemas sociales, es decir, sistemas compuestos por personas en continua interacción” (Chiavenato, 2009, pág. 39). Las empresas a más de satisfacer las necesidades de la sociedad, constituir el desarrollo económico del país, proporcionar fuentes de trabajo, entre otros., son entidades formadas por individuos que buscan aplicar todo lo que han aprendido a lo largo de su vida estudiantil y profesional, mismos que sobre la base de experiencias, esperan demostrar todo su potencial y habilidades en los cargos que van a desempeñar y sobre todo esperan que sus conocimientos aporten positivamente en el desarrollo y crecimiento de la empresa para que puedan alcanzar fines comunes.

Es de vital importancia conocer a profundidad la organización, es decir, conocer su estructura, sus valores, metas, misión y visión, entre otros., y sobre todo las personas deben saber si es o no un excelente lugar para trabajar y si la empresa aportará el bienestar psicológico y físico necesario para que puedan cumplir de manera eficaz y eficiente sus tareas afines y además deben estar al corriente de cómo es el ambiente laboral, es decir, si el ambiente es el adecuado para que puedan crecer profesionalmente, si la motivación es la indicada para que el trabajo no sea monótono y que exista la armonía necesaria para que el equipo de trabajo sea productivo.

Si bien es cierto, cada organización atraviesa diversas dificultades y tienen sus propias estrategias para salir adelante, es fundamental que los altos mandos conozcan la existencia de diferentes estudios que se pueden realizar por el bienestar de la organización y uno de estos es el estudio de clima laboral, debido a que es esencial que el personal labore en un ambiente confortable que le permita desarrollarse de manera óptima en cada una de sus áreas, es por esto que la organización tiene total responsabilidad en ayudar a sus colaboradores con el crecimiento profesional para obtener un mejor nivel de productividad.

En la presente disertación se realizará un estudio de clima laboral, en primera instancia se hará una reunión con el gerente general para saber cuáles son los puntos que él considera que están fallando en la Empresa, como segundo punto se aplicará una encuesta con los factores más relevantes y que están influyendo significativamente en el desempeño, motivación, compromiso y sentido de pertenencia del personal de la Importadora Pronein y para finalizar se realizará el análisis respectivo para elaborar un plan de mejora que ayude a reducir los puntos negativos encontrados y poder contribuir con el buen desarrollo de la organización.

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema

Diagnóstico de clima laboral en la empresa Importadora Pronein y elaboración de una propuesta de plan de mejora.

1.2 Datos de la organización

- **Nombre:** Importadora Pronein
- **Actividad:** Importación de productos varios
- **Ubicación:** Av. Santa Prisca y Manuel Larrea, Quito.

1.3 Características

Importadora Pronein es una empresa que se dedica a comprar productos en el extranjero sobre todo en China y los vende en las diferentes ciudades del país, en especial artículos para bazar, juguetes, mochilas y adornos para el hogar.

1.4 Contexto

Importadora Pronein fue creada en el año 1987, misma que está ubicada en el sector de Santa Prisca.

Pronein surge con el motivo de llevar la contabilidad de diferentes empresas por lo que su nombre viene de (PROMOTORA DE NEGOCIOS E INVERSIONES). La iniciaron un grupo de personas estudiadas en diferentes ramas relacionadas con Administración, Finanzas y Contabilidad, y después de un tiempo se integraron otros miembros que tenían conocimiento en la distribución y ventas de artículos varios, y es en este momento cuando la Empresa empieza a tomar un rumbo diferente debido a que este grupo se dio cuenta que era más rentable la venta y distribución de artículos varios y esto dio paso para que inviertan más capital para el crecimiento de la Empresa.

En un principio se compraban los artículos en diferentes ciudades del Ecuador para ser distribuido en pocas ciudades; cada vez fue recapitalizándose para que con el tiempo los artículos puedan ser importados de otro país, esto con el afán de abaratar costos y tener mayor variedad en los artículos destinados a ser vendidos. Empezaron a importar artículos

desde Panamá, pero por las circunstancias que atraviesa el país, se han visto en la obligación de ir más lejos con su visión, convirtiéndose en una empresa más competitiva y reconocida a nivel nacional y mundial. Para obtener más rentabilidad sus productos ahora son importados directamente desde China y así han disminuido los gastos y han obtenido más ganancias, es importante mencionar que la Empresa cuenta con un total de 44 colaboradores.

1.5 Organigrama

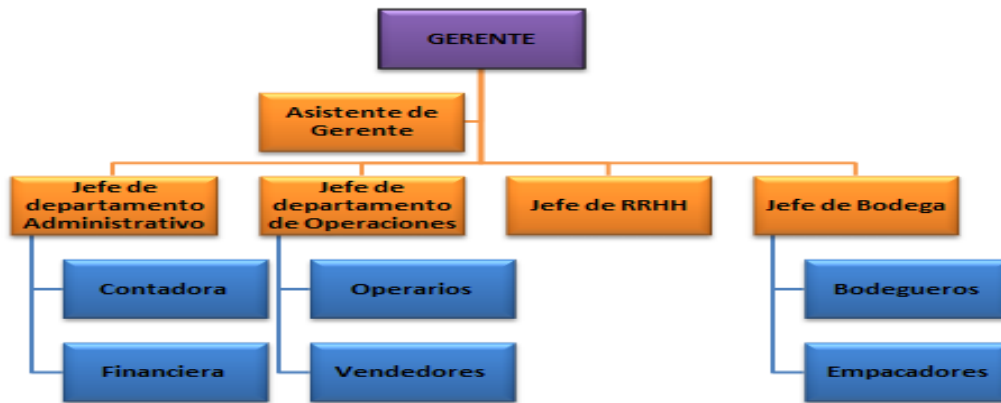


Figura N. 1 Organigrama Importadora Pronein

Fuente: Importadora Pronein

1.6 Planteamiento del problema



Figura N. 2 Árbol de problemas

La clave de toda organización son los trabajadores, si ellos no están de acuerdo con su entorno laboral, su rendimiento será bajo y esto repercutirá en la productividad de la empresa debido a que no se conseguirán alcanzar los objetivos.

Dentro de los antecedentes de la empresa Pronein es importante mencionar que el clima laboral no es favorable y no se han realizado estudios relacionados a este, por lo que, desconocen la satisfacción del personal en relación a lo laboral, también es fundamental indicar el malestar que presenta el personal que se encuentra en las bodegas, mismo que sí ha podido evidenciarse porque sienten mucho estrés y carga laboral y las condiciones en las que trabajan no son las mejores, por lo que existe baja motivación y bajo desempeño, así mismo aseguran que la comunicación no es la adecuada por lo que en algunas ocasiones han surgido problemas en los que han tenido que intervenir los jefes de área.

Si no se realiza este diagnóstico, los trabajadores permanecerán en la Empresa únicamente por necesidad y no por un interés personal y esto hará que los objetivos comunes no se cumplan, además la Organización se verá perjudicada porque uno de los objetivos que tiene es crecer y no será esto posible si primero no se construye un equipo de trabajo leal y comprometido.

Es importante realizar el diagnóstico de clima laboral debido a la preocupación que tiene gerencia en relación a la baja motivación e insatisfacción laboral por parte de algunos colaboradores por lo que se debe saber con precisión cuáles son los factores que necesitan ser reforzados y conocer cuál es el proceso que se debe seguir para poder reducir y/o eliminar estos factores negativos que existen dentro de la Organización.

Como referencias relacionadas al estudio de Clima Laboral en Organizaciones se cuenta con algunos realizados por estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador como, por ejemplo:

- Diagnóstico de clima laboral y propuestas de mejora en una fundación benéfica de la ciudad de Quito, en el año 2015 (Yela Guevara, 2015).
- Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa “Concreteras Granizo” (Castañeda Velasco, 2016).
- Diagnóstico de clima laboral y diseño de una herramienta administrativa que permita medir y gestionar el clima laboral en la subsecretaría de políticas de gestión organizativa (Toscano Pozo, 2015).

- Estudio del clima laboral y su influencia en la prestación del servicio por parte de los voluntarios de la Fundación Caritas de Esperanza (Barreno Chaves, 2016).
- Propuesta de intervención para el mejoramiento del nivel de clima laboral del personal de Pronaca “planta alimentos balanceados – Puenbo” en el periodo 2016 (Verdesoto Santiana, 2016).

1.7 Justificación

Robbins afirma que “El Clima Organizacional es el ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño” (Judge & Robbins, 2009).

Las organizaciones, son entidades compuestas por personas que buscan un fin común; es importante conocer sus metas, reglamentos, estructura, tecnología y demás características que forman parte de su entorno. De esta forma, las personas podrán desarrollarse de manera natural dentro de la misma y conocer si dichas características tienen relación con lo que aspiran en cuanto a lo profesional y personal. A pesar de que existan estudios relacionados a clima laboral, es fundamental concientizar a los gerentes o altos mandos de las empresas, generando un impacto en la sociedad, sobre lo importante que es conocer los factores humanos y culturales que pueden estar fallando y afectando el desempeño del personal; es por esto recomendable realizar un estudio de clima para mejorar factores como la baja productividad, falta de motivación, conflictos entre compañeros, problemas en trabajo de equipo, entre otros., aplicando un plan de intervención que logrará crear beneficios para la Organización.

Al realizar este estudio todo el personal se verá beneficiado porque al mejorar el clima laboral será más fácil que todos los colaboradores alcancen las metas en común, además se contribuirá con un plan de mejora que ayude a desarrollar en los colaboradores el compromiso e identificación y esto influirá en el proceso de crecimiento de la empresa. Con un mejor ambiente laboral, el personal se sentirá más seguro y motivado y esto brindará un beneficio personal y colectivo. Es importante que se realice la presente investigación porque al ser una Empresa que cuenta con 44 trabajadores y que está empezando a crecer, lo mejor es que desde sus inicios sepan cómo mejorar y mantener un buen clima laboral con todo su personal y de esta manera habrá un ganar-ganar, tanto para la Empresa como para los miembros que la conforman.

Una de las cosas que la empresa Pronein quiere lograr es ser reconocida a nivel nacional e internacional, pero para que esto pueda darse es importante saber que pueden contar con sus trabajadores y por esto necesitan lograr que el ambiente laboral en el que se desenvuelve su equipo de trabajo sea óptimo y tenga las mejores condiciones para que puedan desarrollar sus funciones de manera adecuada, ya que al motivar a sus colaboradores y brindarles una buena atmósfera laboral, creará en cada uno de ellos un sentido de pertenencia y compromiso con la Organización y podrán conseguir juntos las metas y objetivos planteados por la misma.

Es factible realizar este estudio porque se cuenta con los recursos necesarios para obtener información y con el permiso de la gerencia de la Organización, además la realización de este proyecto ayudará a la investigadora a poner en práctica todo lo aprendido en la carrera de Psicología Organizacional debido a que los planes de mejora serán desarrollados desde un enfoque que busque mejorar el desarrollo de la organización así como también el bienestar de los colaboradores, de igual manera, se adquirirán conceptos y conocimientos nuevos que ayudarán a crecer de manera personal y profesional a la investigadora.

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico de clima laboral y elaborar una propuesta de plan de mejora en la empresa Importadora Pronein.

1.8.2 Objetivos Específicos

1. Aplicar una encuesta de clima laboral adaptada a la situación actual de la organización.
2. Determinar el estado de clima laboral de la Empresa mediante el análisis de las dimensiones e identificar los factores en los que se debe trabajar para que el clima laboral sea satisfactorio.
3. Desarrollar las acciones de mejora de clima organizacional que permitan aumentar el compromiso y sentido de pertenencia de los miembros de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Generalidades

“Una meta es entender por qué la gente se comporta como lo hace. Los administradores se sentirían muy frustrados si sólo pudieran hablar de la conducta de sus empleados, pero no entender las razones que explican sus acciones” (Newstrom J. , 2011, pág. 4).

Tal como lo menciona Newstrom, es importante enfocarse en las necesidades y acciones que tienen los colaboradores dentro de la organización, si bien es cierto el objetivo de cualquier empresa es obtener la mayor ganancia cumpliendo con las metas establecidas, no se logrará si existe un bajo desempeño por parte de los colaboradores, es de vital importancia que ellos estén en la atmósfera laboral adecuada para que puedan desarrollarse de la mejor manera.

Chiavenato destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (Chiavenato, 2009). En la actualidad las empresas deben ser manejadas por líderes más no por jefes, porque son los líderes de una organización los que permitirán que las opiniones y sugerencias de los colaboradores sean escuchadas y de esta manera se podrá crear un sentido de pertenencia y compromiso, destacando también que la motivación será visible en los trabajadores y todos estos factores influirán de manera positiva en el desarrollo y desempeño de los miembros de la empresa y el clima laboral en el que se desenvolverán será satisfactorio y adecuado (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).

2.2 Clima Organizacional

En la década de los '30s el psicólogo alemán Kurt Lewin habla de una atmósfera organizacional y es ahí cuando empieza su estudio sobre los fenómenos que suceden en las empresas y la importancia de que estos sean detectados por la influencia directa que tienen en el comportamiento de los miembros de una organización.

El clima laboral u organizacional se encarga de brindar a los colaboradores de una empresa, las condiciones psicológicas y sociales adecuadas para que su desempeño sea

óptimo y sean más eficientes en su entorno laboral. Para comprender mejor su definición se presentan algunos autores.

“El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad” (Brunet L. , 2007, pág. 12). Se puede definir al clima laboral como el ambiente que posee cada organización, mismo que está influenciado por varios factores sean estos propios de la empresa o por factores personales de cada uno de los colaboradores, los cuales repercuten en la productividad y desempeño laboral.

Por otro lado, Méndez (2005) define al clima organizacional como el ambiente de una organización percibido por las personas que a diario interactúan en la empresa, determinando su comportamiento y satisfacción en el lugar de trabajo. “El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas” (Méndez Álvarez, 2005, pág. 101).

“El clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización” (RH, 2006, pág. 160).

2.3 FACTORES DEL CLIMA LABORAL

Al hablar de clima organizacional es necesario saber que existen varios elementos que inciden en el comportamiento de los miembros de una organización, a continuación, se presentarán algunos de estos con la finalidad de comprender como influyen en el desarrollo de los colaboradores.

2.3.1 Dimensión de los factores personales

2.3.1.1 Motivación

La motivación hace referencia al impulso mental de los seres humanos para mantenerse enfocados en el camino adecuado para alcanzar una determinada meta u objetivo propuesto, es decir que la motivación es el proceso psicológico que está presente en la vida diaria y permite saber qué es lo que realmente apasiona a cada persona y entender cómo se debe actuar ante los diferentes obstáculos que puedan presentarse y el esfuerzo que se esté dispuesto a hacer para lograr ser la persona idealizada. Sanz (2013) afirma:

La motivación es un proceso dinámico e interno, que hace referencia al deseo de querer cubrir una necesidad, y que en definitiva viene a indicarnos que la motivación nos mueve a realizar unas conductas y a no hacer otras, dependiendo de nuestros motivos expresados como deseos, pulsiones o necesidades, que se producen en cada momento (pág. 67).

El grado de motivación influye en el desempeño de los miembros de una empresa y es esta la que los impulsa a cumplir las metas de la organización y sus metas personales. Es por esto importante evidenciar aquellos estímulos impulsores de los colaboradores dentro de las organizaciones y para esto se mostrarán las siguientes teorías:

2.3.1.1.1 Teoría de las Necesidades de Maslow

El psicólogo humanista Abraham Maslow diseñó una pirámide de cinco niveles que muestra las necesidades de los individuos, en la base se encuentran las necesidades más primordiales y en la punta las de menor prioridad. En esta teoría Maslow afirma que todos los seres humanos buscan la manera de satisfacer las necesidades más básicas como son: el respirar, alimentarse, descansar, entre otras, y a medida que pasa el tiempo, el individuo va desarrollando otras necesidades y se atienden a estas siempre y cuando las que están en los niveles que los anteceden se han realizado o satisfecho.

