



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE

FACULTAD: CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA: ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN ASIGNATURAS SECRETARIALES

TEMA:

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
CRUZBARCORP S.A.”**

TUTOR (a):

MG. JEANNETH PAQUITA SALVADOR BRITO

AUTORAS:

**JACINTA MARICELA LARA PADILLA
PAOLA ÁVILA ANASTACIO**

Guayaquil, Noviembre del 2015

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora de Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Especialización de Asignaturas Secretariales.

CERTIFICO

Yo **SALVADOR BRITO JEANNETH PAQUITA**, que el Proyecto de Investigación con el tema: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CRUZBARCORP S.A”**, ha sido elaborado por las egresadas: Maricela Lara Padilla y Paola Ávila Anastacio, quienes reúnen los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

TUTOR(A)

MG. Salvador Brito Jeanneth Paquita

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Jacinta Maricela Lara Padilla** con Cédula de ciudadanía No. **1203608169**, en calidad de autora, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo corresponde totalmente y me responsabilizo de los criterios y opiniones que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

Que soy la única autora del trabajo del Proyecto de Investigación: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CRUZBARCORP S.A”**, Que el perfil del proyecto es de mi autoría y que en su formulación se han respetado las normas legales y reglamentos pertinentes, previa la obtención del título de Licenciadas en Ciencias de la Educación, de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

De conformidad con lo establecido en el Capítulo I de la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, su reglamento y normativa institucional vigente, dejo expresada mi aprobación de ceder los derechos de reproducción y circulación de esta obra, a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, en una o varias veces, en cualquier soporte; siempre y cuando sea con fines sociales, educativos y científicos.

La autora garantiza la originalidad de sus aportaciones al proyecto, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede.

Jacinta Maricela Lara Padilla

Autora

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Paola Jessica Ávila Anastacio** con cédula de ciudadanía N° 0919587873, en calidad de autor, declaro bajo juramento que la autoría del presente trabajo corresponde totalmente y me responsabilizo de los criterios y opiniones que en el mismo se declaran, como producto de la investigación que he realizado.

Que soy la única autora del trabajo del Proyecto de Investigación: **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CRUZBARCORP S.A”**, Que el perfil del proyecto es de mi autoría y que en su formulación se han respetado las normas legales y reglamentos pertinentes, previa la obtención del título de Licenciadas en Ciencias de la Educación, de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

De conformidad con lo establecido en el Capítulo I de la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, su reglamento y normativa institucional vigente, dejo expresada mi aprobación de ceder los derechos de reproducción y circulación de esta obra, a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Dicha reproducción y circulación se podrá realizar, en una o varias veces, en cualquier soporte; siempre y cuando sea con fines sociales, educativos y científicos.

La autora garantiza la originalidad de sus aportaciones al proyecto, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede.

Paola Jessica Ávila Anastacio

Autor

AGRADECIMIENTO

Por la culminación de este proyecto, va mi total agradecimiento a **Cristo Jesús**, solo Dios pudo sostenerme en su infinita misericordia, pudiendo hacer posible concluir mis estudios y llegar a la meta para obtener el Título de Licenciadas en Ciencias de Educación, Especialización Asignaturas Secretariales.

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas”.

Josué 1:9

Es el versículo con que **Dios** habló a mi corazón y me ayudó a seguir adelante, es por este motivo, que le doy gracias, gloria y honra.

Jacinta Maricela Lara Padilla

AGRADECIMIENTO

Como prioridad en mi vida agradezco a Dios por su infinita bondad, y por estar conmigo en los momentos en los que más lo necesitaba, por darme fortaleza, salud, responsabilidad, por permitirme culminar un peldaño más de mis metas y porque tengo la certeza y gozo que siempre vas a estar conmigo.

Gracias a cada una de las personas que de una u otra forma me ayudaron a crecer como personas y como profesional.

Paola Jessica Ávila Anastacio

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto a mis padres, Luis y Yolanda, que son el puntal fundamental para la culminación de esta carrera; a través de su testimonio de vida me enseñaron que todo se hace y se logra con esfuerzo y dedicación; orientándome y apoyándome siempre para concluir esta etapa muy importante en mi de vida.

De manera especial, a nuestros hijos, que son el milagro más grande, Jharen, Nahím y Abraham, llenan y dan sentido a mi vida; y que a la vez fueron los que tuvieron que soportar los duros días que mamá debía salir muy temprano a trabajar y llegar muy tarde de clases, representando para todos, un gran sacrificio. Por ello, les dedico este trabajo y el título, que representa muchos días sin mi familia, es decir representa todo el esfuerzo y dedicación a grandes sacrificios.

Además a cada una de las personas que con su aporte hicieron posible la culminación de este proyecto, a toda mi familia, a mis suegros y en especial manera a mi Tutora, por todo su apoyo y excelente guía, durante el desarrollo del presente trabajo investigativo, que he culminado con éxito.

Jacinta Maricela Lara Padilla

DEDICATORIA

La dedicatoria especial de este Proyecto investigativo es a mis padres, que son el puntal fundamental para la culminación de esta carrera; siempre me enseñaron que todo se hace y se logra con dedicación, esfuerzo; orientándome y apoyándome siempre para concluir esta etapa muy importante en mi vida.

A mis hijas, que llenan y dan sentido a mi vida; y que a la vez fueron las que tuvieron que soportar el tiempo, mientras me preparaba en nuestros estudios, representando para todos, un gran sacrificio. Por ello, les dedico este trabajo y título, que representa todo un esfuerzo y dedicación al trabajo diario.

Además a nuestra Tutora, por todo su apoyo y excelente guía, durante el desarrollo del presente trabajo investigativo, que hemos culminado con éxito.

Paola Jessica Ávila Anastacio

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACION DE ACEPTACION DEL TUTOR	ii
DECLARACION DE AUTORIA Y SESION DE DERECHOS DE AUTOR	iii
AGRADECIMIENTOS	v
DEDICATORIAS	vii
Resumen Ejecutivo	xv
Introducción	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Formulación Del Problema	4
1.4 Delimitación del problema	4
1.5 Justificación de la investigación	6
1.6 Sistematización de la Investigación	7
1.7 Objetivo General	7
1.8 Objetivos específicos	7
1.9 Limites e la Investigación	8
1.10 Identificación de las variables	8
1.11 Hipótesis Generales y Particulares	8
1.12 Operacionalización de las variables	9

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Antecedentes referentes	10
2.2 Marco Teórico Referencial	11
2.3 Marco Legal	31
2.4 Marco Conceptual	33

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Métodos de Investigación	36
3.2	Población y Muestra	37
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.4	Recursos, fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos	39
3.5	Tratamiento a la información – procesamiento y análisis	41
3.6	Presentación de Resultados	42
3.7	Análisis e interpretación de datos	62

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1	Título de la Propuesta	63
4.2	Justificación de la Propuesta	63
4.3	Objetivo General de la Propuesta	64
4.4	Objetivo Específico de la Propuesta	64
4.5	Listado de Contenidos y Flujo de la Propuesta	64
4.6	Desarrollo de la Propuesta	68
4.7	Impacto	73
4.8	Validación de la Propuesta	74
		77

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA	79
---------------------	----

ANEXOS	81
---------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CRUZBARCORP S. A.

Tabla No. 1.- Operacionalización de las variables	9
Tabla No. 2.- Población y Muestra	37
Tabla No. 3.- Población y Muestra	38
Tabla No. 4.- Cronograma de recolección de datos	40
Tabla No. 5.- Variación del desempeño laboral	41
Tabla No. 6.- Necesidad de mejorar el clima organizacional	42
Tabla No. 7.- Atención a las necesidades del trabajador para mejorar desempeño laboral	43
Tabla No. 8.- Existencia de orden para el control del trabajo	44
Tabla No. 9.- Administradores preocupados por mejorar el clima organizacional	45
Tabla No. 10.- Variación del desempeño laboral	46
Tabla No. 11.- Recibe motivación para el desempeño laboral	47
Tabla No. 12.- Comunicación entre empleador y trabajadores	48
Tabla No. 13.- Se crece como trabajador al mejorar el clima organizacional	49
Tabla No. 14.- Calidad del servicio de la Empresa	50
Tabla No. 15. Nivel de compromiso para con la Empresa	51

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ADMINISTRADORES O DIRECTIVOS DE LA EMPRESA CRUZBARCORP S. A.

Tabla No. 16. Necesidad de mejorar el clima organizacional	52
Tabla No. 17. Atención a las necesidades del trabajador para mejorar desempeño laboral	53
Tabla No. 18. Existencia de orden para el control del trabajo	54
Tabla No. 19. Administradores preocupados por mejorar el clima organizacional	55
Tabla No. 20. Desempeño laboral de sus trabajadores	56

Tabla No. 21. Motivar el desempeño laboral de los trabajadores	57
Tabla No. 22. Comunicación entre empleador y trabajadores	58
Tabla No. 23. Mejorar el clima organizacional para crecimiento de la Empresa	59
Tabla No. 24. Gestiones importantes para mejoras de los trabajadores	60
Tabla No. 25. Compromiso de parte de los trabajadores para con la Empresa	61
Tabla No. 26. Actividades complementarias	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CRUZBARCORP S. A.

Gráfico No. 1.- Fases del desempeño laboral	42
Gráfico No. 2.- Necesidad de mejorar el clima organizacional	43
Gráfico No. 3.- Atención a las necesidades del trabajador para mejorar desempeño laboral	39
Gráfico No. 4.- Existencia de orden para el control del trabajo	44
Gráfico No. 5.- Administradores preocupados por mejorar el clima organizacional	45
Gráfico No. 6.- Variación del desempeño laboral	46
Gráfico No. 7.- Recibe motivación para el desempeño laboral	47
Gráfico No. 8.- Comunicación entre empleador y trabajadores	48
Gráfico No. 9.- Se crece como trabajador al mejorar el clima organizacional	49
Gráfico No. 10. Calidad del servicio de la Empresa	50
Gráfico No. 11. Nivel de compromiso para con la Empresa	51

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ADMINISTRADORES O DIRECTIVOS DE LA EMPRESA CRUZBARCORP S. A.

Gráfico No. 12. Necesidad de mejorar el clima organizacional	52
Gráfico No. 13. Atención a las necesidades del trabajador para mejorar desempeño laboral	53
Gráfico No. 14. Existencia de orden para el control del trabajo	54
Gráfico No. 15. Administradores preocupados por mejorar el clima organizacional	55
Gráfico No. 16. Desempeño laboral de sus trabajadores	56
Gráfico No. 17. Motivar el desempeño laboral de los trabajadores	57
Gráfico No. 18. Comunicación entre empleador y trabajadores	58

Gráfico No.19. Mejorar el clima organizacional para crecimiento de la Empresa	59
Gráfico No. 20. Gestiones importantes para mejoras de los trabajadores	60
Gráfico No. 21. Compromiso de parte de los trabajadores para con la Empresa	61
Gráfico No. 22. Flujo propuesta	66

RESUMEN EJECUTIVO

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE

TEMA: “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CRUZBARCORP S.A.”,

Autoras: Maricela Lara Padilla y Paola Ávila Anastacio

Tutora: Mg. Jeanneth Paquita Salvador Brito

El presente proyecto investigativo y en todo lo que encierra su contexto general, permite realizar un análisis de todos los aspectos que se encuentran relacionados en cuanto al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa CRUZBARCORP S.A, cuya finalidad se centra en proponer alternativas de mejora que servirán como guía a los directivos que laboran en esta empresa; y de esta manera crear un ambiente favorable con aire de motivación a fin de obtener un incremento en el desempeño laboral de los empleados. Primeramente fue necesario definir el problema; es decir, lo que se obtendrá como objeto de estudio, convirtiéndose en el eje de esta investigación, que de acuerdo a las teorías de varios autores y al análisis de las encuestas realizadas a trabajadores y directivos, se logró determinar el requerimiento urgente de diseñar como propuesta un Plan de Mejoras del clima organizacional de la empresa CRUZBARCORP S.A., para fortalecimiento del desempeño laboral de sus trabajadores, cuyos resultados se reflejarán en forma evidente a través de su propia implementación, para el bienestar de dicha Empresa.