Maslow afirma que existen las necesidades básicas o “los llamados impulsos fisiológicos”, necesidades de seguridad, necesidades de posesividad y amor, necesidades de estima y auto-confianza y auto-realización (Maslow, 1954, págs. 85-95).

La pirámide de las necesidades de Maslow está constituida de la siguiente manera:

- **Fisiológicas:** incluye las necesidades biológicas, las más básicas como: el respirar, el hambre, la sed.
- **Seguridad:** incluye la seguridad, protección personal, estabilidad y orden.
- **Sociales:** incluye el afecto, la afiliación, y aceptación.
- **Reconocimiento:** se refiere a la autoestima, el logro personal, el respeto a uno mismo, la autonomía, el estatus, la confianza, entre otros. Es importante resaltar que Maslow afirmaba que, si estas necesidades no eran cubiertas, los individuos tienden a sentirse inferiores dentro de la sociedad.

- **Autorrealización:** el impulso de ser lo que se idealiza, en este nivel las personas buscan explotar su potencial para alcanzar su crecimiento personal y profesional, llegando así a la autosatisfacción.

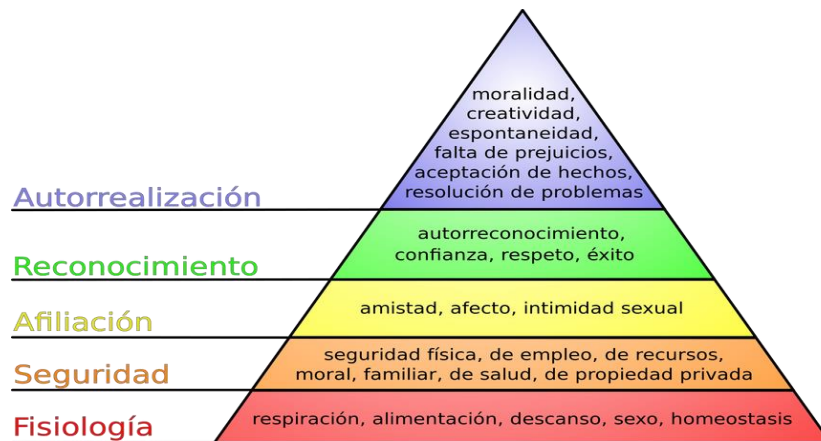


Figura N. 3: Pirámide de Necesidades de Maslow (Bellver Abardía, s.f.)

2.3.1.1.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg plantea su teoría del factor dual y afirma que la motivación de los individuos en los ambientes laborales está influenciada por dos factores: los factores higiénicos y los factores motivacionales. Los factores higiénicos hacen referencia a todos aquellos que se encuentran en el ambiente como: la seguridad en su lugar de trabajo, remuneraciones, relaciones interpersonales, estabilidad en el cargo, políticas y administración de la organización, entre otros; según Herzberg estos factores influyen de manera limitada en los colaboradores debido a que si los factores son óptimos únicamente disminuirán la insatisfacción, debido a que la influencia que estos tienen en el comportamiento no logran aumentar la satisfacción de manera duradera. “Los factores higiénicos son las condiciones que rodean al sujeto en el ámbito laboral y que no están bajo su control” (Sanz Aparicio, 2013, pág. 363).

Los factores motivacionales son los que hacen referencia a los deberes u obligaciones relacionadas con el cargo que tiene dentro de la organización y el reconocimiento que reciben por cumplirlas, estos factores, a comparación de los higiénicos, producen una satisfacción duradera y son los responsables de que la persona sea más productiva, sienta más motivación al momento de realizar sus tareas y está estrechamente relacionada con la realización personal y profesional. Estos son algunos factores motivacionales o de satisfacción: la libertad de decidir cómo realizar una tarea, ascensos, tarjetas de excelencia, premios,

demostración de habilidades personales, entre otros. “Son los factores motivacionales los que realmente ejercen algún tipo de influencia en la consecución de niveles más elevados de rendimiento” (Sanz Aparicio, 2013, pág. 365).

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Relacionado con el contenido del cargo, es decir, como se siente el individuo en relación con su CARGO	Relacionado con el contexto del cargo, es decir cómo se siente el individuo en relación con su empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en sí. • Realización. • Reconocimiento. • Progreso profesional. • Responsabilidad. • Logros • Independencia laboral • Responsabilidad • Promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo y beneficios • Política de la empresa y su organización • Relaciones con los compañeros de trabajo • Ambiente físico • Supervisión • Status • Seguridad laboral • Crecimiento • Madurez • Consolidación

Figura N. 4: Teoría de los dos factores de Herzberg (Fernandez García, 2010, pág. 257)

2.3.1.1.3 Teoría de las necesidades adquiridas de David McClelland

Chiavenato (2009) menciona la teoría de las necesidades de David McClelland quien afirma que los seres humanos son movidos por tres necesidades básicas y dominantes, estas son:

- **Necesidad de logro:** la necesidad de realización o de logro se refiere al impulso que dirige a las personas a alcanzar sus objetivos personales, logrando así sobresalir de los demás y la realización personal.

Si la comida es el premio o el incentivo para el impulso del hambre, ¿cuál es el premio para el motivo de logro? Hemos recalado repetidamente que «hacer algo mejor» es el incentivo natural del motivo de logro. Ahora es el momento de precisar más, porque las personas pueden hacerlo mejor por todo género de razones: agradar al profesor, evitar las críticas, obtener la aprobación de alguien a quien quieren o simplemente conseguir algún tiempo al margen del trabajo. Lo que debería estar implicado en el motivo de logro es el actuar bien por sí mismo, por la satisfacción intrínseca de hacerlo mejor (McClelland, 1989, pág. 248).

- **Necesidad del poder:**

Las personas de elevada n de poder gustan de tener a su alrededor personas que las respeten y que sean seguidoras [leales]. Además las personas de alta n de poder tienden a actuar en un grupo para llamar la atención sobre sí mismas (McClelland, 1989, pág. 307).

Los seres humanos poseen un impulso para obtener el control y poder influenciar a las personas que nos rodean con el fin de tener un alto impacto y controlar la conducta de los demás.

- **Necesidad de afiliación:** las personas como seres sociales tienen el deseo de interactuar con lo demás y conservar las buenas relaciones, es decir ser aceptadas dentro de un círculo social.

Sea lo que fuere lo que buscan las personas al interactuar con otras, indudablemente privar a los individuos de la oportunidad de interacciones suscita en ellos lo que se ha denominado necesidad de afiliación o necesidad de estar con las personas (McClelland, 1989, pág. 371).



Figura N. 5: Teoría de las necesidades de McClelland (Franco, s.f.)

2.3.1.1.4 Teoría de las expectativas de Vroom

La expectativa es el grado de convicción de que el esfuerzo que hace el individuo lo llevará a lograr cumplir con una meta. Chiavenato (2009) menciona la teoría de las expectativas del psicólogo Víctor Vroom, quien afirma que la motivación se da por la creencia de que las personas van a ser recompensadas por el trabajo que realicen, es por esto que tienden a comportarse de maneras diferentes ante diversas situaciones para obtener

determinada recompensa, misma que tiene un valor significativo para el individuo. Su teoría está basada en tres conceptos: *la valencia* que hace referencia al valor que se pone a la recompensa valor-recompensa, *la expectativa* que es la voluntad y el interés que ponen las personas para alcanzar los objetivos esfuerzo-desempeño y *la instrumentalidad* es la relación entre el desempeño y la recompensa que se desea obtener.

“La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen” (Chiavenato, 2009, pág. 252).



Figura N. 6 Teoría de las expectativas de Victor Vroom (Lazaro Lujerio, 2013)

Las teorías antes mencionadas aportan de manera significativa a la organización, debido a que, si se las adapta a la situación real de la Empresa y se las aplica correctamente, se logrará mejorar el comportamiento de los miembros, el ambiente de trabajo y el sentido de pertenencia con la Empresa.

2.3.1.2 Identidad

La identidad es la percepción de los colaboradores en cuanto a la pertenencia que sienten con la organización

Los rasgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura en el sentido de que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social, la identidad es una condición de existencia para la organización y como tal es autosuficiente (Etkin & Schvarstein, 1989, pág. 212).

Las personas que tienen identidad o sentido de pertenencia sienten que están dando todo su esfuerzo para poder alcanzar las metas de la empresa, cabe recalcar que este elemento

es importante debido a que los colaboradores sienten que los objetivos que cumple la organización pasan a ser también sus logros o tienen la necesidad de compartir sus objetivos personales con su lugar de trabajo, además se sienten orgullosos de ser parte de la empresa por lo que se muestran más leales, colaboradores y tienden a estar cien por ciento involucrados con todo lo que ocurre dentro de la organización.

2.3.1.3 Toma de decisiones

La toma de decisiones es proponer una medida para la resolución de una problemática, para esto es necesario que el colaborador analice la situación y cuente con la información correcta para que su decisión sea la más acertada. “La toma de decisiones individual es parte importante del comportamiento organizacional. Pero la manera en que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales está influida en mucho por sus percepciones” (Judge & Robbins, 2009, pág. 147).

2.3.1.4 Desafío

El desafío es el sentimiento que tienen los colaboradores con respecto a los retos calculados por parte de la organización para que las metas establecidas sean cumplidas en el tiempo estipulado. Los desafíos permiten que los colaboradores exploten su potencial para la consecución de objetivos, generando así una sana competitividad.

“La gestión de talento debe buscar formar profesionales que sean capaces de adaptarse a los nuevos desafíos y estar preparados para hacer frente de cada uno de los retos que puedan presentarse en el futuro” (Pérez, 2016).

2.3.1.5 Autonomía

La autonomía hace referencia a la capacidad que tienen los colaboradores para el control de una tarea o situación dentro de la organización, es decir que piensan y toman decisiones sin ayuda de otra persona, tomando en cuenta que sus acciones no deben afectar la integridad de otro.

“La autonomía laboral y la participación de los empleados en la toma de decisiones (jerarquización), aumenta la productividad, la calidad de vida y la innovación” (EL TIEMPO, 2013). Es decir que las personas con autonomía traen beneficios a la empresa debido a que son capaces de resolver requerimientos importantes cuando existe la ausencia de un alto mando, proponer soluciones innovadoras y esto, además de crear una cultura organizacional

más fuerte, genera un ambiente de satisfacción para el colaborador porque se sienten más respetados, seguros, con un grado de libertad para tomar decisiones, comprometidos con la empresa por lo que su productividad aumenta de manera significativa.

2.3.2 Dimensión de los factores grupales

2.3.2.1 Liderazgo

“Liderazgo es la actitud que asumen los jefes para que sus colaboradores alcancen con entusiasmo los objetivos que les han sido encomendados” (Loya Loya, 2011, pág. 69). Los líderes influyen de manera positiva sobre su equipo de trabajo, debido a que logran canalizar las energías de sus compañeros para poder alcanzar con compromiso los objetivos establecidos, satisfaciendo así las necesidades de la empresa, es importante mencionar que el desempeño de un líder influye de manera directa en el éxito o fracaso de la organización. Loya (2011) destaca que:

El liderazgo es solo una parte de sus capacidades, además exige saber administrar con todo lo que esto implica, como planear, controlar, delegar o instruir, evaluar, corregir, etc., además debe tener habilidades y conocimientos en su empresa, como conocer el proceso y el producto (pág. 89).

Los líderes son los encargados de orientar a las personas para que mejoren sus aptitudes y brindar el apoyo necesario para que los colaboradores puedan salir de una situación problemática. Robbins y Judge (2009) afirman que el liderazgo es “La capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas” (pág. 385).

2.3.2.2 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es la unión de las habilidades y fortalezas de dos o más personas para realizar un trabajo específico en menor tiempo, pero con eficacia en los resultados. Es la apreciación que tienen las personas sobre la responsabilidad, compromiso, respeto a opiniones e ideas de los otros, empatía, entre otros, respecto a los miembros de la organización con los que están trabajando para la consecución de una meta en común.

“Se da el trabajo en equipo cuando varias personas comparten un mismo objetivo y se proponen lograrlo mediante la interacción adecuada de todas ellas” (Cuervo , 1995, pág. 24).

Es importante crear un ambiente de apoyo mutuo y confianza para que los individuos se sientan en capacidad de expresar sus ideas, creatividad y conocimientos abiertamente, evitando las críticas que no son constructivas para que las personas no se sientan cohibidas al momento de expresar o contribuir con soluciones innovadoras.

A pesar de lo complicado que puede llegar a ser ponerse de acuerdo o tomar una decisión después de que se han expuesto varias soluciones dentro de un equipo de trabajo, es de vital importancia focalizar las opiniones para llegar a cumplir el objetivo establecido, tomando en cuenta que la unión hace la fuerza por lo que es esencial cumplir con el modelo de las 5 'C' creado por Tom Peters citado en Gómez (2017), para potenciar los resultados, estas son:

- **Complementariedad:** Cada miembro del equipo posee una habilidad y domina una parte del proyecto, la suma de todos estos conocimientos contribuyen para que el objetivo se cumpla (Ruiz, 2017).
- **Coordinación:** Es importante que exista un buen líder dentro del equipo para que organice de manera óptima el trabajo, distribuyendo tareas, tomando en cuenta las opiniones y poniendo tiempos para la entrega de las tareas (360 Marketing Sanitario, 2017).
- **Comunicación:** La comunicación debe estar presente en todo momento, porque es esta la que creará un ambiente de confianza y ayudará a comprender y tomar las decisiones adecuadas para que el equipo cumpla el objetivo (Ferrando, 2015).
- **Confianza:** Los miembros del equipo de trabajo confían en las habilidades e ideas con las que aportan los demás para conseguir las metas planteadas (Ferrando, 2015).
- **Compromiso:** Hace referencia a la aportación que hace cada uno de los miembros del equipo y como asumen las responsabilidad y tareas asignadas (Gómez, 2017).

2.3.2.3 Relaciones

Desde siempre el ser humano ha sido considerado un ser social por naturaleza, por lo tanto, necesita estar cerca de otros para poder desarrollarse de una manera adecuada. Crear buenas relaciones en el lugar de trabajo aportará significativamente el desempeño de los

colaboradores y disminuirá el estrés laboral, por lo tanto, la organización debe ser la encargada de propiciar un ambiente de seguridad, justicia y optimismo para mejorar el desempeño de los colaboradores y generar un alto grado de compromiso.

Es importante nombrar a la inteligencia emocional, término acuñado por los psicólogos Peter Salovey y John Mayer, para identificar el importante papel que juega en las relaciones con los otros. La inteligencia emocional hace referencia a la capacidad que tienen las personas para poder manejar de manera adecuada sus emociones, logrando así entablar una relación sana con los demás, es fundamental entender que las personas deben ser empáticas con las emociones de los otros, así como también el saber expresarse correctamente al momento de intercambiar conversaciones con los demás. “Las personas que tienen una mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas, ya que tienen un conocimiento seguro de cuáles son sus sentimientos reales” (Goleman, 2007, pág. 54).

2.3.2.4 Comunicación

Loya (2011) define a la comunicación como: “La facultad que tienen las personas para entenderse, por medio de un lenguaje, sus ideas y emociones o sentimientos” (pág. 39). Dentro de una organización es indispensable que exista una buena comunicación porque es esta herramienta la que brindará el soporte necesario a los colaboradores al momento de realizar sus obligaciones debido a que la información que se les proporcionará será clara y oportuna y no existirán dudas al momento de realizar sus diferentes tareas.

La comunicación mejora todos los procesos dentro de una organización siempre y cuando existan los canales adecuados para transferir la información, es necesario mencionar que la comunicación es un elemento importante e influyente en el clima laboral.

El proceso de la comunicación tiene varios componentes:

- Emisor
- Idea
- Codificación de la idea
- Expresión no verbal
- Medio
- Receptor
- Decodificación de la idea
- Expresión no verbal
- Idea decodificada
- Respuesta o retroinformación (Loya Loya, 2011).



Figura N. 7: Esquema del proceso de comunicación (Tejada, 2010).

Aunque existen algunos autores que concuerdan con los componentes de la comunicación antes mencionados, Del Pulgar (2010, pág. 132) adiciona dos elementos más: la encodificación y la decodificación.

- **Encodificación:** Convierte la idea que se va a comunicar en un código fácil de comprender para la otra persona.
- **Decodificación:** La retroalimentación juega aquí un papel importante debido a que lo que se pretende es traducir el código enviado para saber qué tan claro y adecuado fue el mensaje.

2.3.2.5 Cooperación

“La cooperación es una pieza clave dentro del engranaje empresarial, para lograr un desarrollo personal-grupal y fijar unos objetivos en el que todos los integrantes se vean motivados en su cumplimiento” (Cuevas, 2012).

Es decir que la cooperación hace referencia al nivel de apoyo que se recibe y se da a los otros miembros de la empresa, es decir la contribución material y humana que hacen las personas para el logro de objetivos de la organización.

2.3.2.6 Respeto

El respeto es un valor esencial en el desarrollo organizacional de los individuos, ya que hace referencia al trato digno que como personas merecen. El respeto dentro de la empresa genera una convivencia armónica, mejora la comunicación, el trabajo en equipo y promueve el compromiso y la confianza de los colaboradores.

“Con respeto construimos un ambiente donde el compromiso y la responsabilidad de cada persona es lo más importante. La clave de la buena convivencia: respetar y ser respetado” (MC Mutual, s.f., pág. 3).

2.3.2.7 Conflicto

“El conflicto puede definirse como diferencias incompatibles percibidas que resultan en interferencia u oposición mutua. Es un proceso en el cual una parte percibe que sus intereses están en oposición o se afectan adversamente por otra u otras partes” (González, 2012). El conflicto dentro de la organización puede darse por diferentes motivos como: la diferencia de opiniones e ideas, por algún fallo en la comunicación, por el comportamiento o la personalidad de los miembros, la diferencia de poder y estatus, entre otros.

Es importante que los miembros de la organización tengan un nivel alto de tolerancia, una buena actitud al momento de enfrentar los conflictos, un tono de voz adecuado, un alto grado comprensión, empatía, madurez y profesionalismo adecuado para que puedan aceptar las opiniones discrepantes y generar una estrategia para la rápida resolución de los conflictos, manejándolos de una manera práctica y pacífica.

2.3.3 Dimensión de los factores organizacionales

2.3.3.1 Reconocimiento

El reconocimiento es una herramienta esencial para que los colaboradores se sientan más motivados. Reconocer un trabajo aporta confianza y mejora el autoestima, además las personas tienen más gusto de trabajar en la empresa por lo que aportan con sus conocimientos de manera más significativa, promoviendo el desarrollo de la organización y dando lealtad al lugar para el que trabajan (Clavería, 2009).

Cuando existe el reconocimiento los individuos tienden a incrementar su desempeño y se vuelven más proactivos debido a que intentan potenciar sus fortalezas para realizar de mejor manera su trabajo y fortalecen las debilidades para alcanzar objetivos.

2.3.3.2 Estructura

“La estructura define muchas características de cómo la empresa se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras” (Vásquez, 2012). Es decir que la estructura hace

referencia a la percepción que tienen los colaboradores con respecto a las actividades, normas, políticas, reglas, organigrama, procesos, entre otros, que tiene la organización.

2.3.3.3 Flexibilidad

La flexibilidad es “La capacidad de adaptación o respuesta que posee la organización en su conjunto ante cambios actuales o previstos del entorno, conseguida a partir de una actitud estratégica, un sistema productivo, una estructura organizativa y una fuerza de trabajo flexibles” (Rimbau, 2011).

La flexibilidad hace referencia a la variación positiva que realiza la organización para mejorar la misión, es decir que la empresa tiene la capacidad suficiente de cambiar de manera eficiente sus recursos o actividades habituales para que el resultado sea más favorable. Es fundamental indicar que la flexibilidad incrementa la productividad, reduce el estrés el absentismo y genera compromiso y lealtad.

2.3.3.4 Estatus

El estatus representa las diferencias jerárquicas que existen dentro de la organización (superiores/subordinados); es el valor de una persona tal como se le estima por parte de un grupo, es la admiración con que una persona es vista o la manera de cómo es percibida y evaluada por los otros (Trujillo, 2004).

2.3.3.5 Innovación

La innovación es la creatividad que aportan los miembros de una organización para buscar nuevas formas de realizar su trabajo, utilizando el tiempo y los recursos necesarios para que el resultado sea más eficiente. Es importante que la empresa cree una cultura innovadora y el ambiente de confianza adecuado para que las personas sientan más seguridad al momento de expresar sus opiniones e ideas renovadoras que generarán un ganar-ganar. La innovación organizacional da la oportunidad de encontrar las falencias internas que hay en la empresa; esto permitirá que los colaboradores compartan su conocimiento en base a la experiencia adquirida para fortalecer todas las debilidades existentes, mejorando la efectividad de los procesos y aportando al crecimiento de la organización (Rivilla, 2016).

Es importante mencionar que se debe crear una cultura de cambio y dar la oportunidad al personal de desarrollar el liderazgo, la toma de decisiones, el compromiso, la

fidelidad y generar seguridad en cada uno de ellos para que tengan la capacidad suficiente de asumir los riesgos que se puedan presentar a lo largo de su vida personal y profesional.

2.3.3.6 Capacitación

“A la capacitación en las organizaciones la podemos definir como un conjunto de acciones que pretenden facilitar a las personas, las competencias y las motivaciones necesarias para un desempeño eficaz y eficiente en sus puestos actuales y futuros” (Ventura, 2011). La capacitación es una herramienta indispensable para el desarrollo y productividad de la organización. El objetivo de la capacitación es que los colaboradores adquieran los conocimientos adecuados para ponerlos en práctica dentro de la empresa, además los miembros sienten que tienen la oportunidad de progresar personal y profesionalmente, por lo que hacen que su estadía en la empresa sea lo más larga posible debido a que se sienten respaldados y tienen la certeza de que sus deficiencias mejorarán y podrán desarrollarse de mejor manera en el mundo competitivo.

El departamento de Recursos Humanos juega un papel fundamental en este tema, debido a que es el encargado de estar a la vanguardia en todos los temas actuales e información que puedan contribuir con el desarrollo y rentabilidad de la organización.

2.4 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio que pretende explicar, modificar o comprender la conducta de las personas que se encuentran laborando en una organización. Además, estudia cómo es el comportamiento de una persona que trabaja sola y cómo actúa cuando está con un grupo de individuos, para esta disciplina es importante enfocarse en los comportamientos observables simples como: trabajar o comunicarse con sus compañeros y en los comportamientos internos como: tomar decisiones, pensar, intercambiar ideas, entre otros. (Chiavenato, 2009).

El comportamiento organizacional tiene como objetivo analizar qué es lo que influye en la conducta de los colaboradores y el por qué se comportan de determinada manera, una vez analizado esto, será más fácil que los altos mandos se comuniquen con los miembros y puedan desarrollar estrategias que permitan mejorar los procesos, eliminar las conductas negativas, el ausentismo, la insatisfacción laboral, entre otros.

A continuación, se presentan algunas posturas sobre la definición de comportamiento organizacional:

Newstrom (2007) define al comportamiento organizacional como “El estudio y aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente –como individuos y grupos– actúa en las organizaciones” (pág. 3).

Robbins y Judge (2009) afirman que “El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (pág. 44).

Chiavenato (2009) se refiere al comportamiento organizacional como “El campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las organizaciones, con el objeto de aplicar tales conocimientos para mejorar su eficacia” (pág. 7).

El profesor Dailey (2012) describe al comportamiento organizacional como “El estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones, su análisis se centra en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización” (pág. 1/2).

Chiavenato (2009) propone un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos:

- **Macroperspectiva del CO:** Hace referencia al estudio de la conducta de toda la empresa, destaca elementos indispensables como: la comunicación, planeación, liderazgo, negociación y manejo de conflictos.
- **Perspectiva intermedia CO:** Se refiere a la conducta que adoptan los individuos que trabajan en grupos. En este nivel se abordan factores importantes como: la cooperación, toma de decisiones, dinámicas grupales e intergrupales, socialización, interrelaciones y aptitudes que toman los colaboradores frente a diferentes situaciones.
- **Microperspectiva del CO:** Este nivel se enfoca en analizar la conducta que tiene la persona en su ambiente laboral, es decir que observa la percepción que tiene en su trabajo, su grado de motivación, su personalidad y su nivel de satisfacción, factores que influyen directamente con la productividad y desempeño dentro de la organización.

2.4.1 Variables del comportamiento organizacional

Robbins (2009) en su modelo para definir el campo del comportamiento organizacional identifica dos variables principales:

- **Variables dependientes:** Son elementos que se ven afectados por otro factor, las principales variables dependientes que influyen en el comportamiento organizacional son:
 - ✓ La productividad: Es la capacidad que tiene la organización para incrementar la cantidad de trabajo obteniendo así mayor rentabilidad, la eficacia y la eficiencia juegan un papel importante en los resultados de dicha producción.
 - ✓ El ausentismo: Es la ausencia de los individuos a su lugar de trabajo y es uno de los principales factores para que la productividad de la organización reduzca notablemente.
 - ✓ La rotación: Es el retiro voluntario o involuntario de los colaboradores. La rotación puede influir positiva o negativamente en el personal, los principales motivos de rotación pueden ser la mala supervisión del trabajo, el mal clima laboral, la falta de identificación con la empresa, salario poco justo, falta de crecimiento personal y profesional, entre otros (Almeda, 2017).
 - ✓ La satisfacción laboral: Es la percepción que tienen los colaboradores en relación con su lugar de trabajo.

- **Variables independientes:** Son las probables causas que influyen en los cambios de las variables dependientes, estas variables independientes se presentan a continuación:
 - ✓ Variables a nivel del individuo: se refiere a las características propias de la persona, mismas que repercuten en su conducta dentro de la organización y son difíciles de modificarlas.
 - ✓ Variables a nivel del grupo: hace referencia al estudio del comportamiento que tienen las personas cuando están inmersas en un grupo y las diferencias que presentan cuando estas se encuentran solas.

- ✓ Variables a nivel del sistema de la organización: este nivel corresponde a como está estructurada la organización y la cultura y políticas que esta posee.

Es interesante el modelo que expone Robbins debido a que da las pautas necesarias para poder evaluar de manera correcta el comportamiento que tienen los colaboradores y da a conocer la importancia que tiene observar y analizar el ambiente laboral y los factores que influyen de manera directa con la conducta de los miembros de la organización.

2.5 INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Conocer el clima laboral tiene un alto grado de importancia y responsabilidad debido a que es esencial que la organización conozca el nivel de satisfacción que tienen sus colaboradores, para esto existen algunas técnicas que ayudarán a identificar y mejorar todos los elementos que afectan el desempeño y el comportamiento de los individuos, las que más se destacan son las siguientes:

- **La observación directa:** este método “Registra y analiza la conducta humana en el momento que se produce, ya sea en vivo o de manera presencial, o a partir de material almacenado sobre soporte químico (fotografía, cine) o electrónico (vídeo, magnetófono)” (CERpIE, 2017).
- **La entrevista personal:** para realizar una entrevista personal es importante que el entrevistador conozca la situación real de la organización y esté totalmente preparado para realizar las preguntas adecuadas y así poder obtener los resultados esperados.
- **La encuesta de clima laboral:** las encuestas son los instrumentos que más usan las empresas para medir el clima, debido a que por su alto grado de confidencialidad los colaboradores tienen la libertad de poner en ella los aspectos que realmente lo molestan influyen de manera negativa en su ambiente de trabajo sin temor de que existan repercusiones que puedan afectar su integridad.

Es importante buscar el momento y el lugar oportuno para que los resultados de las encuestas tengan un nivel alto de efectividad, por ejemplo, no es pertinente aplicar la encuesta cuando los colaboradores sientan un alto grado de estrés o cuando haya suscitado un problema en la organización

debido a que el estado de ánimo de los trabajadores en ese momento será negativo y no la desarrollarán con sinceridad, por lo que los resultados no serán reales.

Existen algunos métodos o herramientas de diagnóstico del clima laboral propuestos por diferentes autores, entre estos se destacan los siguientes:

Tabla N. 1 Herramientas de diagnóstico del clima laboral

AUTOR	INSTRUMENTO
Méndez (2011)	<p>Diseña una herramienta sólida y teóricamente fundamentada para el sector industrial de Colombia. Esta herramienta fue validada y aplicada en 58 empresas colombianas y con los años fue mejorándola y la llamó IMCOC (Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas), se enfoca en conocer los aspectos de carácter formal e informal que influyen en la conducta y motivación de los colaboradores (Méndez , 2011).</p> <p>Las dimensiones de este instrumento son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Objetivos • Cooperación • Motivación • Toma de decisiones • Relaciones Interpersonales • Control <p>(Brunet L. , 1987).</p>
Likert	<p>Diseñó un sistema de medición para que la traducción e interpretación de los cuestionarios utilizados para evaluar el clima laboral sea apropiada. Esta escala está conformada por un rango de valores que son puntuados de acuerdo a la respuesta dada por cada persona según su nivel de acuerdo o desacuerdo (QuestionPro, 2014).</p> <p>El clima es medido en función de las siguientes dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los métodos de mando • Las características de las fuerzas motivacionales • Las características de los procesos de comunicación • Las características de los procesos de influencia • Las características de los procesos de toma de decisiones • Las características de los procesos de planificación • Las características de los procesos de control • Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento <p>(Brunet L. , 1987).</p>
Litwin y Stringer	<p>Diseñaron un instrumento que tenía como objetivo conocer las percepciones del colaborador con respecto a los elementos o factores organizacionales que influyen en su conducta.</p> <p>Este instrumento constituido por cincuenta ítems se apoya en las siguientes dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Responsabilidad • Recompensa • Riesgo • Calidez • Apoyo • Normas • Conflicto • Identidad <p>(Contreras & Matheson, s.f).</p>
Schneider y Bartlett	<p>Los dos autores plantearon una herramienta para evaluar el clima laboral en unas agencias de seguros llamado ACQ (Agency Climate Questionnaire), el cuestionario contaba con las siguientes dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo patronal • La estructura • La implicación con los nuevo empleados

	<ul style="list-style-type: none"> • Los conflictos interagencias • La autonomía • El grado de satisfacción general <p>(Brunet L. , 1987).</p>
Pritchard y Karasick	<p>Diseñaron un cuestionario compuesto por “dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional (Brunet L. , 1987, pág. 47).</p> <p>Las dimensiones de este cuestionario son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Conflicto y cooperación • Relaciones sociales • Estructura • Remuneración • Rendimiento • Motivación • Estatus • Flexibilidad e innovación • Centralización de la toma de decisiones • Apoyo <p>(Brunet L. , 1987).</p>
Moos e Insel	<p>Diseñan un test llamado The Work Environment Scale, mismo que fue desarrollado con la finalidad de poder ser aplicado en cualquier tipo de organización, sea esta privada, escolar o pública (Vega , Rodríguez, & Montoya, 2012).</p> <p>Sus dimensiones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implicación • Cohesión • Apoyo • Autonomía • Tarea • Presión • Claridad • Control • Innovación • Confort <p>(Brunet L. , 1987).</p>
Bowers y Tylor	<p>Diseñaron un instrumento llamado Survey of organizations que tenía como objetivo medir las características a nivel global.</p> <p>Las dimensiones de este instrumento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura a los cambios tecnológicos • Recursos humanos • Comunicación • Motivación • Toma de decisiones <p>(Brunet L. , 1987).</p>
Toro F.	<p>Diseño de un instrumento para medir el clima organizacional que podría efectuarse en las empresas del sector productivo a nivel latinoamericano.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trato interpersonal • Apoyo del jefe • Sentido de pertenencia • Retribución • Disponibilidad de recursos • Estabilidad • Claridad organizacional • Coherencia • Valores colectivos • Disposición al esfuerzo <p>Vega et al. (2012).</p>

Una vez expuestos los métodos postulados por algunos autores para diagnosticar el clima laboral, analizar las dimensiones que plantea cada uno de ellos y después de haber

realizado una reunión previa con el gerente de Pronein se realizará una encuesta sobre la base de las necesidades y la situación real de la organización, en la que predominarán las siguientes dimensiones:

Tabla N. 2 Dimensiones predominantes para la analizar la situación actual de la organización

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
COMUNICACIÓN	La comunicación dentro de la organización es armónica y clara.
MOTIVACIÓN	Existen los factores motivacionales suficientes para alcanzar sus objetivos personales, profesionales y laborales.
RELACIÓN CON SUPERVISORES Y COMPAÑEROS DE TRABAJO	Las relaciones en el trabajo le brindan confianza y seguridad para compartir sus ideas y opiniones.
AMBIENTE LABORAL	Las condiciones laborales cumplen con sus expectativas y necesidades.
COMPROMISO	Grado de lealtad e identificación que tiene con la organización.
TRABAJO EN EQUIPO	Nivel de participación y cooperación mutua de los miembros de la empresa para alcanzar las metas establecidas.