La Metodología que se usó para el desarrollo del presente Proyecto de Investigación e la Cualicuantitativa, por considerarse muy apropiada, de acuerdo a las características del problema detectado.

Palabras claves: clima organizacional, desempeño laboral, plan de mejoras, estrategias corporativas.

EXECUTIVE SUMMARY

TOPIC: "THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS IMPACT ON THE JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF THE COMPANY CRUZBARCOP SA"

Authors: Maricela Lara Padilla and Paola Avila Anastacio

Tutor: Mg. Jeanneth Paquita Salvador Brito

This research and all that holds its general context, allows for an analysis of all aspects that are related in terms of organizational climate and job performance of workers CRUZBARCOP SA Company project, which aims to focus on proposing improvement alternatives that will guide managers who work in this company; and thus create a favorable environment with an air of motivation to obtain an increase in work performance of employees. First it was necessary to define the problem; that is, what you are obtained as an object of study, becoming the focus of this research, according to the theories of several authors and analysis of surveys to workers and managers are able to determine the urgent requirement of designing as Improvement Plan proposed organizational climate of the company CRUZBARCOP SA, for strengthening the job performance of its employees, whose results will be reflected as evident through its own implementation for the welfare of the company.

The methodology used for the development of this research project and the qualitative because it is considered very appropriate, according to the characteristics of the problem identified.

Keywords: organizational climate, job performance improvement plan, corporate strategies.

INTRODUCCIÓN

Analizar el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa CRUZBARCORP S.A, El presente estudio investigativo se constituyó imperante en el sentido de establecer un adecuado desarrollo para el bienestar de la organización, lo cual permite que se vuelvan competentes ante las demás empresas, creando para ello, un cambio de conducta entre todos los que la integran y a fin de que se desempeñen de una manera más responsable en sus funciones laborales dentro de la empresa; demostrando su satisfacción laboral con eficiencia y lealtad.

El presente proyecto de investigación se encuentra constituido de la siguiente manera:

En el Primer Capítulo, se establece la relación fundamental entre el clima organizacional de la empresa y el desempeño de los trabajadores; para de esta forma orientar a su personal en la dirección y gestión de políticas administrativas que permitan analizar y mejorar el problema detectado.

Así mismo en el Segundo Capítulo, se referencia al marco teórico, con el cual se recopila diversas conceptualizaciones que enmarca el clima organizacional y el desempeño laboral, las mismas que servirán de sustento para la aplicación de la propuesta que surge a partir del planteamiento de la hipótesis.

En el desarrollo del Capítulo Tres, se plantea la modalidad a la cual estará guiada la presente investigación; así como la metodología respectiva, de acuerdo a la recolección de la información, para que a través de ella surjan tentativas de solución, las mismas que permitirán conseguir resultados favorables en beneficio de la propia empresa.

En el Cuarto Capítulo, se presentan los correspondientes análisis e interpretación de los resultados, con ello, analizándose los factores que están afectando en gran manera el clima organizacional de la Empresa, desde el punto de vista de los

trabajadores y de los directivos de la misma; a fin de efectuar la respectiva evaluación y evidenciar la relación entre las variables. Para lo cual, se efectuó el diseño e implementación del respectivo Plan de Mejoras, optimice no sólo el clima organizacional de la Empresa, sino, el propio desempeño laboral de sus trabajadores.

Finalmente, en el Capítulo Cinco, se presentan las diversas conclusiones y recomendaciones a las que llegó, al término de este trabajo investigativo, de acuerdo a la implementación de la referida Propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1. TEMA

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CRUZBARCOP S.A.”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

CRUZBARCOP S.A., se inició hace 3 años con el objeto de crear unidades de negocios en la prestación de diversos servicios tales como renta de equipos para la industria en lo que se refiere a montaje y desmontaje de maquinarias, para la construcción, servicios de mantenimiento eléctrico y mecánico, servicios de asesoramiento en seguridad industrial, complementado con la venta de suministros en esta área.

La finalidad principal de los socios de la referida empresa, es favorecer y cumplir con las exigencias actuales del mercado y futuras tendencias para plasmar sus objetivos y brindar una satisfacción total a todos sus clientes. Para alcanzar ese fin, es primordial involucrar el recurso humano con los objetivos empresariales; para ello es necesario orientar y encaminar al personal hacia una política de servicio dirigida al cliente, ya que es ahí donde resulta imprescindible desarrollar un clima organizacional acorde a las exigencias de la empresa, situación que actualmente no ha sido posible implementar, porque cada uno de los trabajadores se enfoca en sus propias actividades, sin mirar el bienestar común de la organización que no evidencia un desempeño laboral rentable para sus intereses.

Por otro lado, existe una comunicación deficiente e inoportuna en algunos casos entre la parte operativa y administrativa, en la que se han presentado algunos contratiempos internos que han provocado inconvenientes con los clientes por la falta de coordinación y comunicación administrativa.

Por lo antes expuesto es necesario considerar alternativas para subsanar estas inconsistencias dentro del clima laboral que permita mejorar el desempeño de cada uno de sus colaboradores en la Empresa.

Causas y consecuencias del Problema

Entre las causas que se han presentado para el surgimiento del problema detectado en esta empresa, se anotan las siguientes:

- ❖ Deficiente administración del Talento Humano.
- ❖ Inoportuna comunicación administrativa y operativa.
- ❖ Falta de liderazgo de la Administración General.

Y en torno a las consecuencias del problema, se han determinado las siguientes :

- ❖ Elevado porcentaje del personal que incumple sus funciones.
- ❖ Bajo nivel de motivación, que afectan el cumplimiento de servicios de la empresa.
- ❖ Inexistencia de un Plan de Mejoras del clima organizacional de la Empresa CRUZBARCORP S.A. para fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores.

1.3.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide el clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados de la empresa CRUZBARCORP S.A.?

1.4.DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo de la investigación se encuentra delimitado en forma contextual, temporal y espacial, sobre el clima organizacional en la Empresa CRUZBARCORP S.A.

Área: Administración

Aspecto: Clima organizacional

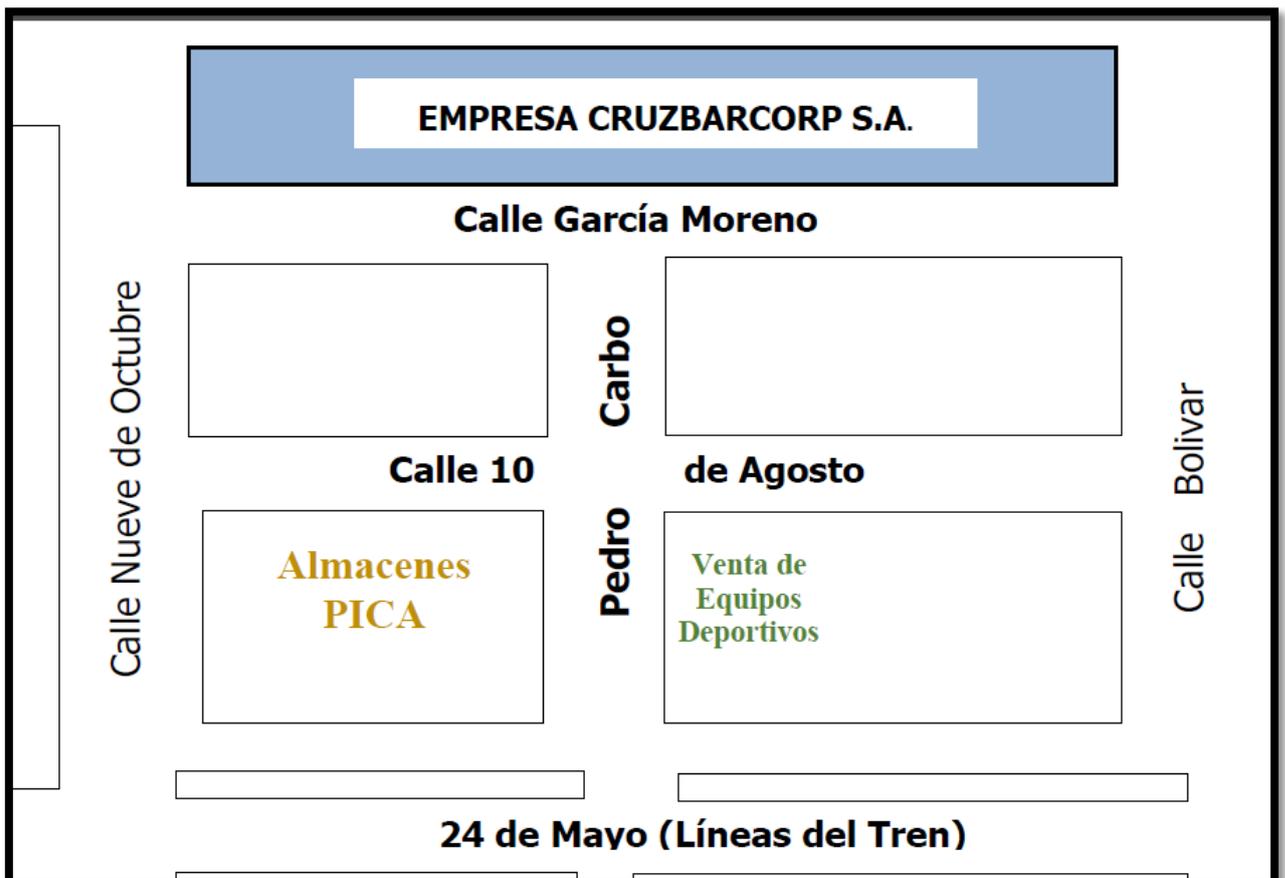
Espacial: Guayaquil - Ecuador

- Temporal:** 6 meses
- Contextual:** Administración y dirección del Talento Humano de la Empresa CRUZBARCORP S.A.
- Factor problema:** El clima organizacional influye en el desempeño laboral
- Tema:** “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la empresa CRUZBARCORP S.A.”.

Elaborado por: Maricela Lara Padilla

Paola Ávila Anastacio

Croquis de la Ubicación de la Empresa (Milagro)



Elaborado por: Maricela Lara Padilla

Paola Ávila Anastacio

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las exigencias administrativas y funcionales de los negocios como para las empresas, deben crear un clima organizacional armónico y dinámico, tanto interno como externo; para lo cual sus administradores tendrán que hacer énfasis en el desarrollo y fortalecimiento de la cultura empresarial y organizacional de su recurso humano, ya que de ahí se deriva su comportamiento y acciones dentro del trabajo efectivo de sus funciones y actividades a cumplir.

La presente investigación, se proyecta analizar los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral de los empleados de la Empresa CRUZBARCORP S.A., su impacto significativo en el rendimiento, las relaciones empleador trabajadores, a fin de que manejen un sentido real de pertenencia dentro de la comunicación, liderazgo y fundamentalmente en la satisfacción laboral, además de establecer alternativas de mejora para su inmediata atención.

Con el fortalecimiento del clima organizacional se logrará tener un impacto positivo en la empresa, ya que alentará a los trabajador a ser más competitivos entre sí, logrando mejores resultados financieros para la empresa; al considerar un ambiente de trabajo favorable que refleje como resultado, altos niveles de satisfacción laboral; constituyéndose éste en el indicador fundamental para el buen desempeño de sus empleados.

Los beneficios que se van a alcanzar con el presente trabajo investigativo, será en primer lugar, para la propia empresa; pero fundamentalmente a sus empleados que están afectados por el clima organizacional existente en la misma. Cabe señalar, que entre los elementos que se tomarán en cuenta para mejorar el clima organizacional de la entidad, serán los siguientes: comunicación eficiente y efectiva, reconocimientos por sus labores, reducción de conflictos, participación, entre otros aspectos que les permita estar motivados en relación directa o indirecta y alcanzar una mayor satisfacción personal a fin de que puedan desempeñarse mejor en sus labores diarias, en la empresa.