2.7 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Es de vital importancia que la gerencia conozca cuales son las necesidades que tienen sus colaboradores debido a que esto repercute significativamente en el desempeño y compromiso de los miembros de la organización, es necesario mencionar que se debe crear un sentido de pertenencia, si el personal se siente escuchado, respaldado y valorado su sentido de pertenencia será alto al igual que su fidelidad con la empresa.

Todas las organizaciones deberían realizar periódicamente un diagnóstico para medir la satisfacción de los colaboradores y así poder detectar cuales son aquellos factores que influyen de manera negativa o positiva en el clima laboral y después del análisis adecuado poder realizar un plan de acción que permita mejorar la situación de la empresa.

Tener un buen clima laboral beneficia no solamente al personal o a cada departamento, sino a toda la empresa y es su obligación transmitir los valores que esta tiene, de una manera adecuada y permanente; con el buen clima laboral se logra alcanzar las metas establecidas y se aumentarán la productividad y el compromiso; es necesario propiciar a los miembros de las organizaciones buenas condiciones laborales que favorezcan a formar un ambiente armónico.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la investigación

La investigación que se realizará es un estudio no experimental transeccional debido a que se realizará un estudio de la variable (clima laboral) misma que será analizada al obtener los resultados de la encuesta que se aplicará y se observará la situación real y actual de la empresa Pronein, con la finalidad de elaborar una propuesta de plan de mejora.

3.2 Población y muestra

La empresa Pronein, cuenta con un total de 44 colaboradores por lo que se trabajó con todo el personal, mismos que pertenecen a las siguientes áreas: Administrativa, de Empaque y Embalaje, de Control y Calidad, de Bodega y de Venta.

3.3 Recolección de información

Como primer punto para ejecutar el presente proyecto se realizó una reunión con el Dr. Marco Centeno, Gerente General de Pronein, con la finalidad de saber cuáles son sus expectativas con respecto al estudio que se va a realizar, además se le explicó algunas dimensiones que pueden ser medidas con una herramienta de evaluación y después de conocer algunas situaciones que se dan en la organización se llegó a la conclusión de trabajar con las dimensiones que más se acercan a la necesidad de la Empresa.

En segunda instancia se realizó una investigación bibliográfica para conocer la postura que tienen algunos autores ante esta problemática y conocer ampliamente como se puede manejar y mejorar el clima laboral y la importancia que este tiene en el desempeño de los colaboradores.

3.4 Diseño de la herramienta para evaluar clima laboral

Después de la reunión que se mantuvo con el Gerente General se concluyó elaborar una encuesta que esté apegada a la realidad y necesidad de la organización, misma que estará compuesta por las siguientes dimensiones: comunicación, motivación, relación con supervisores y compañeros de trabajo, ambiente laboral, compromiso y trabajo en equipo. En el Anexo 1 se encuentra la herramienta de evaluación que se diseñó.

Para poder elaborar la herramienta de evaluación se investigó sobre algunos métodos de diagnóstico de clima laboral propuestos por algunos autores y se pudo tener un conocimiento más amplio con respecto a las dimensiones que se pueden medir para identificar los aspectos negativos en la organización y que influyen de manera directa en los colaboradores.

3.5 Escala de medición

La encuesta se la realizó bajo la escala de Likert debido a que lo que se necesita saber son las opiniones, actitudes y percepciones que tienen los colaboradores ante diferentes situaciones que ocurren dentro de la organización, a pesar que es preferible contar con un elemento neutral, la escala que se diseñó contiene únicamente 4 opciones de respuesta, esto con la finalidad de saber con más precisión lo que piensan los miembros de la empresa con respecto a su lugar de trabajo y para que las respuestas sean más objetivas al momento de realizar la tabulación (QuestionPro, 2014), evitando así resultados de tendencia central.

La escala se detalla a continuación:

Tabla N. 3 Escala de medición

Calificación	Escala	Parámetro
1	Totalmente en desacuerdo	Negativo
2	En desacuerdo	
3	De acuerdo	Positivo
4	Totalmente de acuerdo	

3.6 Aplicación de herramienta de evaluación (encuesta)

Newstrom (2011) establece algunas fases que se deben seguir para que la aplicación de una encuesta sea óptima, las fases para el manejo correcto de las encuestas propuestas por el autor son las siguientes:

- Identificar la razón para realizar la encuesta
- Obtener el compromiso de la dirección
- Preparar y realizar una prueba preliminar del instrumento de encuesta
- Aplicar la encuesta
- Tabular resultados
- Analizar los resultados

- Retroalimentar a los participantes
- Ejecutar el plan de acción
- Supervisar los resultados
(Newstrom J. W., 2011, pág. 232).

En el presente estudio los pasos que se siguieron para la realización y aplicación de la encuesta fueron los siguientes:

- ✓ Se mantuvo una reunión con el Gerente General para conocer cuáles son algunos de los problemas que existen en la organización.
- ✓ Se analizaron las dimensiones expuestas en la reunión y se escogieron 6 para diseñar la encuesta.
- ✓ Se estableció una escala de Likert.
- ✓ Se validó la encuesta con el Gerente General.
- ✓ Se realizó una reunión con todo el personal de la organización el día viernes 23 de febrero en la sala de reuniones para explicarles el objetivo de la encuesta, así como también las dimensiones que esta contenía (Sensibilización), la reunión duró alrededor de una hora.
- ✓ La encuesta se aplicó del 8 al 14 de marzo a un total de 44 colaboradores, se les proporcionó la encuesta física a cada trabajador y se les dio un lapso de una semana para elaborarla, la misma tenía que ser entregada al Gerente General de la organización.
- ✓ Por último, se realizó el análisis respectivo.

3.7 Análisis de resultados

Después de la aplicación de la encuesta se realizó la tabulación y análisis de los resultados, para esto se elaboró una tabla por dimensión, cada una contiene las preguntas que corresponden a cada uno de los 6 factores que se escogieron acorde a la necesidad de la empresa, además tienen los porcentajes obtenidos en cada una de las preguntas con relación a las opciones de respuestas escogidas por los colaboradores.

El análisis obtenido es el siguiente:

Tabla N. 4 Resultados obtenidos de la dimensión Comunicación

		Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL PARTICIPANTES
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	
COMUNICACIÓN	1. Al unirse a la organización recibió suficiente información sobre el área en la que trabaja actualmente y las funciones que le corresponde realizar.	3	6,82	2	4,55	22	50	17	38,64	44
	2. Considera que la comunicación entre jefes y colaboradores es adecuada.	2	4,55	1	2,27	20	45,45	21	47,73	
	3. Su jefe es accesible para escuchar opiniones y sugerencias.	2	4,55	1	2,27	23	52,27	18	40,91	
	4. Su jefe le comunica acontecimientos importantes que surgen en la empresa.	2	4,55	4	9,09	21	47,73	17	38,64	
	5. Tiene la confianza de hablar con su jefe sobre temas que no corresponden al trabajo.	4	9,09	3	6,82	18	40,91	19	43,18	
	6. Sus comentarios o sugerencias son tomados en cuenta	4	9,09	0	0,00	27	61,36	13	29,55	
	7. Cuando su jefe habla con usted usa un lenguaje apropiado.	2	4,55	1	2,27	22	50,00	19	43,18	
	8. Las peticiones dadas por su jefe son claras.	2	4,55	0	0,00	18	40,91	24	54,55	
	9. La información que recibe es útil para que desarrolle de mejor manera sus actividades.	0	0,00	3	6,82	18	40,91	23	52,27	
			5,3		3,8		48		43,2	

La dimensión COMUNICACIÓN se refiere a que tan clara y armónica es dentro de la organización. En la empresa Pronein el 91% de los colaboradores afirman que están conformes con respecto a la comunicación interna, debido a que se sienten escuchados por sus jefes inmediatos, sienten que la comunicación e información es clara para que puedan realizar de la mejor manera sus tareas laborales, así como también tienen un alto nivel de confianza con sus superiores para tratar temas personales y todo esto influye de manera positiva en su desempeño laboral.

Por otro lado, se puede evidenciar que el 8.9% de los colaboradores sienten que no pueden tener una buena comunicación con su jefe y esto puede ser debido a que algunas personas se encuentran laborando hace 3 meses aproximadamente y esto no permite que la confianza exista aún por el corto tiempo de estadía laboral.

Tabla N. 5 Resultados obtenidos de la dimensión Motivación

		Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL PARTICIPANTES
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	
M O T I V A C I Ó N	10. Considera que sus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa.	2	4,55	1	2,27	15	34	26	59,09	44
	11. En los últimos seis meses alguien le ha hablado sobre sus avances.	3	6,82	2	4,55	17	38,64	22	50,00	
	12. Cree que después de un tiempo tendrá la posibilidad de progresar en la empresa.	1	2,27	2	4,55	17	38,64	24	54,55	
	13. Ha recibido incentivos o reconocimientos no monetarios en los últimos 2 años.	2	4,55	2	4,55	19	43,18	21	47,73	
	14. Su trabajo lo entusiasma.	3	6,82	1	2,27	19	43,18	21	47,73	
	15. Se siente con la energía suficiente para realizar su trabajo de manera adecuada.	1	2,27	2	4,55	20	45,45	21	47,73	
	16. Su trabajo lo hace feliz	1	2,27	2	4,55	24	54,55	17	38,64	
			4,2		3,9		43		49,4	

La dimensión MOTIVACIÓN hace referencia a aquellos factores existentes en la organización mismos que estimulan al colaborador a alcanzar objetivos personales, profesionales y laborales.

El 92.4% de los colaboradores consideran que la motivación que reciben en la organización es adecuada, afirman que les entusiasma ir a su trabajo porque los jefes reconocen el buen labor que realizan, si bien es cierto no existe un sistema de reconocimientos monetarios ni bonos, es importante mencionar que los gerentes entregan cartas de felicitaciones cuando las metas establecidas se cumplen.

De igual manera se puede observar que el 7.6% está en desacuerdo debido a que no han recibido ningún incentivo y además afirman que no sienten entusiasmo por su lugar de trabajo.

Tabla N.6 Resultados obtenidos de la dimensión Relaciones con supervisores y compañeros

		Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL PARTICIPANTES
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	
R E L A C I O N E S C O N T R A C O M P A Ñ E R O S	17. Cree que la relación con su jefe es buena.	16	36,36	9	20,45	9	20	10	22,73	44
	18. Recibe un trato justo en su trabajo.	13	29,55	13	29,55	11	25,00	7	15,91	
	19. Se siente apreciado por su jefe.	12	27,27	14	31,82	7	15,91	11	25,00	
	20. Su jefe se preocupa por usted.	13	29,55	13	29,55	5	11,36	13	29,55	
	21. Cree que la relación con sus compañeros es buena.	10	22,73	15	34,09	10	22,73	9	20,45	
	22. En alguna ocasión sus compañeros generaron rumores que le causaron malestar	10	22,73	17	38,64	4	9,09	13	29,55	
	23. Sus compañeros de trabajo se preocupan por usted	15	34,09	14	31,82	4	9,09	11	25,00	
	24. Tiene la confianza de hablar con sus compañeros sobre algún problema personal.	19	43,18	13	29,55	4	9,09	8	18,18	
			30,7		30,7		15,3		23,3	

La dimensión RELACIONES CON SUPERVISORES Y COMPAÑEROS DE TRABAJO hace referencia al nivel de confianza y seguridad que tienen los miembros de la organización para compartir sus ideas y opiniones con los otros.

En esta dimensión se puede evidenciar que el 61.4% de los colaboradores sienten que las relaciones dentro de la organización son malas, sea esta entre compañeros o con los mismos jefes, los colaboradores sienten que no pueden confiar ni en sus propios compañeros, que no pueden confiarles ningún problema o preocupación personal y por ende esto crea un distanciamiento que genera un poco de malestar, mismo que repercute directamente en el desempeño laboral debido a que si tienen algún problema o inquietud referente a sus tareas laborales no tendrán la confianza para acudir a alguien y que le preste la ayuda o el asesoramiento necesario.

Es importante mencionar que el 56.81% de los colaboradores afirma que la relación con su jefe no es la adecuada y que estas diferencias pueden ocasionar estrés laboral, fatiga y todos estos inconvenientes pueden ocasionar problemas en el ámbito familiar y personal debido a que no siempre se dejan los altercados en la oficina, sino que siempre causan preocupación, aunque esté fuera de su horario de trabajo.

Tabla N.7 Resultados obtenidos de la dimensión Ambiente Laboral

		Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL PARTICIPANTES
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	
AMBIENTE LABORAL	25. Considera que la empresa es un buen lugar para trabajar.	16	36,36	10	22,73	6	14	12	27,27	44
	26. Existe un clima de confianza y transparencia.	9	20,45	12	27,27	12	27,27	11	25,00	
	27. Se siente seguro y estable en la organización.	10	22,73	14	31,82	9	20,45	11	25,00	
	28. Conoce el organigrama de la empresa.	8	18,18	18	40,91	10	22,73	8	18,18	
	29. Sabe a qué persona debe dirigirse si presenta alguna dificultad en sus tareas laborales.	10	22,73	12	27,27	10	22,73	12	27,27	
	30. Su lugar de trabajo es agradable y adecuado.	11	25,00	10	22,73	10	22,73	13	29,55	
	31. Las personas son tratadas con justicia.	14	31,82	12	27,27	7	15,91	11	25,00	
	32. Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones.	11	25,00	11	25,00	9	20,45	13	29,55	
		25,3		28,1		20,7		25,9		

Esta dimensión hace referencia a las condiciones laborales y si estas cumplen con las expectativas y necesidades de los colaboradores. En cuanto al análisis realizado se puede evidenciar que el 53.4% de los miembros de la organización sienten que no existe un ambiente laboral de confianza ni de transparencia, además consideran que la organización no es un buen lugar para trabajar debido a que afirman que muchas veces las personas no son tratadas con justicia y además creen que los recursos que poseen no son suficientes para desarrollar sus funciones. Además, es importante mencionar que algunos colaboradores tienen problemas al momento de aclarar alguna inquietud con respecto a su trabajo ya que no saben a qué persona dirigirse o con que persona pueden hablar con respecto a un tema en específico.