1.6. SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- a. ¿Por qué es necesario renovar el clima organizacional en la empresa CRUZBARCOP S.A.?
- b. ¿De qué manera afecta el deficiente clima organizacional en el desempeño laboral de sus trabajadores?
- c. ¿Qué factores influyen en el clima organizacional actual de la empresa CRUZBARCOP S.A., y que ameritan ser analizados?
- d. ¿Qué estrategias pueden aplicarse, para mejorar el clima organizacional de la empresa CRUZBARCOP S.A.?

1.7. OBJETIVO GENERAL

Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados de la empresa CRUZBARCOP S.A., mediante un plan de mejora.

1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CRUZBARCOP S.A., para mejorar su clima organizacional.
- Diseñar un Plan de Mejora que favorezca el clima organizacional de la Empresa CRUZBARCOP S.A., y el desempeño laboral de sus trabajadores.
- Implementar un Plan de Mejora que favorezca el clima organizacional de la Empresa CRUZBARCOP S.A., y el desempeño laboral de sus trabajadores.

1.9. LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente análisis a desarrollar, será efectuado en la “Empresa CRUZBARCORP S.A.”, ubicada en la provincia de Guayas, ciudad de Milagro, específicamente en las calles de Pedro Carbo y calle García Moreno, en el año 2015, dado a la necesidad de conocer todo respecto al clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados de la empresa CRUZBARCORP S.A.

1.10. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable independiente:

Clima organizacional

Variable dependiente:

Desempeño laboral

1.11. HIPÓTESIS GENERAL

Si se mejora el clima organizacional de la empresa CRUZBARCORP S.A., consecuentemente, mejorará también el desempeño laboral de sus trabajadores.

1.12. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla No.- 1 Operacionalización de las variables

Variables	Dimensión	Indicadores	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Variable Independiente: Clima Organizacional Es un componente multidimensional que puede descomponerse en términos referentes a los tipos de liderazgo, motivación, reciprocidad y estilos de comunicación, que influyen en el desempeño laboral de los individuos en el trabajo.	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Participativo • Autoritario • Cooperativo 	1. Encuesta 2. Cuestionario
	Factores	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo directivo • Comunicación • Relaciones interpersonales • Nivel de satisfacción 	1. Encuesta 2. Cuestionario
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de la organización • Decisiones • Métodos de trabajo 	1. Encuesta 2. Cuestionario

Variable	Dimensión	Indicadores	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Variable Dependiente: Desempeño Laboral Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este comportamiento constituye la estrategia que utilizará para lograr dichos objetivos.	Habilidades Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas Administrativas • Nivel de conocimiento 	1. Encuesta 2. Cuestionario
	Estrategia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización participación en equipos de trabajo • Socialización de valor organizacional 	1. Encuesta 2. Cuestionario
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Eficiencia • Creatividad • Responsabilidad • Compromiso 	1. Encuesta 2. Cuestionario

Elaborado por: Maricela Lara

Paola Ávila

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES REFERENTES

Se han considerado los siguientes antecedentes de trabajos relacionados con el tema en análisis.

De acuerdo a la tesis de (PÉREZ, 2011). Sus investigadores manifiestan que:

La investigación realizada sobre el tema “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”, conjuga importantes variables que se abordan en toda organización y que son de mayor importancia entre el rol que se involucra a los colaboradores que desempeñan un papel fundamental dentro de las estructuras de la administración organizacional y es peculiar la cultura o filosofía de la empresa para el desarrollo que determina los éxitos o fracasos de acuerdo a la personalidad que se determina en todos los niveles jerárquicos.

Según la tesis de (CALDERÓN, 2011). Sus investigadores manifiestan que:

El presente trabajo en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, de Andelas Cía. Ltda., con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral.

Como se puede analizar en los casos expuestos de otras investigaciones, el clima organizacional es un tema de gran utilidad para las organizaciones sean estas de producción o servicio ya que, este factor de gran importancia tiene una relación muy directa con el desempeño laboral debido a que si el ambiente de trabajo no es el adecuado o no existen los controles de comportamiento entre los colaboradores y será muy complicado tener un óptimo rendimiento en las actividades que estos desempeñan.

2.2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es considerado como un componente multidimensional, por la cantidad de elementos que permiten generar diversidad de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, como en otros aspectos o necesidades. (CALIGIORE, 2003), manifiesta que:

“Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo”.

Esto permite conocer que se pueda medir el clima organizacional en diferentes dimensiones de la empresa para ver el nivel de personalidad de sus trabajadores dentro del ambiente funcional de sus actividades. El clima organizacional permite que interactúen las características tanto personales, como de la organización.

En relación **al clima organizacional**, Frederick:

Glen, (1976) citado por Chiavenato, (2007, p.321), comenta que el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera

psicológica característica de cada organización. Menciona que el clima organizacional se relaciona con la moral y satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización.

En base a este criterio, hay que puntualizar que en cada empresa debe reinar un clima favorable para todos sus trabajadores, a fin de que éstos respondan eficientemente a las necesidades de la empresa

Según (Chiavenato, 2000), considera que: ¹

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”.

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano; influye en la satisfacción y la productividad; está relacionado con el "saber hacer" del directivo, los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse; su interacción con la empresa, las máquinas que se utilizan, como la propia actividad de cada uno; es la alta dirección con su cultura y sistemas de gestión la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral. Lo propio forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos. Un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un negativo destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de

¹ Chiavenato, I. 2000, p.86

conflicto y de bajo rendimiento; para medir el clima laboral, lo normal es utilizar escalas de evaluación.

En las organizaciones el clima laboral es una garantía plena de desarrollo y éxito no solo para la empresa; sino para todo su personal, porque no habrá barreras donde las personas no lleguen, ya que su fuerza interior es más grande que los obstáculos; para alcanzar cualquier meta. Consecuentemente, el clima laboral es un conjunto de factores que influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas; de ello depende el estado de ánimo que presentan cada uno de los miembros.

Una vez definido lo que es el Clima Organizacional, amerita resaltar las diversas funciones que contempla el mismo; lo cual se detalla a continuación:

Funciones del Clima Organizacional

El desarrollo o acciones sobre el clima organizacional se orientan a lograr determinados objetivos que se vinculan con diferentes aspectos de la gestión en la organización.

En relación a esto Rensis Likert, presenta el siguiente esquema:

- **Compromiso o Vinculación:** Lograr que el grupo que actúa mecánicamente, es decir, que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Revalorización o Des obstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

- **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha.
- **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Burocracia o estructuración:** Alude a las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo; se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
- **Responsabilidad – autonomía:** Refiere al sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones. Cuando se tiene un trabajo que hacer, es necesario saber qué es su trabajo.
- **Recompensa:** Es el sentimiento de que a uno se le recompense por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más que en las sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo:** Es el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

- **Cordialidad:** Se trata del sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo:** Es la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo énfasis en el apoyo mutuo desde arriba y desde abajo.
- **Normas:** Se vincula con la importancia percibida de metas implícitas y explícitas; normas de desempeño, el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Conflicto:** Se trata del sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones, es el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad:** Es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- **Conflicto e incoherencia:** Alude al grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Formalización:** Es el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación:** Se refiere al grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Selección basada en capacidad y desempeño:** Es el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** Alude a la concepción del error como una forma de apoyo y aprendizaje; más que como algo amenazante, punitivo o inclinado a culpar.

Bajo este esquema se pueden organizar las actividades relacionadas al comportamiento de los trabajadores en el ambiente en que se desenvuelven; y además se pueden generar indicadores para medir comportamientos en el desempeño de sus funciones y las relaciones con jefes y compañeros de trabajo de sus áreas como de otras funciones, relacionadas al proceso de la actividades de la empresa.

Considerando que toda organización posee su propio clima laboral que lo distingue de otra, resulta importante destacar al respecto lo propio, como las respectivas variables que determinan las características de la organización, las mismas que se indican seguidamente:

Tipos de clima laboral

Existen algunas aportaciones recurrentes que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima laboral, ya que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su comportamiento en las organizaciones. ²

De acuerdo a lo indicado, se mencionan cuatro factores fundamentales:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

La combinación e interacción de las variables, permiten determinar **el liderazgo y el clima organizacional** que existe en la empresa; los cuales pueden ser:

- a. Autoritario.

² GONCALVEZ, A., (2000). *Fundamentos el Clima Organizacional*. Editorial Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

- b. Autoritarismo Paternalista.
- c. Participativo o Consultivo.
- d. Participación en Grupo.

Clima Autoritario

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza en sus empleados, se vive una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, recompensas; la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad; se tienen procesos de control fuertemente centralizados; además, se presenta un ambiente estable y aleatorio. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos, se toman o se determinan en la cima de la organización y distribuyen según una función puramente descendente.³

Autoritarismo Paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista, es en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados como la de un amo con su siervo; la mayor parte de las decisiones se toman en la cima; pero algunas de ellas, en los escalones inferiores; la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, que tiene la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

Clima de Tipo Participativo o Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo-participativo tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, se trata también

³ GONCALVEZ, A., (2000). *Fundamentos el Clima Organizacional*. Editorial Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados; presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Participación en Grupo

En el sistema de la participación en grupo la dirección tiene plena confianza en sus empleados; los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.

Es de gran importancia determinar cuál es el tipo de clima organizacional que se está presentando en la empresa; y de acuerdo a lo referido, cada uno representa una situación diferente de la otra. Saber identificar el tipo de clima, es de gran importancia para la toma de decisiones, las cuales podrían existir de forma combinada, siendo la más compleja la situación y su análisis.

Revisados los diferentes tipos de liderazgo y clima laboral existentes en toda organización, vale la pena seguidamente, analizar las propiedades de dicho clima organizacional.

Propiedades del Clima Organizacional

Las propiedades en su conjunto son medibles en el clima organizacional, se refiere al ambiente de trabajo según son percibidas por quienes trabajan en él, para las empresas; resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente en los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo a diario, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e

incluso la relación con proveedores y clientes; todos estos elementos van conformando lo que se denomina: Clima Organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran; es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen e incide directamente en el desempeño de la organización.

Este tema ha despertado el interés de los estudiosos del campo de comportamiento organizacional y la administración; al que se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc.; sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad, es el que considera como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. De tal manera que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización, influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la propia empresa y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Las características del ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, pueden ser externas como internas, directa o indirecta; lo referido determina el clima organizacional de la empresa, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve; constituyendo lo propio un cambio temporal en las actitudes de las personas, que se debe a varias razones: proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, días finales del cierre anual, etc.

Hay que resaltar que cuando aumenta la motivación, se tiene un aumento en el clima organizacional, ya que existe ganas de trabajar; pero cuando disminuye la motivación, esta restringe, ya sea por frustración o por alguna razón.

Para (Stephen, 2004). Indica que:

Entre las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores; unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección, tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc., otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización: sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc., otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros.

La manifestación de inestabilidad en el clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel *positivo o negativo*, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las *consecuencias positivas*, se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación; y las *consecuencias negativas* son: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma que toma la organización las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o, en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la empresa. Una vez conocidas las propiedades del clima organizacional, a continuación se plantea las variables que existen en la misma, dada la importancia significativa que ellas representan.

Variables del clima organizacional

Dentro de una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales de acuerdo a cómo éste se vea afectado o beneficiado; el estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa, es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que en la actualidad hoy constituye una de las tareas más importantes. La organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente; ya que el aspecto humano, es el factor determinante en la posibilidad

de alcanzar los logros de la organización. Dentro del estudio del comportamiento organizacional, se consideran las variables dependientes e independientes.

Entre las *variables dependientes* están:

- **Productividad:** La empresa es productiva, si entiende que hay que tener eficacia, el logro de metas y ser eficiente; donde la eficacia vaya de la mano, del bajo costo al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas, porque este factor modifica de gran manera los costos; no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si las personas no van a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo:** Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo, sea equilibrada y que esos empleados se sientan conformes y estén convencidos que aquello es lo que merecen.

Las *variables independientes* que afectan el comportamiento organizacional son:

- **A nivel individual:** son todas aquellas que posee una persona y que le han acompañado desde su nacimiento, como los valores, actitudes, personalidad y propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la misma.
- **A nivel de grupo:** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras, es muy distinto; lo que representa un factor de estudio para las organizaciones.
- **A Nivel de Sistemas de Organización:** Los individuos y los grupos conformarán la organización; consecuentemente los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización, tendrán un impacto que hay que analizarse.

Por consiguiente, la satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo; dicha actitud está basada en las creencias y

valores que el trabajador desarrolla con su esfuerzo; además son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto, como por las percepciones que tiene el trabajador.

Para analizar el clima organizacional es necesario contar con variables que permitan medir de una forma dimensional; de tal manera que se generen indicadores que contribuyan a identificar cuál de ellas influye porcentualmente en el ambiente laboral, ahí radica su valor.

Sin embargo, considerando dicha importancia, es imprescindible resaltar al mismo tiempo las características orientadoras del clima organizacional, las cuales se detallan a continuación:

Características orientadoras del clima organizacional

Permanencia.- En general se presenta una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales. Esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante la evolución organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

Impacto sobre los integrantes.- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Un clima negativo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

Identificación y Compromiso de sus miembros.- Una organización con un buen clima, tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo en el compromiso y en la identificación de sus miembros; mientras que una organización cuyo clima es deficiente, no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones acostumbran referirse a esto, cuando dicen que sus integrantes “tienen la camiseta puesta”, como reflejo de un buen clima laboral o cuando se quejan, porque “no tienen la camiseta puesta”, generalmente ante un mal clima organizacional.

Afecta y es afectado por los comportamientos y actitudes de sus integrantes.-

Existe una incidencia mutua y permanente entre estos aspectos. Es así que si una persona se desenvuelve en lo que considera o percibe como clima agradable, con seguridad y sin percatarse de ello, contribuirá con su propio comportamiento a que este clima sea agradable. También ocurre lo contrario cuando los individuos de la organización se quejan y critican el clima de su organización, sin percibir que con sus actitudes negativas, están contribuyendo a configurar este clima de insatisfacción y descontento.

Impacto de las variables estructurales.- El clima organizacional se verá afectado por diferentes variables estructurales como: estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario con exceso de control y falta de confianza en los subordinados, puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes de desinterés e irresponsabilidad de parte de los subordinados; lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper; por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección –clima organizacional parecería requerir.

Ausentismo y rotación.- Estos elementos son indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la caída de la satisfacción en el trabajo. La forma de combatir estos problemas requiere de grandes esfuerzos y puede ser muy difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configuran el clima organizacional.

Una vez identificadas las variables involucradas se puede tomar decisiones que aporten a la solución de los problemas del clima organizacional que estén afectando al buen desempeño de los trabajadores.

A fin de comprender la **Comunicación Interna**, como herramienta fundamental de cambio, es necesario considerar definiciones que aportan sobre esta temática, como es el caso del concepto de comunicación organizacional de MARTÍNEZ POSADAS, (2014), que dice:

“La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e interés de ésta, con los de su personal y con la sociedad. La comunicación organizacional también nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo. Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad”

Por lo tanto, se aprecia que la comunicación organizacional es básica para toda empresa, porque a través de ella se maneja el flujo de comunicación tanto interna como externa, la cual beneficiará a su vez, en los resultados de productividad de los trabajadores y por ende de la misma empresa.

Seguidamente se desarrollarán las dimensiones del Clima Organizacional, considerando su importancia para el presente proyecto investigativo.

Dimensiones del clima organizacional

Existen determinadas dimensiones que pueden ser utilizadas para explicar el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas se relaciona con ciertas

propiedades de una organización. Para Sandoval (2004). , las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos. Es por esto que para llevar a cabo un diagnóstico del CO (clima organizacional) es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas.

Para Rousseau (1998), las dimensiones del CO (clima organizacional) pueden definirse como las percepciones que tienen los miembros de la organización acerca de ciertas situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico.

Formalización.- Ese concepto representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones que enfrentan en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización ponga el énfasis en la burocracia, versus el énfasis “puesto” en un ambiente de trabajo libre, informal, poco estructurado o jerarquizado.

Grado de autonomía.-Es la percepción, de parte de los miembros de la organización, acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben, es de tipo general y no estrecha; es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y su función dentro de la organización.

Sistema de recompensas.- Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, siempre y cuando no se castigue; sino que se incentive al empleado por hacer bien su trabajo y, si no fuera así, se le impulse a mejorar a mediano plazo.

Propensión al riesgo.- Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el

desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos; los desafíos, ayudarán a mantener un clima competitivo necesario en toda organización.

Red de relaciones.- Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de toda organización, tomando en cuenta que existen dos clases de grupos en toda organización, como son:

Los *grupos formales*: que son parte de la estructura jerárquica de la organización. Y los *grupos informales*: que se generan a partir de la relación de amistad y se dan entre los miembros de una organización.

Cooperación.- Es el sentimiento de los miembros de la organización, sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está dado en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

Estándares o factores de medición.- Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para medir la productividad de la propia empresa.

Nivel de conflicto.- En este caso, hay un sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones. El énfasis está dado en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto, muchas veces juega un papel muy determinante el rumor de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización. La comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización, evita que se genere el conflicto.

Identificación.- es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; en general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

DESEMPEÑO LABORAL

Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados; y los cambios que están dando actualmente las organizaciones.

Rasgos del desempeño laboral

Durante algunos años, los psicólogos recurrían a la capacidad cognitiva, y la capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo, sin embargo; la inteligencia es solo una parte de la historia a la cual estamos tratando.

Existen otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad y no con la inteligencia como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que están haciendo.

Cuando los psicólogos tratan de determinar qué tipo de personalidad tiene alguien, se basan en las “Cinco Grandes”, estas son: cinco dimensiones básicas de la personalidad.

Los rasgos de la personalidad en el modelo de los cinco grandes son:

1. Extraversión: el grado en que alguien es sociable, conversados y firme.
2. Disponibilidad; en gradúen que alguien es bondadoso, cooperados y confiable.

3. Seriedad: es cuando alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
4. Estabilidad emocional: es decir la tranquilidad, entusiasta y seguro, (positivo) o tenso nervioso, depresivo o inseguro (negativo).
5. Apertura a la experiencia el grado en el que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.

Sin embargo, usar la conciencia como un estándar en el desempeño laboral no es aplicable para todos los trabajos. Para algunas razones, en especial las creativas, ser concienzudo puede ser una desventaja en lugar de una ventaja, lo cual si esta persona predice el desempeño en empleo realistas y convencionales puede afectar el éxito de la organización cuando se refiera a trabajos investigativos dentro de la misma empresa, como puede ser sociales, artísticos eventos en los cuales se requiere de la innovación y cambio y espontaneidad cuya finalidad será para el propio de la empresa y para sus mismos empleados que forman parte de ella.

Además vale destacar la importancia que se destaca en la comunicación hacia el personal que labora dentro de la empresa, ya que de acuerdo a las labores que se les encamine debe saber que estas deben ser elaboradas en equipo, de acuerdo a la comunicación que se establezca siempre orientados al servicio al cual fueron contratados destacando en ellos las habilidades que se desarrollan.

El desempeño laboral tiene su denominación que permite una buena conducción dentro del desempeño laboral, como realizar aquellas tareas encomendadas mas allá de las que rutinariamente se las lleva a cabo y en el cual se lo reconoce dentro de la empresa como un desempeño simple, elaborando un trabajo voluntario, trabajar horas extras para un cumplimiento que no haya concluido durante las horas laborables fijas, seguir con las normas y procedimientos y promover los objetivos que persigue la empresa.

Es necesario detectar cuando un trabajador se desempeñe bien en sus labores es cuando tiene la personalidad adecuada para el desempeño y si es adecuado para

ese puesto de trabajo, por lo tanto el departamento encargado de la empresa como es el departamento de Recursos Humanos, ya que en diversas ocasiones existen empresas que deciden contratar un personal no adecuado para su área de trabajo afectan grandemente al empleado y a la propia empresa por una mala selección.

Administración del desempeño

La administración del desempeño no es nada menos que la medición que se puede establecer en el cumplimiento de las tareas de los trabajadores de una empresa, si se está llevando a cabo o no de ello surge en elaborar un sistema de administración del desempeño para establecer su verificación dentro de la organización; ya que si no se toma en cuenta la empresa deberá tomar acciones de mejora.

Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo, aun continua siendo una fuente de frustración para los administradores, en la cual es necesario establecer indicadores de producción que ayudaran a la medición del desempeño laboral en la cual deberá llevarse periódicamente de acuerdo a la necesidad que esté pasando la empresa.

Fases del Desempeño laboral

Cuando se habla de la administración del desempeño de acuerdo a lo mencionado anteriormente es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la empresa como un mismo eje integrado. Que son los que se detallan a continuación:

Grafico No.-1 Fases del Desempeño Laboral



Elaborado por: Maricela Lara

Paola Ávila

Cabe manifestar que para evaluar la forma en que laboran los empleados de una organización, es la evaluación continua, ya que este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

Motivación laboral

Es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y en consecuencia a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansía o pretende.

La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación, se consigue una mayor productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso por parte de los trabajadores.

Gestión de Talento Humano

Radica en la importancia del Talento Humano en las empresas y su gestión en el desarrollo y control del personal, desde su ingreso hasta la finalización de sus funciones.

Para (CHIAVENATO, 2001). Quien describe que: ⁴

Se define a la gestión de Talento Humano como la función por la cual los gerentes reclutan, capacitan, motivan y desarrollan al personal de una organización; así como descubrir su potencial oculto, estimularlo, ofrecerle paquetes de compensación, que se hagan extensivos al bienestar de la familia y, sobre todo mantener una relación agradable que propicie el buen rendimiento y la disciplina. Chiavenato, I., (2001)

En este sentido, la importancia que actualmente representa el área de talento humano a las organizaciones, contribuye a identificar las necesidades de recursos de los aspirantes a ocupar y desempeñar determinadas funciones, con el fin de garantizar un desempeño eficaz acorde a las necesidades de la organización, y al manejo de las relaciones interpersonales dentro de la misma.

2.3. MARCO LEGAL

A fin de fundamentar el presente trabajo de investigación, se citará a continuación todo el cuerpo legal, que refiere sobre el trabajo, como son:

⁴ CHIAVENATO, I., (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

CÓDIGO DE TRABAJO

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

Art. 9.- Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 10.- Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

Este aspecto legal revela que el empleado requiere de un trabajo y ambiente adecuado para realizar sus funciones; y por lo tanto hay que brindarle las condiciones apropiadas para su mejor desempeño; sin olvidar que también tiene sus obligaciones con su trabajo.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

Los siguientes conceptos son tomados en consideración al tema a investigarse y en beneficio a la resolución del problema como son detallados a continuación: ⁵

Actitud.- Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifieste en las creencias, sentimientos o conductas proyectadas.

Aprendizaje.- Cambio de conducta, relativamente permanente que se presenta como consecuencia de una experiencia.

Clima Organizacional.- Se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en el desempeño de sus funciones.

Compromiso.- Planes específicos para tratar con sucesos futuros virtualmente ciertos.

Compensación.- Todo tipo de recompensas que los individuos reciben a cambio de su trabajo, tanto intrínseco como extrínseco.

Comportamiento Organizacional.- Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ambiente de la organización.

Comunicación.- Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas.

Conflicto.- Proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra la ha afectado de manera negativa o está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses.

⁵ Tomado como referencia de: Management Sciences, “**Cómo Crear Un Clima de Trabajo Que Motive al Personal Y Mejore Al Personal Y mejore Su desempeño**”, Vol. 11, No. 3. Boston, Año 2006, Pág. 800.