Tabla 8 Resultados obtenidos de la dimensión Compromiso

		Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL PARTICIPANTES
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	
COMPROMISO	33. Realiza actividades que no son propias de su puesto de trabajo sin esperar alguna gratificación o reconocimiento.	11	25,00	17	38,64	9	20	7	15,91	44
	34. Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo requiere.	10	22,73	13	29,55	7	15,91	14	31,82	
	35. Sabe lo que la organización espera de usted.	10	22,73	13	29,55	8	18,18	13	29,55	
	36. Le interesa cumplir con los objetivos de la empresa y se esfuerza para conseguirlos.	10	22,73	12	27,27	10	22,73	12	27,27	
	37. La organización le brinda la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente	7	15,91	15	34,09	10	22,73	12	27,27	
			21,8		31,8		20,0		26,4	

La dimensión COMPROMISO hace referencia al grado de lealtad e identificación que tienen los colaboradores con la organización.

En este punto se puede identificar que el 53.6% de los encuestados están inconformes debido a que no toman muy en serio su trabajo ni les interesa alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Otro aspecto importante es que el 63.64% de los colaboradores no están de acuerdo con muchas de las actividades que realizan en sus puestos de trabajo y el 50% de las personas piensan que el trabajo que realizan no aporta aprendizaje ni crecimiento profesional.

Tabla 9 Resultados obtenidos de la dimensión trabajo en equipo

		Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL PARTICIPANTES
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	
T R A B A U J O O P O R T E S	38. Cuando trabajan en equipo expresan sus opiniones de manera abierta.	17	38,64	11	25,00	7	16	9	20,45	44
	39. Si existe alguna dificultad, todos aportan con soluciones para salir del problema.	15	34,09	15	34,09	6	13,64	8	18,18	
	40. Aceptan las sugerencias sin importar el cargo que tengan en la empresa.	11	25,00	19	43,18	5	11,36	9	20,45	
	41. Cuando trabajan en equipo todos aportan con su conocimiento para hacer un trabajo de calidad.	14	31,82	18	40,91	3	6,82	9	20,45	
	42. Cuenta con el apoyo y colaboración de su equipo de trabajo.	16	36,36	13	29,55	5	11,36	10	22,73	
			33,2		34,5		11,8		20,5	

La dimensión TRABAJO EN EQUIPO se refiere al nivel de participación y cooperación mutua entre los miembros de la empresa para alcanzar las metas establecidas. En la tabla se puede evidenciar que apenas el 32.3 % cree que el trabajo en equipo existe dentro de la organización.

Es importante saber que el porcentaje restante está en desacuerdo debido a que consideran que no siempre se respetan las opiniones e ideas propuestas por los demás al momento que existen dificultades, además opinan que a algunas personas les cuesta mucho aceptar sugerencias o críticas constructivas y esto no les permite mejorar, por ende suelen cometer los mismos errores.

Una vez analizadas las tablas con cada una de las dimensiones se dividió las opciones de respuestas en dos categorías:

- Aspectos positivos (opciones: de acuerdo y totalmente de acuerdo)
- Aspectos negativos (opciones: en desacuerdo y totalmente en desacuerdo)

Esto con la finalidad de saber cuáles son los factores que tienen un mayor porcentaje de problema y poder realizar la propuesta de plan de mejora con los puntos más débiles y el resultado es el siguiente:

A) COMUNICACIÓN

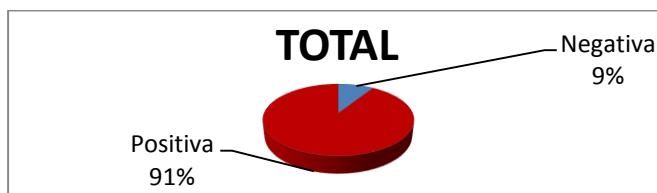


Figura N. 8 Gráfico estadístico- Dimensión Comunicación

B) MOTIVACIÓN

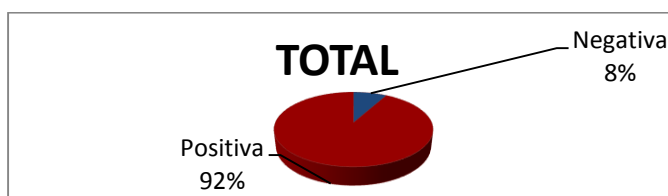


Figura N. 9 Gráfico estadístico- Dimensión Motivación

C) RELACIONES CON SUPERVISORES Y COMPAÑEROS DE TRABAJO

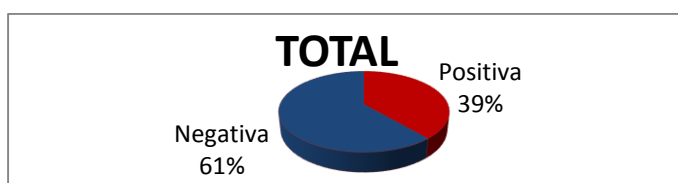


Figura N. 10 Gráfico estadístico- Dimensión Rel. con supervisores y compañeros de trabajo

D) AMBIENTE LABORAL

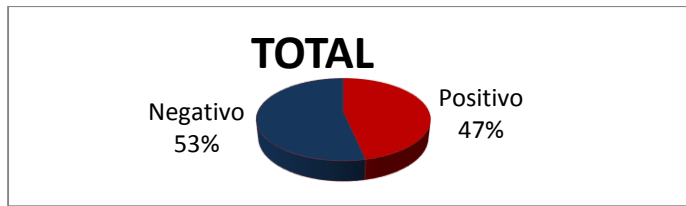


Figura N. 11 Gráfico estadístico- Dimensión Ambiente Laboral

E) COMPROMISO

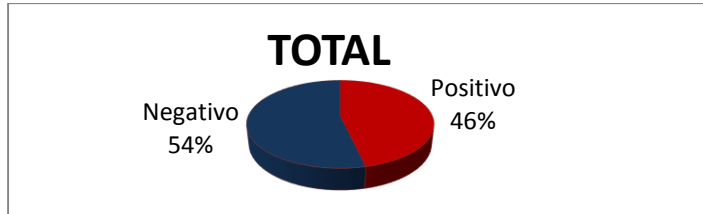


Figura N. 12 Gráfico estadístico- Dimensión Compromiso

F) TRABAJO EN EQUIPO

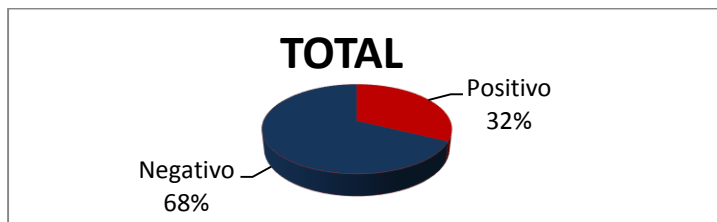


Figura N. 13 Gráfico estadístico- Dimensión Trabajo en equipo

Una vez expuestos los gráficos y después de analizarlos con el Sr. Marco Centeno Gerente General de la importadora Pronein se llegó a la conclusión de elaborar una propuesta de mejora para las siguientes dimensiones: 1) Relaciones con supervisores y compañeros de trabajo, 2) Ambiente laboral, 3) Compromiso y 4) Trabajo en equipo, mismas que tienen un alto porcentaje de influencia negativa en el desempeño de los colaboradores.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

PLAN DE MEJORA

En el presente capítulo se expondrá el diseño de una propuesta de intervención con el objetivo de mejorar el Clima Laboral en la Importadora Pronein. Una vez realizadas las encuestas y el análisis de los resultados se elaboraron acciones que contribuyan de manera positiva con el desarrollo de los colaboradores.

Es importante mencionar que para elaborar la siguiente propuesta de intervención se escogieron aquellas dimensiones que presentan un porcentaje negativo o de desacuerdo mayor al 49%. Se escogió este valor teniendo en cuenta que más de la mitad de los colaboradores perciben un problema o insatisfacción relacionada con los factores analizados, evidenciando así que estas falencias están afectando directamente el desempeño de los colaboradores y por ende el correcto manejo de los procesos de la organización.

4.1 OBJETIVO DEL PROYECTO

El presente proyecto tiene como finalidad mejorar y fortalecer el ambiente de la organización mediante una propuesta de intervención que genere un impacto positivo en los colaboradores. Las dimensiones que se utilizarán para la elaboración de un plan de mejora son las siguientes:

- Relaciones con supervisores y compañeros de trabajo
- Ambiente laboral
- Compromiso
- Trabajo en equipo

1. RELACIONES CON SUPERVISORES Y COMPAÑEROS DE TRABAJO

Tabla N. 10 Propuesta de plan de mejora Relaciones con supervisores y compañeros de trabajo

	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO
RELACIONES CON SUPERVISORES Y COMPAÑEROS DE TRABAJO	Mejorar las relaciones interpersonales para afianzar vínculos de confianza y respeto entre miembros de la organización a través de actividades varias.	1. Realizar dinámicas de integración.	Se empezará con estas actividades el 7 de Enero del 2019 y se las realizará cada 3 meses	Se asignarán comisiones para que se encarguen de las actividades	*Participantes *Tarjetas *Membretes con el nombre de cada participante *Esferográficos	\$ 35,00
		2. Crear un comité para la organización de eventos y festejos varios.	Se realizarán en fechas importantes a partir del mes de Agosto		*Tarjetas para cumpleaños *Adornos para fechas importantes *Bocaditos	\$60,00 por cada mes
		3. Realizar una cartelera informativa.	Se implementará la cartelera desde el 8 de Enero del 2019	Jefa del departamento administrativo	*Cartelera *Noticias o acontecimientos importantes	\$ 15,00
		4. Almuerzo entre todo el personal el último viernes de cada mes.	Último viernes de cada mes	Asistente de gerencia	*Almuerzos para todo el personal	\$ 132,00
TOTAL						\$ 242,00

1. RELACIONES CON SUPERVISORES Y COMPAÑEROS DE TRABAJO

Objetivo General:

Mejorar las relaciones interpersonales para afianzar vínculos de confianza y respeto entre miembros de la organización a través de actividades varias.

Objetivos específicos:

- Dar a conocer la importancia de tener buenas relaciones interpersonales dentro de la organización.
- Desarrollar dinámicas grupales que aporten con reflexiones y enseñanzas para mejorar las relaciones interpersonales.

Actividades:

- 1. Realizar dinámicas de integración:** Es importante mencionar que la Importadora Pronein se vio en la necesidad de contratar más personal debido a que incrementó sus instalaciones e hicieron la apertura de varios locales de venta de mercadería, por lo que muchos colaboradores no se conocen entre sí y en ocasiones pueden crear percepciones equivocadas de sus compañeros de trabajo, mismas que son basadas por comentarios de otras personas o por simples supuestos.

Estas dinámicas se llevarán a cabo en la sala de reuniones de la empresa en donde se harán diversas actividades para que el personal se conozca mejor y se establezcan mejores relaciones interpersonales, es importante mencionar que dichas dinámicas se realizarán una vez cada tres meses.

Tabla N. 11 Dinámicas de integración- Relaciones con supervisores y compañeros de trabajo

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DE LA DINÁMICA	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	FECHA
1) Recordando biografías	Conocer características importantes de los compañeros de trabajo.	Se realizará la dinámica en la sala de reuniones, los colaboradores formarán un círculo y dirán sus nombres, gustos, intereses y aspiraciones. Una vez que todos hayan terminado de hablar se escogerán a 8 personas, a cada una se le dará el nombre de uno de sus compañeros y tendrá que recordar lo que esa persona dijo en la dinámica con la finalidad de saber el grado de atención que pusieron durante la actividad y conocer el interés que tienen por sus compañeros. Y para terminar el facilitador dirá una conclusión de la dinámica.	1 hora	Se asignarán comisiones para que se encarguen de las actividades	*Facilitador *Participantes *Membretes con nombres de los colaboradores	\$ 10,00	7 de Enero del 2019
2) Primer encuentro	Realizar preguntas para conocer mejor al personal de la organización	Para comenzar la actividad se deben realizar parejas al azar, mismas que deberán contestar las siguientes preguntas: 1) ¿Qué hace en su tiempo libre? 2) ¿Qué es lo que más disfruta en la vida? 3) Describese en una frase 4) Si pensara en su vida como un libro, ¿Cuál sería el título y de que se tratarían os capítulos del futuro? 5) ¿Cuándo se siente más incómodo? 6) ¿Qué sentimientos tienen más importancia para usted? 7) Describa la vida de alguien que usted admira 8) ¿Qué cosas quisiera lograr en su vida? 9) ¿Cómo se siente al hacer esta actividad?	1 hora	Contador General	* Facilitador *Participantes		1 de Abril del 2018

		Una vez que las dos personas hayan contestado las preguntas deberán decir una cosa que más llamo su atención al resto de los colaboradores.					
3) Ventana de Johari	Alcanzar el autoconocimiento y la percepción que los demás tienen de cada colaborador	<p>1) Como primer punto se dará una explicación acerca de lo que es la Ventana de Johari</p> <p>2) A continuación se pedirá que se formen grupos de cinco personas</p> <p>3) Cada participante deberá escribir en una hoja su nombre en las dos carillas. En donde en la primera carilla los participantes escribirán sus principales características (cualidades, defectos, intereses) y en la carilla que se encuentre en blanco sus compañeros deberán anotar las características que ellos consideren de cada persona del grupo</p> <p>4) Se rotarán las hojas con la persona que se encuentre a su lado derecho</p> <p>5) Cada uno de los participantes identificará en la Ventana de Johari las características encontradas según la matriz antes expuesta</p> <p>6) Para concluir los participantes deberán exponer al grupo los aprendizajes obtenidos de esta actividad</p>	1 hora y media	Jefe de RRHH	<p>*Facilitador</p> <p>*Participantes</p> <p>*Hojas</p> <p>*Esferográfico</p> <p>*Dos pliegos de cartulina</p>	\$ 25,00	4 de Febrero del 2019
TOTAL						\$ 35,00	

2. Crear un comité para la organización de eventos y festejos varios: Dentro de la organización los gerentes casi no celebran fechas especiales, únicamente celebran el aniversario de la empresa y realizan una cena por navidad, además suelen felicitar a sus colaboradores cuando es su cumpleaños, pero únicamente de palabra, así que la propuesta es la siguiente:

- Implementar tarjetas de felicitaciones en los cumpleaños de los colaboradores, mismas que serán entregadas por el Gerente General o por el jefe inmediato. Además, mensualmente se realizará un pequeño compartir en honor a los cumpleaños que corresponden a cada mes.

Tabla N. 12 Presupuesto para festejo de cumpleaños

ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Festejo a los cumpleaños de cada mes	* Tarjetas de felicitaciones *Pastel *Bocaditos	Jefe del departamento administrativo	\$ 60,00

- Realizar eventos en las fechas importantes, los mismos se llevarán a cabo al finalizar la jornada de trabajo o una hora antes para que todo el personal pueda estar presente y puedan disfrutan de un momento ameno sin que esto afecte la producción de la organización.

Tabla N. 13 Fechas conmemorativas

FECHAS	MOTIVO	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
1 Noviembre del 2019	Día de los difuntos	Entrega de colada morada y guaguas de pan	\$60.00
6 Diciembre del 2019	Fiestas de Quito	*Campeonato interno de 40 *Elección de la quiteña bonita y chullita quiteño *Competencia de Karaoke	\$60.00
21 Diciembre del 2019	Cena Navideña	*Novena (se asignará a un departamento por día para que lleve a cabo la novena y participarán todos los colaboradores. Esta novena tendrá una duración de 1 hora dentro del horario de oficina) *Cena Navideña *Entrega de presentes por parte del Gerente General	\$600.00

31 Diciembre del 2019	Año Viejo	*Concurso de viudas *Competencia del mejor monigote elaborado por cada departamento *Palabras emotivas por parte de los directivos *Quema de los monigotes	\$60.00
14 Febrero del 2019	Día del amor y la amistad	*Entrega de tarjetas al personal de la organización	\$60.00
8 Marzo del 2019	Día de la mujer	*Entrega de tarjetas y flores por parte del Gerente General	\$60.00
1 Mayo del 2019	Día del trabajador	*Entrega de presentes	\$60.00
10 Mayo del 2019	Día de la madre	* Entrega de tarjetas de felicitación	\$60.00
14 Junio del 2019	Día del padre	* Entrega de tarjetas de felicitación	\$60.00

NOTA: El presupuesto estimado para los eventos y festejos varios es de \$60.00 pero varía el presupuesto de la cena navideña debido a que la organización realiza un gran festejo para sus colaboradores en esta fecha.

3. Realizar una cartelera social informativa que contenga información relevante como los cumpleaños del mes o fechas especiales (día de la madre, día de la familia, del trabajador, de la mujer) y acontecimientos importantes como reconocimientos por el buen trabajo realizado, ascensos, matrimonios, graduaciones, entre otros.

La cartelera estará ubicada en el departamento administrativo debido a que es un lugar estratégico en donde la información estará a la vista de todos los colaboradores.

4. Almuerzo entre todo el personal el último viernes de cada mes: Se realizará un almuerzo de convivencia en donde los puestos serán asignados previamente con el objetivo de que se sienten con personas diferentes y al final del almuerzo deberán dar una pequeña biografía de las personas que están a su lado derecho. Esta actividad tiene como objetivo que las personas se conozcan un poco más y tengan la oportunidad de saber los intereses del otro, además esto les permitirá tener un acercamiento con sus compañeros de trabajo y de esta manera podrán construirse nuevos lazos de amistad.

2.- AMBIENTE LABORAL

Tabla N. 14 Propuesta de plan de mejora- Ambiente Laboral

	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO
AMBIENTE LABORAL	Mejorar el entorno en el que se desarrollan los colaboradores mediante diferentes actividades con el fin de garantizar la productividad de la empresa	1. Crear un buzón de sugerencias	Se implementará este buzón el 14 de Enero del 2019	Asistente de gerencia	*Buzón	\$ 15,00
		2. Realizar un día de convivencia una vez cada 5 meses	Se iniciarán desde el día sábado 9 de Febrero del 2019	Se asignarán comisiones para que se encarguen de las actividades	*Materiales para actividades varias *Refrigerio *Premios para los ganadores	\$ 220,00
		3. Desayuno para compartir una vez al mes	Los desayunos empezarán desde el 25 de Enero del 2019		*Desayunos	\$ 135,00
		4. Realizar reuniones de área cada quince días para monitorear los avances obtenidos	Las reuniones se llevarán a cabo a partir del día lunes 4 de Febrero del 2019	Jefe de cada área	* Sala de reuniones *Retroproyector	
		TOTAL				

2. AMBIENTE LABORAL

Objetivo General:

Mejorar el entorno en el que se desarrollan los colaboradores mediante diferentes actividades con el fin de garantizar la productividad de la empresa

Objetivos Específicos:

- Implementar actividades para mejorar el ambiente en el que se desarrollan los colaboradores.
- Mejorar los procesos internos a través de estrategias que permitan crear un entorno de trabajo saludable.

Actividades:

- 1. Crear un buzón de sugerencias:** Se implementará en el departamento administrativo un buzón de sugerencias con el objetivo de saber cuáles son las opiniones y apreciaciones que tienen los colaboradores con respecto a los diferentes departamentos, a las relaciones con los compañeros y jefes, los procesos internos, entre otros; mejorando de esta manera todo lo que está fallando, por el hecho de ser sugerencias anónimas los trabajadores sentirán la libertad de decir lo que realmente piensan.

Ver la propuesta del formato que se utilizará para el buzón de sugerencia en el anexo 2.

- 2. Realizar un día de convivencia una vez cada año:** se realizará un día de convivencia con la finalidad de que los colaboradores creen un ambiente de trabajo adecuado.

Este día se realizarán algunas actividades en un espacio abierto que será contratado por la Organización, mismas que serán premiadas según el desempeño de los colaboradores.

Las actividades que se realizarán están detalladas de la siguiente manera:

Tabla 15 Actividades para el día de convivencia

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DE LA DINÁMICA	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	FECHA
Video motivacional	Dar un mensaje positivo para que el personal se sienta en confianza para comenzar con las actividades	Se proyectará un video y al final se realizará una reflexión participativa. El video es el siguiente: https://www.youtube.com/watch?v=RSUykLfEmVE	9:30 a 9:45 15 minutos	Asistente de gerencia	*Sala comunal *Retroproyector *Participantes	\$ 100,00	16 de marzo del 2019
Los animales	Crear un ambiente agradable para que el personal interactúe de una manera adecuada a lo largo del día	Se les dará a los participantes unas tarjetas, mismas que tendrán el nombre de un animal El personal deberá cerrar los ojos e imitar el sonido del animal que está escrito en su tarjeta. De esta manera se formarán 4 equipos de 11 personas para empezar con las actividades.	9:45 a 10:05 20 minutos	Dos vendedores	*Participantes *Facilitadores *Tarjetas con nombres de animales	\$ 10,00	
El tren	Aprender a escuchar las indicaciones y saber la importancia de tener una comunicación asertiva	Se trabajará con los cuatro grupos de once personas que se establecieron en la dinámica rompe hielo. Se vendarán los ojos de los participantes y solo habrá una persona que podrá ver e indicar el camino que se debe seguir hasta llegar a una meta, es importante mencionar que se presentarán algunos obstáculos a lo largo del trayecto lo que obligará a los participantes a escuchar detenidamente las indicaciones de los compañeros.	10:05 a 10:30 25 minutos	Dos personas del departamento financiero	*Facilitadores *Participantes *Vendas para los ojos *Obstáculos	\$ 20,00	

Partido de futbol	Compartir una actividad deportiva que fomente el respeto y el compañerismo entre el personal de la organización	Se formarán equipos para que jueguen un partido de futbol. Se premiará con medallas al equipo ganador.	10:30 a 11:30 1 hora	Jefe de bodega	*Participantes *Medallas *Balón de futbol *Cancha *Aguas	\$ 35,00	16 de marzo del 2019
Refrigerio			12:00 a 12:30 30 minutos	Contadora	*Sánduche *Bebida	\$ 50,00	
Baile de papel	Identificar la importancia que tiene cada colaborador dentro de la organización para establecer una cultura basada en valores	Entregar a cada grupo un pliego de papel, mismo que deberán doblar por la mitad después de que suene una canción, todos los participantes deberán bailar con un pie dentro del papel. Ganará el grupo que logre permanecer en el papel con todos sus integrantes por el mayor tiempo posible. Lo fundamental es que cada uno se dé cuenta que su presencia dentro de la empresa (en este caso dentro del papel), es de gran importancia.	12:30 a 13:10 30 minutos	Dos personas del departamento de bodega	*Facilitadores *Participantes *Pliegos de papel *Parlantes para reproducir las canciones	\$ 15,00	
Pelota y conclusiones	Realizar un cierre de las actividades que se desarrollaron a lo largo del día para conocer cuál fue el	Se formará un círculo y se lanzará una pequeña pelota a los colaboradores, se les pedirá que aporten con alguna reflexión, experiencia o aprendizaje.	13:15 a 13:45 30 minutos	Asistente contable	*Facilitador *Participantes *Pelota	\$ 5,00	

	impacto y las apreciaciones del personal de la organización					
Palabras de cierre por parte del gerente general	Agradecer la presencia de todo el personal		13:45 a 14:00	Gerente General	*Gerente *Participantes	
TOTAL						\$ 235,00

3. Desayuno para compartir una vez al mes: Se realizará un desayuno a finales de cada mes en el que participarán todos los colaboradores, creando con este espacio de convivencia un mejor ambiente de trabajo en donde el personal saldrá de la cotidianidad de las actividades laborales y se compartirá un tiempo entre compañeros de trabajo para que de esta forma se establezcan mejores relaciones interpersonales y un ambiente laboral adecuado y sano.

A continuación, se presentará una lista de proveedores que facilitarán a la organización con los desayunos mensuales para el personal por los primeros cinco meses:

Tabla N. 16 Proveedores para los desayunos

DIRECTORIO DE PROVEEDORES PARA DESAYUNOS				
Fecha para los desayunos	Nombre del proveedor	Dirección	Teléfono	Persona de contacto
25 de Enero del 2019	El Español Gourmet	Juan León Mera 863 y Wilson	(02) 2559171 / (02) 2553995	Call Center
28 de Febrero del 2019	El arbolito	Av. Eloy Alfaro N47-108 y los Mortiños	(02) 225 1118	Call Center
29 de Marzo del 2019	Frutería Monserrat	América y Alfredo Pérez, Quito, Ecuador	+593 2-253-3861	Recepcionista
26 de Abril del 2019	Pizzería El Hornero	Veintimilla 1149 y Av. Amazonas	1800 500 500	Call Center
31 de Mayo del 2019	Humadi	Valle de los Chillos, Av. General Enríquez y Aurelio Naranjo N-12	(02) 2-081-907	Recepcionista

4. **Realizar reuniones de área cada quince días para observar los avances obtenidos:** Se llevarán a cabo reuniones en cada área, mismas que serán dirigidas por el jefe encargado. En estas reuniones se tratarán de temas relacionados con las metas alcanzadas en un determinado periodo de tiempo y además se dará una retroalimentación del trabajo realizado por cada colaborador.

5. **Realizar reuniones de área cada quince días para observar los avances obtenidos:** Se llevarán a cabo reuniones en cada área, mismas que serán dirigidas por el jefe encargado. En estas reuniones se tratarán de temas relacionados con las metas alcanzadas en un determinado periodo de tiempo y además se dará una retroalimentación del trabajo realizado por cada colaborador.

3.- COMPROMISO

Tabla N. 17 Propuesta de plan de mejora- Compromiso

	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO
COMPROMISO	Incrementar el compromiso de los colaboradores a través de herramientas y actividades para que el personal se sienta más identificado con la organización y mejoren su rendimiento	1. Implementar camisetas distintivas de la empresa	Enero del 2019	Jefe financiero	*Lista de proveedores *Camisetas	\$10,00 por camiseta
		2. Realizar talleres al personal en temas relevantes para la organización una vez cada seis meses	El primer taller se llevará a cabo el 4 de Marzo del 2019	Se asignarán comisiones para llevar a cabo los talleres	*Facilitadores *Participantes *Materiales varios *Refrigerio	\$180,00 por taller
		3. Entregar reconocimientos al personal una vez al mes por antigüedad, cumplimiento de metas y desempeño laboral	Los reconocimientos serán entregados a partir del día viernes 1 de Marzo del 2019	Jefes de área	*Tarjetas de reconocimiento *Presentes	\$25,00 por persona
		4. Dar beneficios exclusivos a los colaboradores dentro de la empresa	Los beneficios se implementarán a partir del mes de Febrero del 2019	Gerente General	*Colaboradores	Se dará el 20% de descuento en el valor total de las compras en los productos que han realizado los colaboradores de la organización
TOTAL						\$ 645,00

3. COMPROMISO

Objetivo General:

Incrementar el compromiso de los colaboradores a través de herramientas y actividades para que el personal se sienta más identificado con la organización y mejoren su rendimiento

Objetivos Específicos:

- Establecer un alto sentido de pertenencia en los colaboradores de la organización.
- Manejar beneficios exclusivos para el personal de la empresa para incrementar su motivación y desempeño.

Actividades:

1. **Implementar camisetas distintivas de la Empresa:** a partir del mes de enero del año 2019 se le proporcionará al personal una camiseta con el logotipo de la empresa con el propósito de aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores, promoviendo el sentimiento de trabajo en equipo y compromiso.

A continuación, se detalla una lista de proveedores con la finalidad de tener diversas opciones y escoger la que más le convenga económicamente a la Empresa, además se presentará una propuesta del diseño de la camiseta (Ver la propuesta en el anexo 3).

Tabla N. 18 Proveedores para camisetas

DIRECTORIO DE PROVEEDORES PARA CAMISETAS				
Fecha	Nombre del proveedor	Dirección	Teléfono	Persona de contacto
Enero del 2019	Stilosy R.	Luis Minacho S1036 e Iturralde	09984988724	Call Center
	Tmg fabricantes	Quitús y Princesa Toa OE2-392	0981845575	Sr. Byron Parra
	Confecciones Claire	Quito	(02) 3-081-119/ 0969230982	Call Center
	BordaTÉS	Quito	(02) 2-678-705 / 0996564423	Ing. Stalin Tipán

- 2. Realizar talleres al personal en temas relevantes para la organización una vez cada seis meses:** se implementarán talleres con el objetivo de desarrollar las habilidades de los colaboradores y así generar un sentimiento de confianza y seguridad dentro de la organización. Estos talleres serán impartidos por un consultor externo.

Algunos de los temas propuestos para desarrollar los talleres son los siguientes:

- Desarrollo personal
- Autoestima
- Estrategias para aumentar el compromiso laboral
- Manejo de conflictos
- Toma de decisiones con responsabilidad
- Inteligencia emocional
- Productividad y bienestar

- 3. Entregar reconocimientos al personal una vez al mes por antigüedad, cumplimiento de metas y desempeño laboral:** Los directivos analizarán cuales son los posibles candidatos que recibirán los reconocimientos, esto dependerá de la trayectoria laboral y de su desempeño, además se establecerá un tiempo límite para que logren los objetivos planteados en cada área, mismos que si son cumplidos serán premiados.

Se realizará un evento en la sala de reuniones; en primera instancia se dará un discurso por parte del Gerente General en agradecimiento a los colaboradores por el trabajo realizado y se procederá a la entrega de tarjetas y presentes por parte de los jefes inmediatos.

- 4. Dar beneficios exclusivos a los colaboradores dentro de la empresa:**

- El personal que labore más de un año en la organización se hará acreedor de una tarjeta con el 20% de descuento, misma que podrá ser utilizada en los diferentes puntos de venta que posee la Empresa.
- Al colaborador que cumpla años se le otorgará medio día de permiso.
- Los directivos se comprometerán a velar por los intereses de los colaboradores mediante un acuerdo de flexibilidad de horarios para que de esta forma puedan ocuparse de sus asuntos personales, pero sin descuidar las actividades laborales.

La finalidad de esta iniciativa es lograr que las personas perciban el interés en el bienestar de las mismas por parte de la organización, incrementando así la motivación de pertenecer a la institución y el compromiso.

4.- TRABAJO EN EQUIPO

Tabla N. 19 Propuesta de plan de mejora- Trabajo en equipo

	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO
TRABAJO EN EQUIPO	Fomentar el trabajo en equipo dentro de cada área a través de planes estratégicos y dinámicas para incrementar el desarrollo de la Empresa, mejorando el clima laboral	1. Realizar dinámicas para aumentar el trabajo en equipo una vez al mes	La primera dinámica se llevará a cabo el día viernes 8 de Febrero del 2019	Se asignarán comisiones para que se encarguen de realizar las actividades	*Materiales varios para las realizar las dinámicas	\$50,00 por actividad
		2. Proyectar en la sala de reuniones un video quincenal referente a la importancia de trabajar en equipo dentro de las organizaciones	El primero video será proyectado el día lunes 28 de Enero del 2019		*Sala de reuniones *Infocus *Bocaditos	\$ 20,00
		3. Realizar una capacitación con el tema trabajo en equipo. Se realizarán dos capacitaciones al año	La primera capacitación se llevará a cabo a partir del mes de enero del 2019	Facilitador	*Sala de reuniones *Facilitador *Refrigerio *Materiales varios	\$ 250,00
		4. Realizar reuniones de área trimestrales que permitan desarrollar estrategias para el cumplimiento de metas u objetivos grupales.	La primera reunión se implementará en el mes de enero del 2019	Jefe de cada área	*Facilitador *Colaboradores *Refrigerio	\$90.00
TOTAL						\$ 410,00

4. TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo General:

Fomentar el trabajo en equipo dentro de cada área a través de planes estratégicos y dinámicas para incrementar el desarrollo de la empresa y mejorar el clima laboral.