Desempeño.- Es el grado en que se logran las tareas que contribuyen con el trabajo de un sujeto, e indica que también una persona se desenvuelve en su puesto, sobre la base de los resultados logrados. ⁶

Desempeño Organizacional.- Medida de la eficiencia y la eficacia de una organización, grado en que alcanza los objetivos acertados.

Desarrollo de la Organización.- Enfoque gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante.

Grupo de trabajo.- Conjunto organizado de trabajadores que se hacen responsables por un resultado.

Liderazgo.- Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

Motivación.- aquellos que impulsan, dirigen y mantienen el comportamiento humano.

Organización.- Puede definirse como la suma de componentes proyectados para alcanzar un objetivo en particular de acuerdo a un plan determinado.

Percepción.- Proceso mental y cognitivo que capacita al individuo para interpretar y comprender lo que nos rodea.

Satisfacción en el Trabajo.- Actitud general ante el trabajo propio; diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la que se cree que deberían recibir.

Satisfacción Laboral.- Es el grado en el cual los trabajadores se sienten satisfechos y felices por su trabajo.

⁶ Tomado como referencia de: Management Sciences, “**Cómo Crear Un Clima de Trabajo Que Motive al Personal Y Mejore Al Personal Y mejore Su desempeño**”, Vol. 11, No. 3. Boston, Año 2006, Pág. 801.

Trabajo en Equipo.- Es un proceso colectivo, que no lo puede realizar una sola persona. Cuando varios individuos se reúnen para formar un grupo, cada cual aporta con sus conocimientos personales, habilidades, ideas y sus motivaciones.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Existen diversas metodologías para la realización de investigaciones; sin embargo para el desarrollo del presente trabajo investigativo se considerará el paradigma cualitativo, en relación al problema detectado y objetivos a lograr a través de la propuesta.

Durante el proceso investigativo se utilizarán técnicas cualitativas que faciliten la comprensión y descripción de los sucesos de una manera holística. Así también, se usarán técnicas estadísticas básicas como son los promedios, porcentajes y gráficos que ayudarán para el análisis e interpretación de los resultados.

Lo referido, se enmarca en lo propuesto por (Yépez, 2000), por tratarse de un proyecto de intervención que tiende a solucionar el problema detectado, en el cual Comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología, métodos y procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental; de campo o un diseño que incluya ambas modalidades

El tipo de investigación, de acuerdo a lo indicado, es de carácter diagnóstica, ya que por medio de la observación y aplicación de instrumentos se logrará identificar qué factores originan el problema. De igual manera, el tipo de investigación para el presente proyecto, será descriptiva porque se apoyará en la consulta bibliográfica para la respectiva fundamentación teórica, como la propuesta del diseño del correspondiente Plan de Mejoras para la Empresa CRUZBARCORP S. A.

Cabe indicar, que por la importancia y utilidad que revisten los Métodos Empíricos, Inductivo y Deductivo, también han sido considerados para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.

Según Arias (2006)

Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio. Es decir se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio.

De acuerdo a Rojas, R, (1988)

Es la totalidad de elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores que son como parámetros...

La Empresa CRUZBARCORP S. A., posee un total de 35 empleados, por lo tanto, para el presente trabajo investigativo se ha considerado esa totalidad de trabajadores con que cuenta la Empresa, y el que constituye al mismo tiempo la muestra por ser una población inferior a 100; los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla No.- 2 Población Y Muestra

INVOLUCRADOS	POBLACIÓN
Directivos	3
Trabajadores (administración y operación)	35
TOTAL	38

Elaborado por: Maricela Lara

Paola Ávila

Muestra

De acuerdo a lo que estipula el autor JIMÉNEZ (1999) lo siguiente: ⁷

“Es un subconjunto representativo de la población o conjunto universo. Los estudios que se realiza en una muestra se puede generalizar a la población, por procedimientos estadísticos, es decir, hacer extensivos sus resultados al universo, por lo que una muestra debe tener dos características básicas: tamaño y representatividad”

La muestra es la representación significativa de las características de una población, mucho menor que la global; por ello como se refirió antes, será ésta de 38, que corresponde a la totalidad de los empleados de la empresa.

Tabla No.- 3 Población Y Muestra

INVOLUCRADOS	MUESTRA
Directivos	3
Trabajadores (administración y operación)	35
TOTAL	38

Elaborado por: Maricela Lara

Paola Ávila

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas comprenden una serie de instrumentos para recolectar datos e información requerida; de tal manera que se refiere a los mecanismos usados para acumular toda esa información; como describir los comportamientos de las variables que son objeto de estudio y así determinar su relación.

⁷ JIMÉNEZ (1999). Metodología de la Investigación. Pg. 119. Sevilla

Según Bernal (2006), manifiesta que: “De acuerdo con el método y el tipo de investigación a realizar, se utilizan unas u otras técnicas”. Para Hernández y otros (2006), definen el cuestionario como: “Un conjunto de preguntas o afirmaciones”

En este caso, las técnicas comprenden una serie de instrumentos para recolectar la información, que serán analizados con fines diagnósticos. Consecuentemente este proyecto se considera factible, ya que efectuado el respectivo diagnóstico del problema detectado, se aportará a solucionar el mismo a través de la propuesta como es con la elaboración del Plan de Mejoras, que contribuirá no solo a optimizar el desempeño laboral, sino que mejorará el clima organizacional de la Empresa CRUZBARCORP S. A.

A fin de obtener información para la **recolección de datos** del presente trabajo investigativo, se usará como técnica la encuesta, con cuestionarios; los que contienen preguntas cerradas que serán aplicados tanto a los Directivos como a los trabajadores de ambos sexos de la Empresa. Particularmente para esta investigación, la técnica que se emplearán será, la encuesta y como instrumento, el cuestionario.

3.4 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para el desarrollo de la presente investigación han sido necesarios considerar los recursos que se mencionan a continuación:

Cronograma de actividades

Tabla No.-4 Cronograma de Recolección de datos

FECHAS	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Planteamiento de la problema	■	■					
Determinación de las variables				■	■		
Referencia Marco teórico					■	■	
Enfoque del método de investigación					■	■	
Selección de la técnica de investigación					■	■	
Estructura de la Encuesta					■	■	
Determinación de la población					■	■	
Selección de la muestra.					■	■	
Aplicación de la encuesta.						■	
Tabulación de Datos						■	
Análisis de datos de la encuesta							■
Estructura de la propuesta							■

Elaborado por: Maricela Lara

Paola Ávila

Presupuesto de gastos

Tabla No.-5 Presupuesto

Denominación	Gastos
Consultas Bibliográficas	25,00
Consultas internet	20,00
Resma de hojas INEN A4	8,00
Memory flash	10,00
Impresiones	100,00
Lápices	2,00
Esferos	2,00
Movilización	120,00
Horas de telefonía celular	40,00
Total	\$327,00

Elaborado por: Maricela Lara

Paola Ávila

3.5. TRATAMIENTO A LA INFORMACIÓN- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Luego de aplicar las encuestas sobre clima organizacional y desempeño laboral, a los administradores y trabajadores de la empresa CRUZBARCORP S.A., previo el análisis de los resultados, se obtuvo la información necesaria, estableciéndose la relación entre dichas variables.

Los resultados obtenidos para una mejor óptica, se presentan en tablas luego de efectuar su correspondiente tabulación; aparte de los gráficos, que contiene la distribución con los respectivos datos.

3.6. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Encuesta dirigida a los Trabajadores de la Empresa CRUZBARCORP S. A.

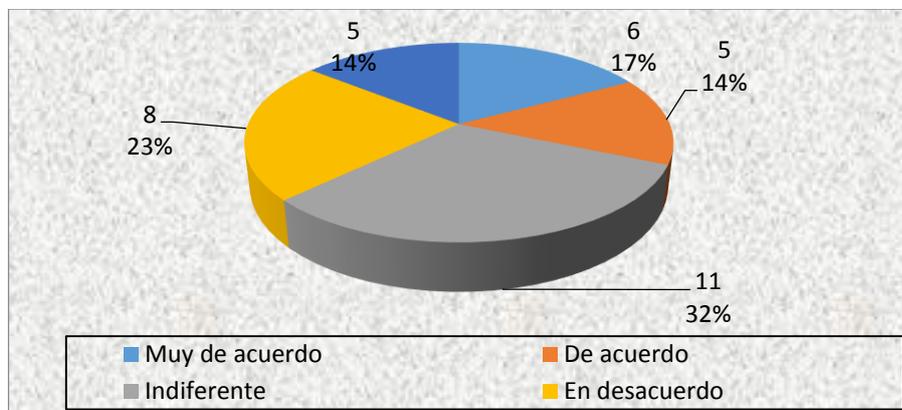
PREGUNTA No.1.- ¿Se realiza en la Empresa una constante revisión de las necesidades del personal para mejorar el clima organizacional?

TABLA No. 6 Necesidad de mejorar el clima organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	6	17%
De acuerdo	5	14%
Indiferente	11	32%
En desacuerdo	8	23%
Totalmente en desacuerdo	5	14%
TOTAL	35	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 2 Necesidad de mejorar el clima organizacional



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

Se aprecia que para el 32% es indiferente para la Empresa que se realice una revisión constante de las necesidades para mejorar el clima organizacional, seguido por el 23% que están en desacuerdo, el 17% indica estar muy de acuerdo y en cambio el 14% refieren estar tanto de acuerdo, como en total desacuerdo.

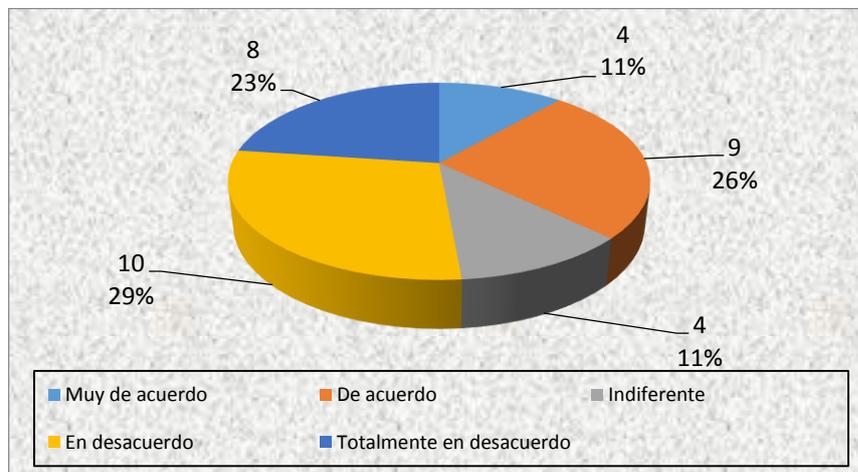
PREGUNTA No. 2.- ¿Considera Ud., que se atiende las necesidades del trabajador para mejorar el desempeño laboral?

Tabla No. 7 Atención a las necesidades del trabajador para mejorar desempeño laboral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	4	11%
De acuerdo	9	26%
Indiferente	4	11%
En desacuerdo	10	29%
Totalmente en desacuerdo	8	23%
TOTAL	35	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 3 Atención a las necesidades del trabajador para mejorar desempeño laboral



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

El 26% de los encuestados respondieron estar en desacuerdo en que se atiende las necesidades del trabajador para mejorar el desempeño laboral, seguido del 26% que contestó estar de acuerdo, el 23% en total desacuerdo, y en cambio el 11% contestaron estar tanto muy de acuerdo y el mismo porcentaje indicaron estar indiferentes.