Objetivos Específicos:

- Establecer medios prácticos para concientizar la importancia que tienen los equipos de trabajo dentro de la organización.
- Estructurar equipos de trabajo en la Empresa para optimizar el desarrollo de las habilidades del capital humano y los resultados globales de la Empresa.

Actividades:

- 1. Realizar dinámicas para aumentar el trabajo en equipo una vez al mes:** en la sala de reuniones de la empresa se desarrollarán diversas actividades con la finalidad de que el personal aprenda diversos métodos y estrategias para que de esta manera se logre un adecuado trabajo en equipo y además estas ayudarán a reforzar el compañerismo y la cooperación.

A continuación, se propondrá las actividades de los tres primeros meses:

Tabla N. 20 Dinámicas para aumentar trabajo en equipo

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DE LA DINÁMICA	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	FECHA
1) Dibujando	Incrementar el nivel de comunicación y coordinación a través del trabajo conjunto	<p>1. Se formará grupos de 7 personas y se les pedirá que pase un representante de cada grupo.</p> <p>2. El representante deberá salir del espacio hasta que se le de las instrucciones a los demás miembros del grupo.</p> <p>3. Se les dará a cada grupo una tarjeta con un dibujo y ellos deberán darle las indicaciones adecuadas al representante para que intente realizar el mismo dibujo de la tarjeta que se le proporcionó.</p> <p>4. El representante deberá escuchar con atención las instrucciones de sus compañeros y ganará el equipo que logre hacer el dibujo en el menor tiempo posible.</p>	1 Hora	Jefe del Área Contable	<ul style="list-style-type: none"> *Sala de reuniones *Participantes *Facilitador *Pliegos de cartulina *Tarjetas con dibujos *Marcadores 	\$ 50,00	15 de Febrero del 2019

2) Rombos rotos	Sensibilizar acerca de la conducta que presentan los colaboradores en cuanto a la toma de decisiones y resolución de problemas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se establecerán equipos de 6 personas y se elegirá un observador de cada grupo de trabajo. 2. El observador será el encargado de anotar las conductas positivas y negativas de cada uno de su equipo. 3. Se les entregará un sobre con las piezas de los rombos rotos (no se podrá abrir el sobre mientras no sean entregados a todos los grupos. 4. Se les pedirá que creen 5 rombos con las piezas entregadas en el sobre. 5. Es importante mencionar que todos deben colaborar para armar los rombos pero no podrán hablar con los otros grupos durante la actividad. 	40 minutos	Vendedora	<ul style="list-style-type: none"> *Sala de reuniones *Participantes *Facilitador *Sobres con piezas de rombos 	\$ 50,00	22 de Marzo del 2019
3) La pelota grupal	Desarrollar ideas creativas para el cumplimiento de objetivos y la optimización del tiempo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se formará un círculo con todos los colaboradores y se elegirá un líder, mismo que será encargado de dirigir al equipo. 2. Se le entregará al líder una pelota de tenis. 3. La pelota deberá ser tocada cada uno de los colaboradores por lo menos con una mano. 4. Se les proporcionará 3 oportunidades. 5. El objetivo de la actividad es que entre todos piensen estrategias para que logren pasar la pelota por todos en el menor tiempo posible. 6. Al finalizar la actividad se dará un refrigerio al personal. 	1 Hora	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> *Sala de reuniones *Participantes *Pelota de tenis *Refrigerio 	\$ 50,00	26 de Abril del 2019

2. Proyectar en la sala de reuniones un video quincenal referente a la importancia de trabajar en equipo dentro de las organizaciones: los videos seleccionados están relacionados con temas como: el adecuado manejo y estructuración de equipos de trabajo, motivación laboral, liderazgo, creatividad, competencias, entre otros.

los videos seleccionados están relacionados con temas como: el adecuado manejo y estructuración de equipos de trabajo, motivación laboral, liderazgo, creatividad, competencias, entre otros.

Después de que se proyecte el video se pedirá la participación de los colaboradores para que aporten con una reflexión acerca de la presentación que observaron.

Tabla N. 21 Videos quincenales- Trabajo en equipo

FECHA	VIDEO	DURACIÓN
8 de Febrero del 2019	https://www.youtube.com/watch?v=YGxr38aTM2c	4:52 minutos
22 de Febrero del 2019	https://www.youtube.com/watch?v=6cFvd31UP8U	3:03 minutos
8 de Marzo del 2019	https://www.youtube.com/watch?v=Ff3CKVtQgV0	9:54 minutos
22 de Marzo del 2019	https://www.youtube.com/watch?v=gLEfil8CbLQ	5:54 minutos
5 de Abril del 2019	https://www.youtube.com/watch?v=7Bt40B-UT3I	22:24 minutos
19 de Abril del 2019	https://www.youtube.com/watch?v=tV9in2lhpmc	3:50 minutos
3 de Mayo del 2019	https://www.youtube.com/watch?v=pf458D2xZEE	6:28 minutos
17 de Mayo del 2019	https://www.youtube.com/watch?v=pidhWGD-m_A	3:16 minutos

3. Realizar una capacitación con el tema trabajo en equipo. Se realizarán dos capacitaciones al año: es importante mencionar que la Empresa no ha realizado capacitaciones anteriormente por lo que contratarán a un facilitador externo para que imparta la capacitación a todo el personal.

es importante mencionar que la Empresa no ha realizado capacitaciones anteriormente por lo que contratarán a un facilitador externo para que imparta la capacitación a todo el personal.

Se manejarán temas de relevancia para los colaboradores, mismos que ayudarán a tener las herramientas necesarias para que su desempeño, cooperación, resolución de problemas, trabajo en equipo y toma de decisiones sean óptimos.

Una vez terminada la capacitación se entregará a cada colaborador una encuesta para saber su apreciación y grado de satisfacción de la misma.

Ver propuesta de encuesta de satisfacción en el anexo 4.

4. Realizar reuniones trimestrales.

- Se implementarán reuniones de área cada tres meses, con la finalidad de que los colaboradores aporten con ideas estratégicas que ayuden a que las metas de su área de trabajo se cumplan.
- Dentro de estas reuniones se realizarán preguntas enfocadas a cómo generar compromiso, cómo mejorar el trabajo en equipo, cómo generar un ambiente de confianza, para cumplir las metas en común, además se harán análisis grupales en relación a cómo se desenvuelve el colaborador en su área de trabajo - con los otros, así como también análisis individuales, esto con el objetivo de tener un amplio conocimiento de cómo es su trabajo en equipo, cómo se desenvuelven dentro de este, si aportan o no con ideas que ayuden a la resolución de algún problema de área y el nivel de aportación que brindan para cumplir los objetivos en común.
- En la próxima reunión se evaluará el desempeño del área con el fin de conocer si se pudo cumplir o no las metas establecidas con las estrategias planteadas en la reunión anterior, caso contrario se mejorará o implementará un nuevo accionar para saber en la siguiente reunión si los resultados fueron o no satisfactorios.

4.3 Producto

4.3.1 Supuestos: La viabilidad del presente proyecto es factible debido a que desde la gerencia se tiene el total apoyo porque es fundamental para la organización mejorar los factores negativos encontrados a lo largo de este estudio, ya que estos afectan en algunos procesos de la Empresa y en el desempeño de los colaboradores.

Un limitante que puede perjudicar el proceso de la propuesta es el factor económico ya que por ser una empresa pequeña no cuenta por el momento con un presupuesto que pueda cubrir más allá de lo necesario, motivo por el

cual el presupuesto manejado dentro de las actividades se ha establecido con el objetivo de optimizar recursos.

4.3.2 Indicadores: la mayoría de proyectos o propuestas planteadas para mejorar el clima organizacional se llevarán a cabo a finales del año 2018 y a principios del 2019, por lo que los resultados obtenidos de esta propuesta de intervención se evaluarán en el mes de enero del año 2020.

El objetivo de saber en qué porcentaje mejoraron los factores que tenían un nivel más bajo e influían de manera negativa en el ambiente organizacional y en el desempeño de los colaboradores y saber si es necesario mejorar o implementar algunas de esas acciones.

4.3.3 Sostenibilidad:

Para que exista la implementación satisfactoria de este proyecto que tiene como fin mejorar el clima organizacional, es importante que todo el personal de la organización se involucre y se comprometa para que se pueda notar cambios positivos que contribuyan con la empresa, además es de vital importancia que se cumplan con los tiempos establecidos para poder realizar las evaluaciones y diagnósticos propuestos con el fin de conocer cuáles han sido los cambios que se han dado desde la implementación de los planes de acción, saber si han tenido un aporte positivo o negativo, conocer el nivel de impacto que han tenido en los colaboradores y realizar cambios necesarios en el caso de existir inconformidades con alguna de las propuestas establecidas.

5.3.4 Evaluación:

Es importante que se realice una evaluación de clima organizacional anual para verificar el desarrollo del proyecto, es decir, se aplicará una nueva encuesta en el año 2019 con la finalidad de comparar los resultados arrojados en el análisis realizado en el año 2018, tomando en cuenta el porcentaje de variación que presentan las dimensiones analizadas a lo largo del estudio.

4.3.5 Matriz de marco lógico

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivo de desarrollo. - Realizar un diagnóstico de clima laboral y elaborar una propuesta de plan de mejora en la empresa Importadora Pronein para mejorar el clima organizacional.	Porcentaje de variación de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en el año 2018 con los resultados de la encuesta del año 2019.	Encuesta de clima laboral	Igualdad de participación de los colaboradores.
Objetivo del proyecto. - Mejorar y fortalecer el ambiente de la organización mediante una propuesta de intervención que genere un impacto positivo en los colaboradores.	Porcentaje de cumplimiento de las actividades propuestas dentro del plan implementado para mejorar el clima laboral.	Revisión y plan de seguimiento de las diferentes actividades implantadas.	La propuesta de plan de acción es aceptada por los colaboradores de la organización.
RESULTADOS			
Mejorar las relaciones interpersonales para afianzar vínculos de confianza y respeto entre miembros de la organización.	Porcentaje de variación de los resultados obtenidos del análisis del factor relaciones con supervisores y compañeros de trabajo de la encuesta aplicada en el año 2018.	Informes semestrales	Participación activa de todo el personal en las diferentes actividades.
Mejorar el entorno laboral para garantizar la productividad de la organización.	Porcentaje de variación de los resultados obtenidos antes y después del análisis de la encuesta aplicada en el mes de marzo del 2018.	Informe de resultados obtenidos de la encuesta en el año 2018 / Informe de resultados obtenidos de la encuesta en el año 2019.	Cumplimiento responsable de las diferentes actividades propuestas.
Incrementar el compromiso de los colaboradores.	Índice de variación del ausentismo antes y después de la aplicación del plan de acción.	Plan de seguimiento de resultados obtenidos al implementar las diferentes actividades para incrementar el nivel de compromiso y la disminución del ausentismo.	Los colaboradores cumplen responsable y anímicamente sus actividades laborales para alcanzar los objetivos.
Mejorar el trabajo en equipo y el nivel de cooperación dentro de la empresa.	Incremento del índice de participación de los colaboradores dentro de las actividades de la organización.	Resultados de las reuniones realizadas y programa de capacitaciones acompañados de los registros de asistencia de las actividades.	Cooperación de todo el personal en las reuniones de área y en las capacitaciones.

4.3.6 Cronograma de propuesta de plan de acción

ACTIVIDADES		Enero-19	Feb- 19	Mar- 19	Abril-19	Mayo-19	Jun-19	Jul-19	Agos-19	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19
RELACIONES CON SUPERVISORES Y COMPANEROS DE TRABAJO	1. Realizar dinámicas de integración.	█			█			█			█		
	2. Crear un comité para la organización de eventos y festejos varios.		█	█		█	█					█	█
	3. Realizar una cartelera informativa.	█											
	4. Almuerzo entre todo el personal el último viernes de cada mes.		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
AMBIENTE LABORAL	1. Crear un buzón de sugerencias	█											
	2. Realizar un día de convivencia una vez cada año			█									
	3. Desayuno para compartir una vez al mes	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	4. Realizar reuniones de área cada quince días para monitorear los avances obtenidos		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
COMPROMISO	1. Implementar camisetas distintivas de la empresa	█											
	2. Realizar talleres al personal en temas relevantes para la organización una vez cada seis meses			█						█			

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

5.1.1. El estudio realizado conjuntamente con la aplicación de la encuesta diseñada sobre la base a las necesidades de la Empresa, permitió evidenciar los diversos problemas que existen dentro de la organización, mismos que influyen de manera negativa en el desarrollo y desempeño de los colaboradores, razón por la cual se propuso un plan de mejora con la finalidad de reforzar todos los factores que no se están manejando de manera adecuada.

5.1.2. Con la investigación se pudo evidenciar que todos los factores analizados guardan relación entre sí, por lo que es de vital importancia aplicar las actividades o acciones que han sido desarrolladas a lo largo del estudio, mismas que ayudarán a mejorar los factores negativos y a que todos estos se desarrollen de manera óptima, para que el impacto influya de manera positiva en los colaboradores generando así un alto grado de satisfacción.

5.1.3. La Comunicación y la Motivación, tienen un alto porcentaje de satisfacción por parte del personal (C. 91% y M. 92.4%); por lo que es factible establecer que las acciones y los métodos aplicados en la dimensión Comunicación favorecen la comprensión entre los directivos y colaboradores, es decir, que los mensajes son tratados y direccionados de una manera adecuada, además se puede concluir que la motivación es un eje importante en la empresa debido a que permite a los colaboradores trabajar eficientemente en las tareas estipuladas, se sienten complacidos en la Empresa a pesar que las necesidades e intereses son de diferente índole, como personales, profesionales y laborales, su conducta es de bienestar, por lo que, la situación laboral se hace placentera.

5.1.4. El estudio corroboró que las dimensiones que más incidencia negativa presentan son: Relaciones con Supervisores y Compañeros de Trabajo, Ambiente Laboral, Compromiso y Trabajo en Equipo, es decir que no existe un adecuado panorama de confiabilidad ni de seguridad en el entorno laboral, pese a que se tiene

un buen mecanismo de comunicación y motivación, existe un deterioro en el valor de la lealtad y la condescendencia, mismas que provocan malestar e incluso aislamiento, dando como resultado que el personal sienta que no tiene a quién recurrir para recibir alguna orientación o consejo. Con el paso del tiempo esto podría ocasionarles estrés, extenuación, baja productividad y bajo rendimiento, además es importante mencionar que los colaboradores presentan un bajo sentido de pertenencia y compromiso y mantienen únicamente sus aspiraciones personales más no los objetivos y metas institucionales, esto afectará a la productividad de la Empresa y la calidad de vida de los empleados.

5.1.5. El objetivo del plan de acción es mejorar todas las variables que causan insatisfacción en los colaboradores y que influyen negativamente en su desempeño y crear en cada uno de ellos un sentido de pertenencia hacia la organización y esto se logrará al implementar cambios y acciones que permitan brindar seguridad, bienestar y confianza al personal, para lo cual es importante contar con el apoyo del Gerente General para lograr resultados óptimos.

5.2. Recomendaciones

5.2.1. Es recomendable realizar un estudio de Clima Laboral cada año, con la finalidad de conocer la apreciación de los colaboradores en cuanto al entorno de la organización y poder implementar actividades o mejorar algunas de las acciones propuestas para que exista un adecuado desarrollo del personal.

5.2.2. Es importante realizar reuniones con el fin de escuchar las opiniones y recomendaciones de los colaboradores, en relación a la aplicación del plan de mejora, esto ayudará a que el personal sienta que son parte de la organización y que además esta se preocupa por su desarrollo personal y profesional de sus miembros.

5.2.3. A pesar de que en los factores Comunicación y Motivación se obtuvo un alto grado de satisfacción, es importante que las variables se fortalezcan con el plan de mejora para que alcancen el 100% de porcentaje positivo.

5.2.4. Se recomienda involucrar de manera adecuada y permanente al personal de la organización dentro de las actividades y acciones que se implementarán para mejorar los factores negativos encontrados (Relaciones Interpersonales, Ambiente Laboral, Compromiso y Trabajo en Equipo), debido a que estas herramientas serán un conductor para instaurar un régimen de buenas relaciones interpersonales, creando una atmósfera de confianza, generando un ambiente estable para la salud del colaborador, lo que llevará a optimizar su rendimiento, además se impulsará el compromiso en los colaboradores, se incrementará la confianza para que puedan desarrollar trabajos en equipo brindando la información con una perspectiva positiva, alcanzando así los objetivos de la organización. Es importante y recomendable que exista un seguimiento continuo del plan de mejora propuesto para que existan buenos resultados.

5.2.5. Se recomienda aplicar las acciones y técnicas desarrolladas con el fin de promover y mejorar los factores negativos de la organización, por lo que es importante que la relación entre el Gerente General y los colaboradores aumente para que los altos mandos puedan identificar las necesidades del personal con la finalidad de que los colaboradores sientan que la Empresa se preocupa por ellos y se pueda alcanzar resultados óptimos y un alto grado de compromiso, logrando así un buen desarrollo y crecimiento en la Organización.

Bibliografía

360 Marketing Sanitario. (20 de Septiembre de 2017). *Cómo mejorar el trabajo en equipo en tu clínica. Conoce las 5 "C"*. Obtenido de Las 5 "C" del trabajo en equipo: <https://360sanitario.com/2017/09/20/como-mejorar-el-trabajo-en-equipo-en-tu-clinica-conoce-las-5-c/>

Almeda, C. (7 de Julio de 2017). *Talent Clue*. Obtenido de La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella: <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>

Barreno Chaves, M. J. (2016). *Estudio del clima laboral y su influencia en la prestación del servicio por parte de los voluntarios de la Fundación Caritas de Esperanza*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Bellver Abardía, R. (s.f.). *lifeder.com*. Obtenido de Pirámide de Maslow: Las Necesidades Humanas: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12177/DISERTACI%C3%93N%20DIANA%20CAROLINA%20VERDESOTO%20SANTIANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones "Definición, diagnóstico y consecuencias"*. México D.F.: EDITORIAL TRILLAS.

Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Castañeda Velasco, D. C. (2016). *Estudio del clima laboral y su influencia en la productividad de los empleados de la empresa "Concreteiras Granizo"*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

CERpIE, U. (8 de Junio de 2017). *Prevención integral*. Obtenido de Blog UPCplus: <https://www.prevencionintegral.com/comunidad/blog/upcplus/2017/06/08/observaciones-trabajo-metodos-observacion-directa>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGRAW-HILL.

Clavería, A. (20 de Agosto de 2009). *mba & educación ejecutiva*. Obtenido de Recursos Humanos/ La importancia de reconocer a los empleados:

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>

Contreras, B., & Matheson, P. (s.f). *Artículos.uc.ul*. Obtenido de UNA HERRAMIENTA PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL: CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER: <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>

Cuervo , M. (1995). *El trabajo en equipo y la sinergia*. Buenos Aires - Argentina: Instituto FES de Liderazgo.

Cuevas, A. (27 de Junio de 2012). *Semper Altius*. Obtenido de Claves para fomentar la cooperación en equipo: <https://andrescuevascoach.com/2012/06/27/claves-para-fomentar-la-cooperacion-en-equipo/>

Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>

Del Pulgar, L. (2010). *Comunicación de Empresa en Momentos Turbulentos*. Madris, España: ESIC Editorial.

Etkin, J., & Schvarstein, L. (1989). *Identidad en las organizaciones/ Invariancia y cambio*. Buenos Aires- Barcelona- México: PAIDOS.

Fernandez García, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Ferrando, M. (Agosto de 2015). *Docencia*. Obtenido de "5 C" del trabajo en equipo/ Basado en los aportes de Tom Peters: <http://competenciasendocenciaparaempleo.blogspot.com/2015/08/del-grupo-al-equipo-de-trabajo.html>

Franco, L. E. (s.f.). *Liderazgo Eduardo Franco*. Obtenido de Teoria de motivacion del logro de Mc Clelland: <https://sites.google.com/site/liderazgoeduardofranco/unidad-i/teoria-de-motivacion-del-logro-de-mc-clelland>

Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional*. México: Ediciones S. A. .

- Gómez, I. (20 de Septiembre de 2017). *Marketing Sanitario*. Obtenido de Las 5 "C" del trabajo en equipo: <https://360sanitario.com/2017/09/20/como-mejorar-el-trabajo-en-equipo-en-tu-clinica-conoce-las-5-c/>
- González, G. (12 de Julio de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Los conflictos en la empresa: <https://www.gestiopolis.com/los-conflictos-en-la-empresa-definicion-analisis-soluciones/>
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.
- Lazaro Lujerio, A. V. (30 de Abril de 2013). *El mundo de los negocios*. Obtenido de <http://worldbusiness.blogspot.com/2013/04/teorias-contemporaneas-de-la-motivacion.html>
- Loya Loya, S. F. (2011). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. México: Editorial Trillas, S. A. de C. V.
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. Barcelona: SAGITARIO, S. A.
- MC Mutual. (s.f.). *El respeto, capital ético de la organización*. Obtenido de https://www.mc-mutual.com/export/sites/default/es/webpublica/quienes_somos/informacion_corporativa/resources/el_respeto.pdf
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: NARCEA, S.A. DE EDICIONES.
- Méndez , C. E. (2011). *Metodología "Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en cienc.* México D.F.: LIMUSA S.A. DE C.V.
- Méndez Álvarez, C. E. (2005). *Clima organizacional en empresas colombianas*. Bogotá: Univ.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGRAW-HILL.
- Pérez, O. (28 de Julio de 2016). *PEOPLENEXT*. Obtenido de Blog PeopleNext/ 5 desafíos en la gestión de talento humano: <http://blog.peoplenext.com.mx/5-desafios-en-la-gestion-de-talento-humano>

- QuestionPro*. (s.f). Obtenido de Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Rimbau, E. (5 de Febrero de 2011). *Empresa, personas y aprendizaje*. Obtenido de <http://empresapersonasaprendizaje.blogspot.com/2011/02/que-significa-flexibilidad-en-la.html>
- Rivilla, A. (2016). *Talento*. Obtenido de Cómo fomentar la Creatividad y la Innovación en una organización: <http://blog.talentocorporativo.com/como-fomentar-la-creatividad-y-la-innovacion-en-una-organizacion/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, México: Pearson Educación.
- Rodríguez M., D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Ruiz, G. (Mayo de 2017). *Desarrollo Personal*. Obtenido de Las 5 "C" del trabajo en equipo: <http://desarrollopersonal03.blogspot.com/2017/05/las-5-c-del-trabajo-en-equipo.html>
- Sanz Aparicio, M. (2013). *Psicología de la Motivación. Teoría y Práctica*. MADRID, España: Sanz y Torres, S.L.
- Tejada, P. (8 de Abril de 2010). *Al ritmo de los sueños*. Obtenido de La gran diferencia entre comunicar e informar: <http://wwwpablo-blog.blogspot.com/2010/04/la-gran-diferencia-entre-comunicar-e.html>
- tiempo, R. e. (27 de Agosto de 2013). *El tiempo*. Obtenido de La autonomía laboral, clave en la innovación "El ambiente laboral incide en el desempeño creativo y en el autónomo": <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13016663>
- Toscano Pozo, P. (2015). *Diagnóstico de clima laboral y diseño de una herramienta administrativa que permita medir y gestionar el clima laboral en la subsecretaría de políticas de gestión organizativa*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Trujillo, R. (16 de marzo de 2004). *Gestiopolis*. Obtenido de El estatus y los roles en las estructuras grupales de la empresa : <https://www.gestiopolis.com/el-estatus-y-los-roles-en-las-estructuras-grupales-de-la-empresa/>

- Vásquez, C. (23 de Octubre de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas: <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Vega , J., Rodríguez, E., & Montoya, A. (6 de Febrero de 2012). *Dialnet*. Obtenido de Metodología de evaluación del clima organizacional: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-MetodologiaDeEvaluacionDelClimaOrganizacionalATrav-5061177%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-MetodologiaDeEvaluacionDelClimaOrganizacionalATrav-5061177%20(1).pdf)
- Ventura, S. (21 de Abril de 2011). *GESTION.ORG*. Obtenido de La capacitación en las organizaciones: <https://www.gestion.org/formacion-empresarial/1634/la-capacitacion-en-las-organizaciones/>
- Verdesoto Santiana, D. C. (2016). *Propuesta de intervención para el mejoramiento del nivel de clima laboral del personal de Pronaca “planta alimentos balanceados – Puenbo” en el periodo 2016* . Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Vroom, V., & Deci, E. (1979). *Motivación y alta dirección*. México, D.F.: Trillas, S.A.
- Yela Guevara, M. T. (2015). *Diagnóstico de clima laboral y propuestas de mejora en una fundación benéfica de la ciudad de Quito*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

7. ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Fecha de aplicación: _____

Para la empresa Pronein es importante saber su opinión con respecto a cómo se siente en su ambiente laboral, es por esta razón que se diseñó la siguiente encuesta que tiene como único propósito identificar cuáles son los aspectos que son importantes mejorar en su entorno.

Instrucciones:

- Lea por favor detenidamente y coloque su respuesta en la opción que considere apropiada. Debe escoger solo **UNA** respuesta por pregunta.
- Las respuestas que proporcionará a lo largo de esta encuesta serán **CONFIDENCIALES Y ANÓNIMAS**, por lo que le solicitamos ser honesto al momento de contestar las preguntas. El único fin que tiene esta encuesta es ayudar a mejorar el ambiente de su lugar de trabajo.
- Entregar la encuesta al Sr. Becker Aro hasta el día lunes 5 de marzo.

Nota: La encuesta está diseñada para conocer algunos factores importantes, cada uno se compone de preguntas relacionadas a los siguientes factores:

COMUNICACIÓN	La comunicación dentro de la organización es armónica y clara.
MOTIVACIÓN	Existen los factores motivacionales suficientes para alcanzar sus objetivos personales, profesionales y laborales.
RELACIÓN CON SUPERVISORES Y COMPAÑEROS DE TRABAJO	Las relaciones en el trabajo le brindan confianza y seguridad para compartir sus ideas y opiniones.
AMBIENTE LABORAL	Las condiciones laborales cumplen con sus expectativas y necesidades.
COMPROMISO	Grado de lealtad e identificación que tiene con la organización.
TRABAJO EN EQUIPO	Nivel de participación y cooperación mutua de los miembros de la empresa para alcanzar las metas establecidas.

No.	PREGUNTAS	PUNTUACIÓN			
		1. Totalmente en desacuerdo	2.En desacuer do	3.De acuerdo	4.Totalm ente de acuerdo
	<u>COMUNICACIÓN</u>				
1	Al unirse a la organización recibió suficiente información sobre el área en la que trabaja actualmente y las funciones que le corresponde realizar.				
2	Considera que la comunicación entre jefes y colaboradores es adecuada.				
3	Su jefe es accesible para escuchar opiniones y sugerencias.				
4	Su jefe le comunica acontecimientos importantes que surgen en la empresa.				
5	Tiene la confianza de hablar con su jefe sobre temas que no corresponden al trabajo.				
6	Sus comentarios o sugerencias son tomados en cuenta				
7	Cuando su jefe habla con usted usa un lenguaje apropiado.				
8	Las peticiones dadas por su jefe son claras.				
9	La información que recibe es útil para que desarrolle de mejor manera sus actividades.				
	<u>MOTIVACIÓN</u>				
10	Considera que sus capacidades profesionales son usadas de la forma más provechosa.				
11	En los últimos seis meses alguien le ha hablado sobre sus avances				
12	Cree que después de un tiempo tendrá la posibilidad de progresar en la empresa				
13	Ha recibido incentivos o reconocimientos no monetarios en los últimos 2 años				
14	Su trabajo lo entusiasma				
15	Se siente con la energía suficiente para realizar su trabajo de manera adecuada.				
16	Su trabajo lo hace feliz				



	<u>RELACIONES CON SUPERVISORES Y COMPAÑEROS DE TRABAJO</u>				
17	Cree que la relación con su jefe es buena				
18	Recibe un trato justo en su trabajo				
19	Se siente apreciado por su jefe				
20	Su jefe se preocupa por usted				
21	Cree que la relación con sus compañeros es buena				
22	En alguna ocasión sus compañeros generaron rumores que le causaron malestar				
23	Sus compañeros de trabajo se preocupan por usted				
24	Tiene la confianza de hablar con sus compañeros sobre algún problema personal.				
	<u>AMBIENTE LABORAL</u>				
25	Considera que la empresa es un buen lugar para trabajar				
26	Existe un clima de confianza y transparencia				
27	Se siente seguro y estable en la organización				
28	Conoce el organigrama de la empresa				
29	Sabe a qué persona debe dirigirse si presenta alguna dificultad en sus tareas laborales				
30	Su lugar de trabajo es agradable y adecuado.				
31	Las personas son tratadas con justicia				
32	Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones				
	<u>COMPROMISO</u>				
33	Realiza actividades que no son propias de su puesto de trabajo sin esperar alguna gratificación o reconocimiento				
34	Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo requiere				
35	Sabe lo que la organización espera de usted.				
36	Le interesa cumplir con los objetivos de la empresa y se esfuerza para conseguirlos.				
37	La organización le brinda la oportunidad de aprender y crecer				

	profesionalmente				
	<u>TRABAJO EN EQUIPO</u>				
38	Cuando trabajan en equipo expresan sus opiniones de manera abierta.				
39	Si existe alguna dificultad, todos aportan con soluciones para salir del problema				
40	Aceptan las sugerencias sin importar el cargo que tengan en la empresa				
41	Cuando trabajan en equipo todos aportan con su conocimiento para hacer un trabajo de calidad				
42	Cuenta con el apoyo y colaboración de su equipo de trabajo				

LE AGRADECEMOS POR SU TIEMPO

Anexo 2

Buzón de sugerencias:

	<p>AYÚDANOS A MEJORAR</p>	
<p>FECHA:.....</p> <p>ÁREA:.....</p> <p>Comentarios:</p> <hr/>		
<p>Recomendaciones:</p> <hr/>		
<p>¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!</p>		


Anexo 3

Diseño de camiseta:



Anexo 4

Encuesta de satisfacción:

<u>ENCUESTA DE CAPACITACIÓN</u>					
					
FECHA: _____					
TEMA: _____					
FACILITADOR: _____					
PARTICIPANTE: _____					
ÁREA: _____					
CARGO: _____					
<u>Encierre el ítem que vaya más acorde a su opinión acerca de la capacitación impartida</u>					
No.	PREGUNTAS	DEFICIENTE	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	EXCELENTE
1	La capacitación contó con el material y el espacio adecuado.	1	2	3	4
2	De acuerdo a su opinión cuál sería la puntuación que le daría a los temas tratados.	1	2	3	4
3	En qué grado considera que la capacitación aportó con herramientas que serán útiles en su ámbito profesional y personal.	1	2	3	4
4	Según su criterio qué nivel de desempeño tuvo el facilitador durante la capacitación con respecto a su vocabulario, desenvolvimiento, presentación, interacción con los participantes, entre otros.	1	2	3	4
5	Las actividades prácticas estuvieron en el nivel adecuado con relación a la parte teórica.	1	2	3	4
<u>Comentarios</u>					
<u>Recomendaciones</u>					
GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN					