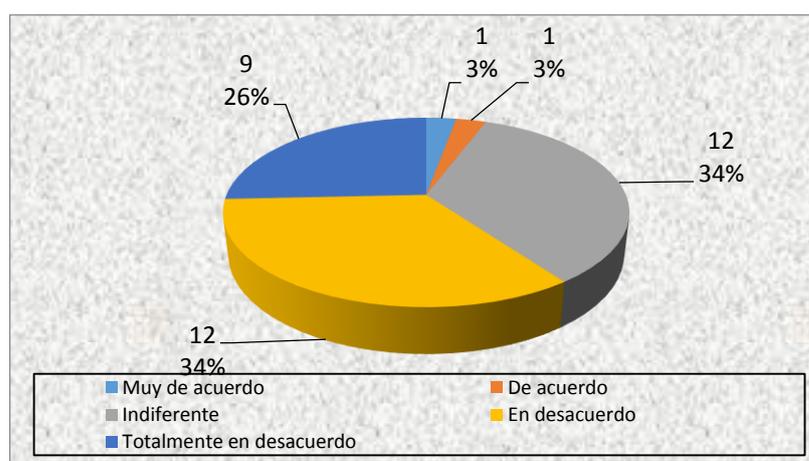
PREGUNTA No. 3.- ¿Considera usted que existe un orden para el control del trabajo en la Empresa?

Tabla No. 8 Existencia de orden para el control del trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	1	3%
De acuerdo	1	3%
Indiferente	12	34%
En desacuerdo	12	34%
Totalmente en desacuerdo	9	26%
TOTAL	35	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 4 Existencia de orden para el control del trabajo



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

El 34% de los encuestados manifestaron al mismo tiempo estar en desacuerdo e indiferentes; mientras que el 26% indicaron estar totalmente en desacuerdo; frente al 3% que manifestaron estar muy de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, con respecto a la existencia de orden para el control del trabajo en la Empresa.

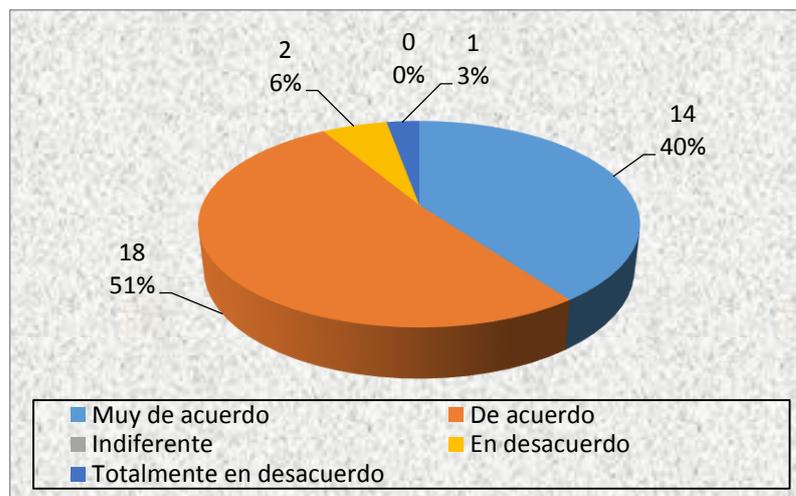
PREGUNTA No. 4.- ¿Los Administradores de la Empresa, están preocupados por mejorar el clima organizacional de los trabajadores?

Tabla No. 9.- Administradores preocupados por mejorar el clima organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	14	40%
De acuerdo	18	51%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	2	6%
Totalmente en desacuerdo	1	3%
TOTAL	35	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 5 Administradores preocupados por mejorar el clima organizacional



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

Se aprecia que el 51% de los encuestados, están de acuerdo en que los Administradores se preocupan por mejorar el clima organizacional de los trabajadores, el 40%, indican estar muy de acuerdo, mientras que el 6%, respondieron estar en desacuerdo y el 3%, contestaron, estar totalmente en desacuerdo.

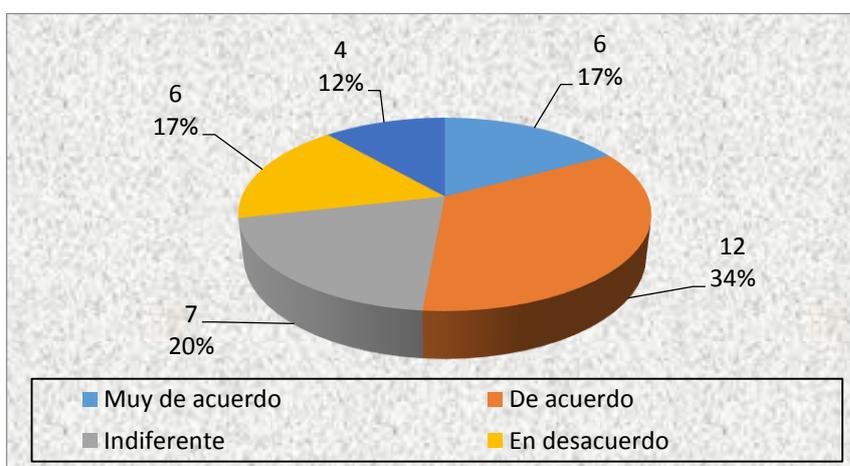
PREGUNTA No. 5.- ¿Considera que ha variado su desempeño laboral en relación a otros años?

Tabla No. 10 Variación del desempeño laboral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	6	17%
De acuerdo	12	34%
Indiferente	7	20%
En desacuerdo	6	17%
Totalmente en desacuerdo	4	12%
TOTAL	35	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No.6 Variación del desempeño laboral



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

El 34% de los encuestados respondieron estar de acuerdo en que su desempeño laboral ha variado en relación a otros años, el 20% contestó, indiferente, en cambio el 17% contestaron estar muy de acuerdo y en desacuerdo, respectivamente, en relación al 12% que indicaron estar totalmente en desacuerdo.

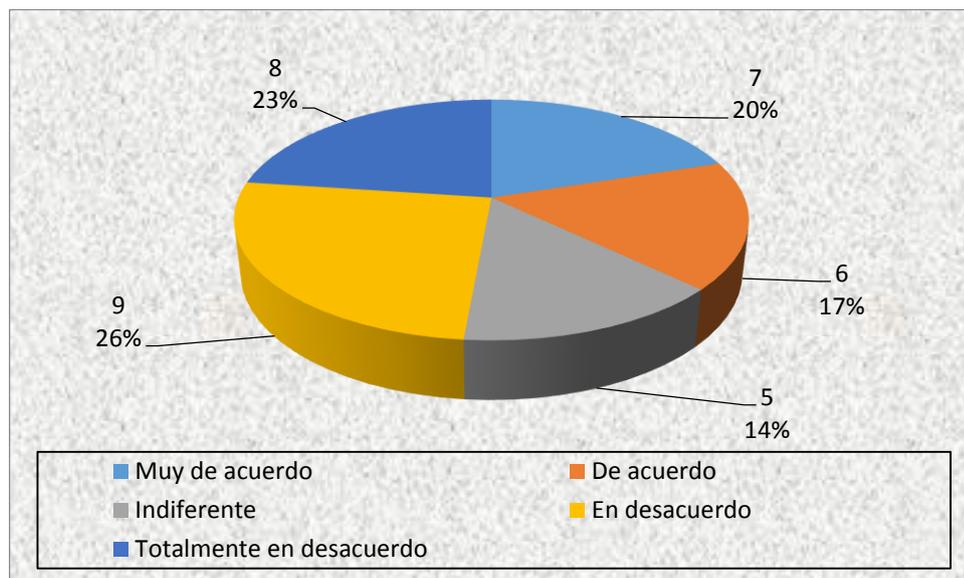
PREGUNTA No. 6.- ¿Recibe Ud., la debida motivación por parte de la Empresa para mejorar su desempeño en el trabajo?

Tabla No. 11 Recibe motivación para el desempeño laboral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	7	20%
De acuerdo	6	17%
Indiferente	5	14%
En desacuerdo	9	26%
Totalmente en desacuerdo	8	23%
TOTAL	35	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 7 Recibe motivación para el desempeño laboral



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

En esta pregunta se aprecia que el 26% de los encuestados respondieron estar en desacuerdo, mientras que el 23% indicó estar totalmente en desacuerdo, seguido por el 20,00% que contestó estar muy de acuerdo, al igual que el 17,14% respondió estar de acuerdo y el 14% ser indiferente.

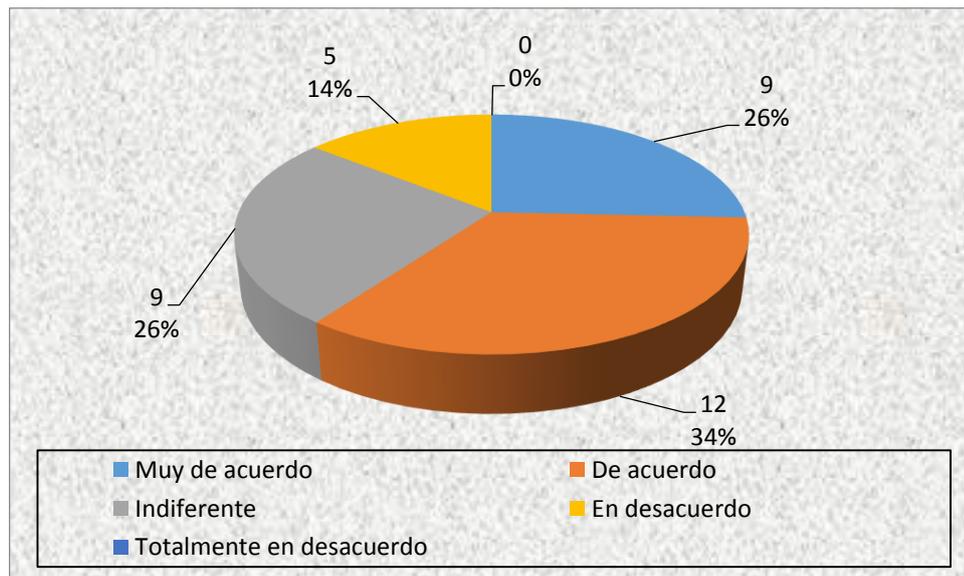
PREGUNTA No. 7.- ¿Existe una adecuada comunicación entre los empleadores y trabajadores de la Empresa?

Tabla No. 12 Comunicación entre empleador y trabajadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	9	26%
De acuerdo	12	34%
Indiferente	9	26%
En desacuerdo	5	14%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	35	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 8 Comunicación entre empleador y trabajadores



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

El 34% de los trabajadores encuestados contestaron estar de acuerdo en que existe adecuada comunicación entre los empleadores y trabajadores de la Empresa, el 26% respondieron estar muy de acuerdo y en el mismo porcentaje ser indiferentes; mientras que el 14% contestaron estar en desacuerdo con ello.

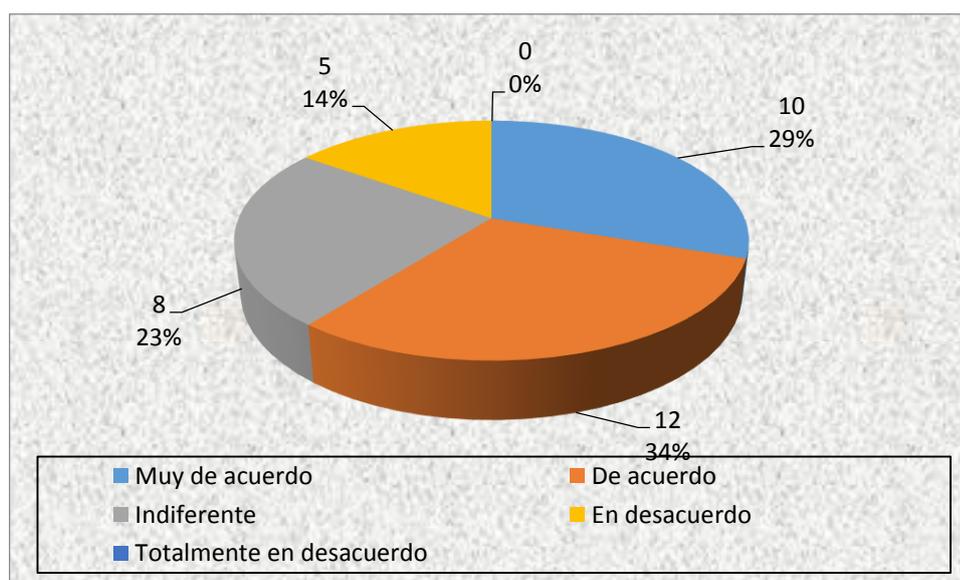
PREGUNTA No. 8.- ¿Cree usted que al mejorar en el clima organizacional de la Empresa se puede crecer como trabajador?

Tabla No. 13 Se crece como trabajador al mejorar el clima organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	12	34%
De acuerdo	10	29%
Indiferente	8	23%
En desacuerdo	5	14%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	35	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 9 Se crece como trabajador al mejorar el clima organizacional



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

Se obtuvieron las siguientes respuestas: El 34% contestaron estar muy de acuerdo en que se crece como trabajador al mejorar el clima organizacional de la Empresa, seguido del 29% que respondieron estar de acuerdo, el 23% ser indiferente y el 14% manifestó estar en desacuerdo.

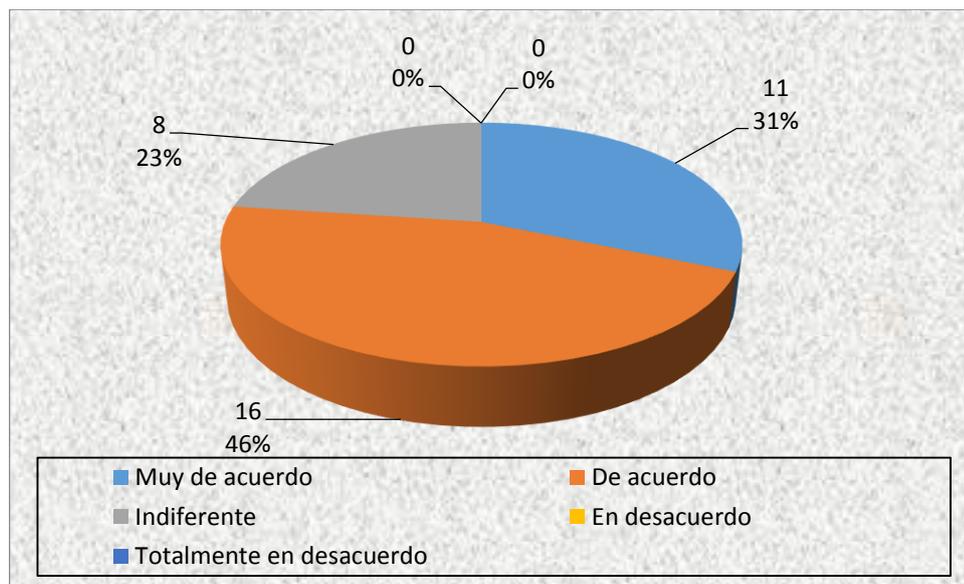
PREGUNTA No. 9.- ¿Estima Ud., que la calidad de servicio que brinda la Empresa es muy importante para el empleador como a los trabajadores?

Tabla No. 14 Calidad del servicio de la Empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	11	31%
De acuerdo	16	46%
Indiferente	8	23%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	35	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 10 Calidad del servicio de la Empresa



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

Se obtuvieron las siguientes respuestas: el 46% contestó estar de acuerdo en que la calidad de servicio que brinda la Empresa es muy importante para el empleador como para los trabajadores, el 31% indicó estar muy de acuerdo, en cambio el 23% manifestó ser indiferente al respecto.

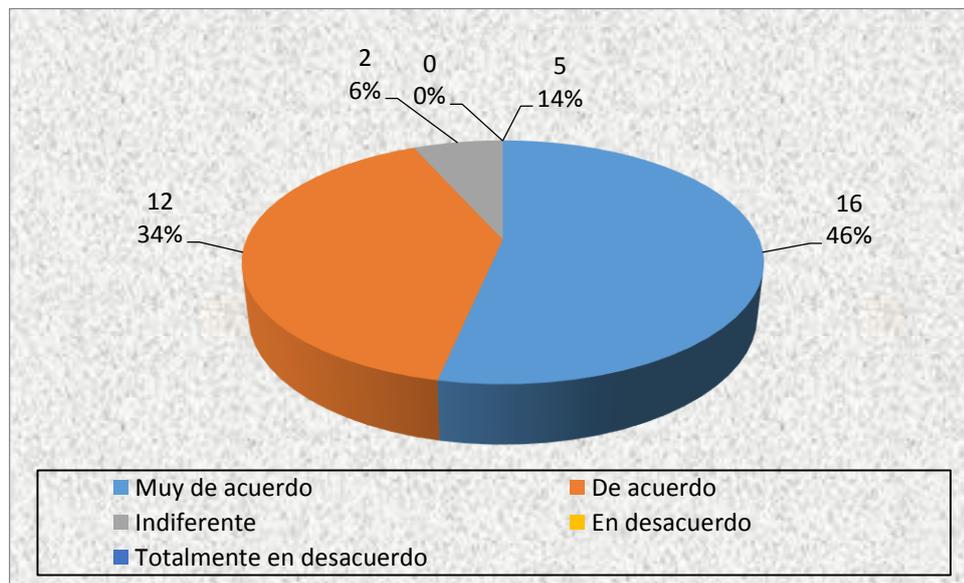
PREGUNTA No. 10.- ¿Considera Ud., que es muy importante que exista por parte del trabajador un nivel de compromiso para con la Empresa?

Tabla No. 15 Nivel de compromiso para con la Empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	16	46%
De acuerdo	12	34%
Indiferente	2	6%
En desacuerdo	5	14%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	35	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 11 Nivel de compromiso para con la Empresa



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

El 46% de las personas encuestadas respondieron estar muy de acuerdo en que debe existir un nivel de compromiso para con la Empresa, el 34% indicaron estar de acuerdo con ello y apenas el 6% manifestó, ser indiferente a lo referido.

Encuesta dirigida a los Administradores de la Empresa CRUZBARCORP S. A.

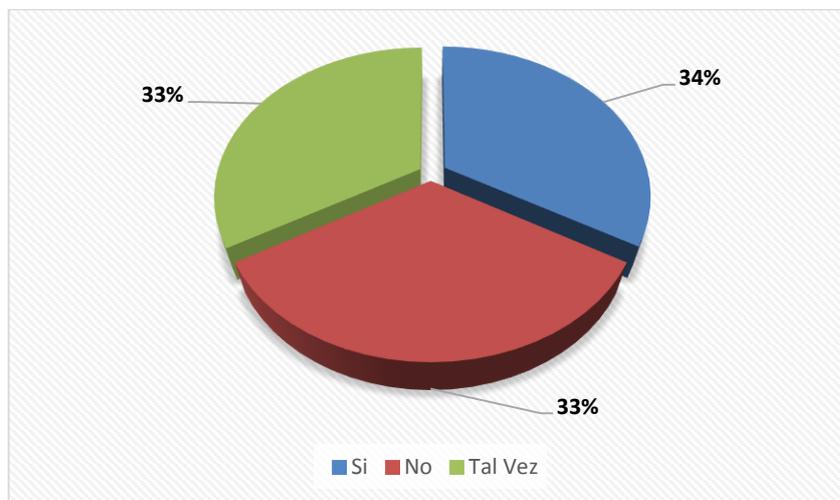
PREGUNTA No.1.- ¿Se realiza en la Empresa una constante revisión de las necesidades del personal para mejorar el clima organizacional?

TABLA No. 16.- Necesidad de mejorar el clima organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	1	33%
No	1	34%
A veces	1	33%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 12 Necesidad de mejorar el clima organizacional



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

De acuerdo a las encuestas realizadas a los Administradores, se pudo detectar que el 34% opinan que no se realiza en la Empresa una constante revisión de las necesidades del personal para mejorar el clima organizacional, mientras que el 33%, indica que sí realizan dicha actividad, al igual que el 33% que manifestó que lo realizan a veces.

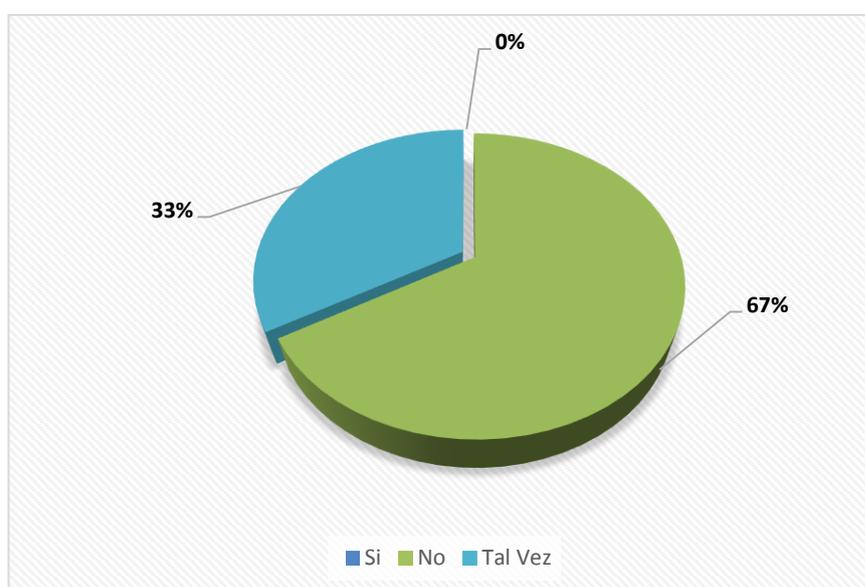
PREGUNTA No. 2.- ¿Considera Ud., que se atiende las necesidades del trabajador para mejorar el desempeño laboral?

Tabla No. 17. Atención a las necesidades del trabajador para mejorar desempeño laboral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	2	67%
A veces	1	33%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 13. Atención a las necesidades del trabajador para mejorar desempeño laboral



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

Las encuestas a los administradores reflejan que el 67% indicó que no se atiende las necesidades del trabajador para mejorar el desempeño laboral, en cambio el 33% manifestó que realizan a veces.

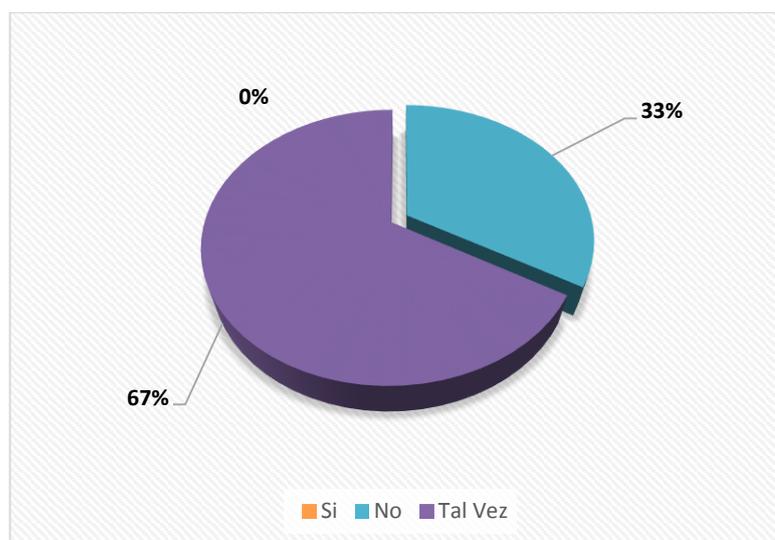
PREGUNTA No. 3.- ¿Considera usted que existe un orden para el control del trabajo en la Empresa?

Tabla No. 18 Existencia de orden para el control del trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	1	33%
A veces	2	67%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No.14 Existencia de orden para el control del trabajo



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

El 67% de los Administradores encuestados, manifestaron que a veces existe orden para el control del trabajo en la empresa, en cambio el 33% de estos opinaron, que no se existe dicha situación.

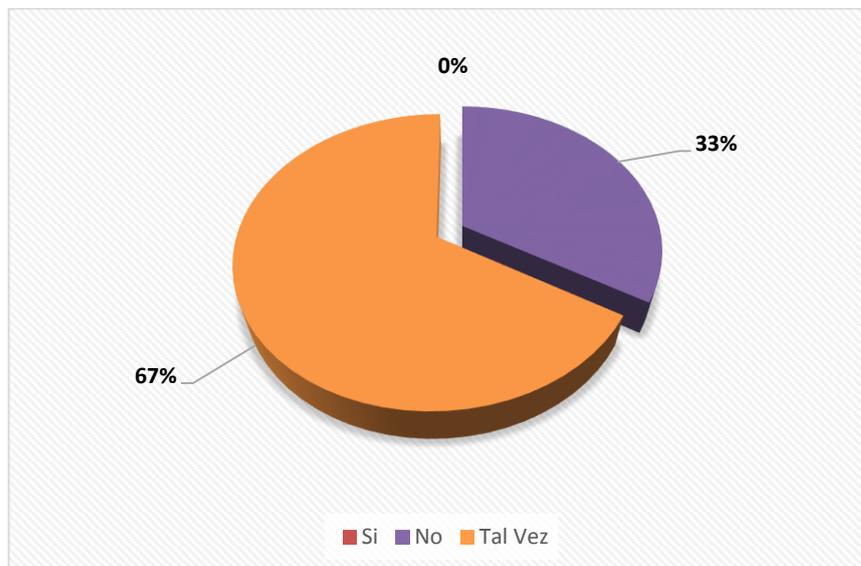
PREGUNTA No. 4.- ¿Cómo Administrador de la Empresa, se preocupa por mejorar el clima organizacional de sus trabajadores?

Tabla No. 19.- Administradores preocupados por mejorar el clima organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	1	33%
A veces	2	67%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 15 Administradores preocupados por mejorar el clima organizacional



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

El 67% de los administradores encuestados, contestaron que a veces se preocupan por mejorar el clima organizacional de sus trabajadores; no así el 33% de ellos, que contestaron que no.

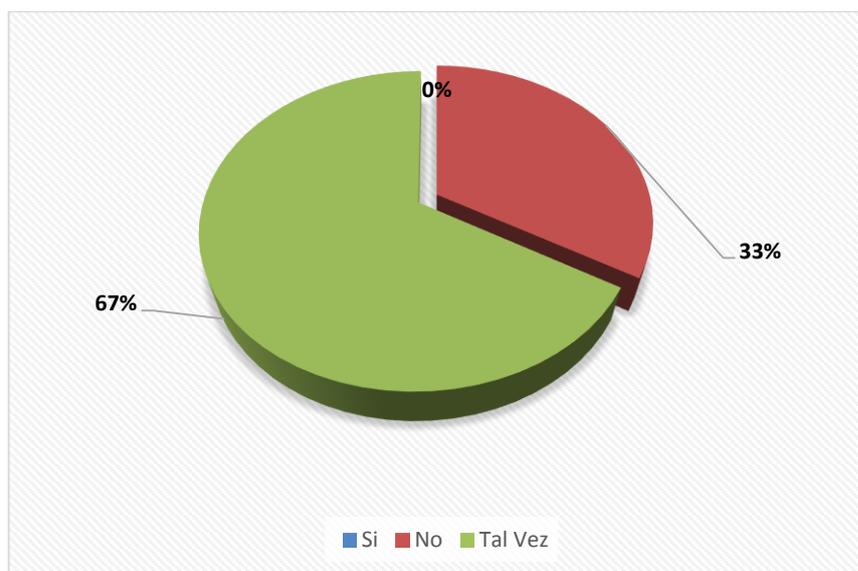
PREGUNTA No.5.- ¿Considera Ud., que ha variado el desempeño laboral de sus trabajadores en los últimos años?

Tabla No. 20.- Desempeño laboral de sus trabajadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	1	33%
A veces	2	67%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 16 Desempeño laboral de sus trabajadores



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

El 67% de los administradores encuestados, contestaron que ha variado el desempeño laboral de sus trabajadores; no así el 33% de ellos, que contestaron que no.

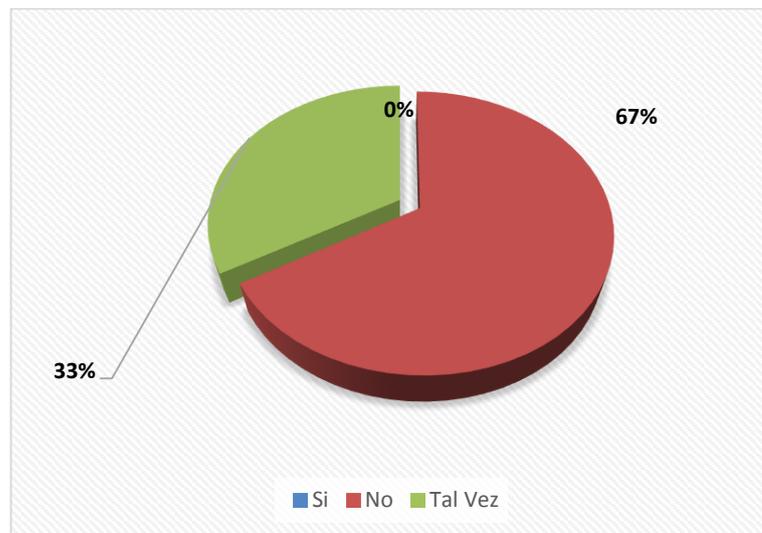
PREGUNTA No. 6- ¿La Empresa se preocupa en brindar la debida motivación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores?

Tabla No. 21 Motivar el desempeño laboral de los trabajadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	2	67%
A veces	1	33%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 17 Motivar el desempeño laboral de los trabajadores



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

El 67% de los Administradores contestaron, que no existe una debida motivación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, y el 33% respondió que a veces existe esta comunicación.

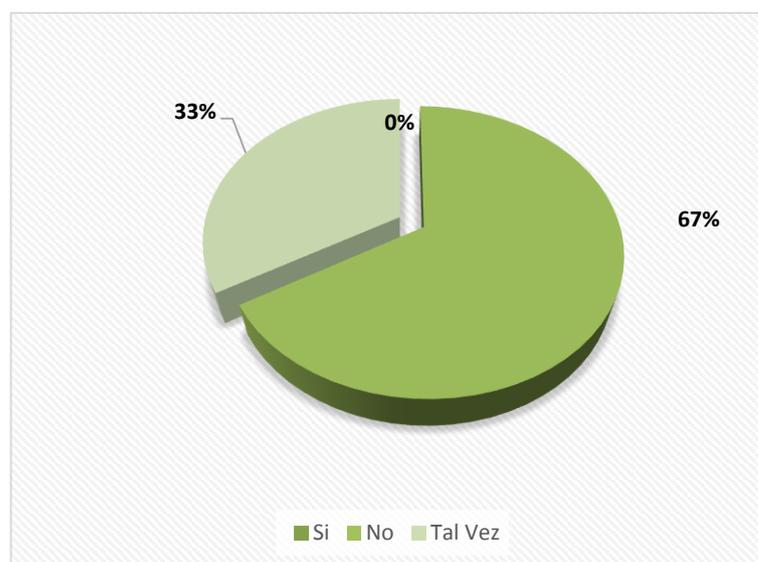
PREGUNTA No. 7- ¿Existe una adecuada comunicación entre los empleadores y trabajadores de la Empresa?

Tabla No. 22 Comunicación entre empleador y trabajadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	2	67%
A veces	1	33%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 18 Comunicación entre empleador y trabajadores



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

El 67% de los Administradores contestaron, que no existe una adecuada comunicación entre los empleadores y trabajadores de la empresa, y el 33% respondió que a veces existe esta comunicación.

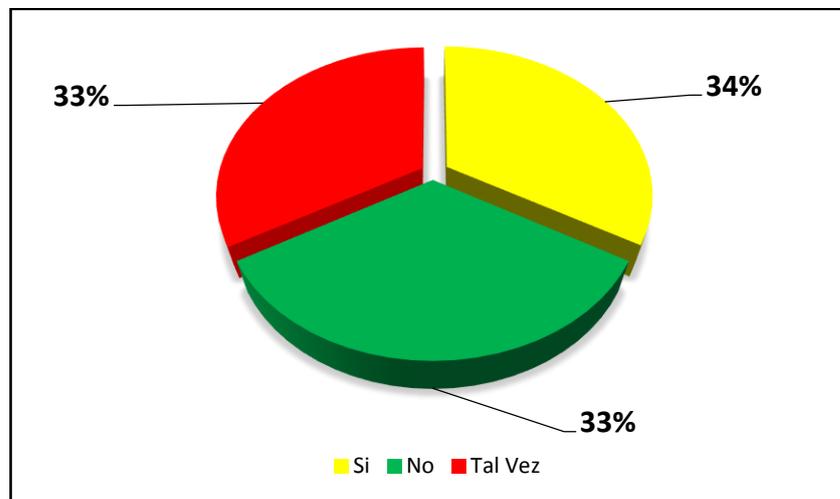
PREGUNTA 8.- ¿Cree Ud., que al mejorar el clima organizacional de la Empresa, puede crecer la Empresa?

TABLA No. 23.- Mejorar el clima organizacional para crecimiento de la Empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	1	33%
No	1	34%
A veces	1	33%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 19 Mejorar el clima organizacional para crecimiento de la Empresa



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

De acuerdo a las encuestas realizadas a los Administradores, se pudo detectar que el 34% opinan que no crecerá la Empresa mejorando el clima organizacional, mientras que el 33%, indica que sí crecerá la Empresa mejorando el clima organizacional, al igual que el 33% que manifiesta lo mismo.

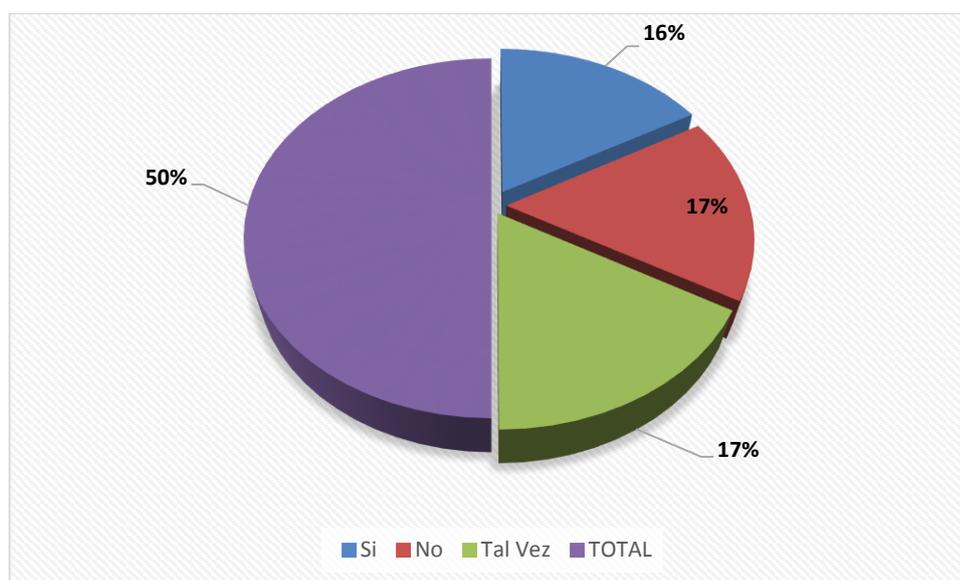
PREGUNTA 9.- ¿Estima Ud., que la gestión que realiza en su Empresa, es importante para sus trabajadores?

TABLA No. 24.- Gestiones importantes para mejoras de los trabajadores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	2	67%
No	0	0%
Tal Vez	1	33%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 20 Gestiones importantes para mejoras de los trabajadores.



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

Las encuestas a los administradores reflejan que el 67% indica que la gestión que realiza su Empresa es importante para sus trabajadores, en cambio el 33% manifestó que la gestión en ocasiones son importantes para sus trabajadores.

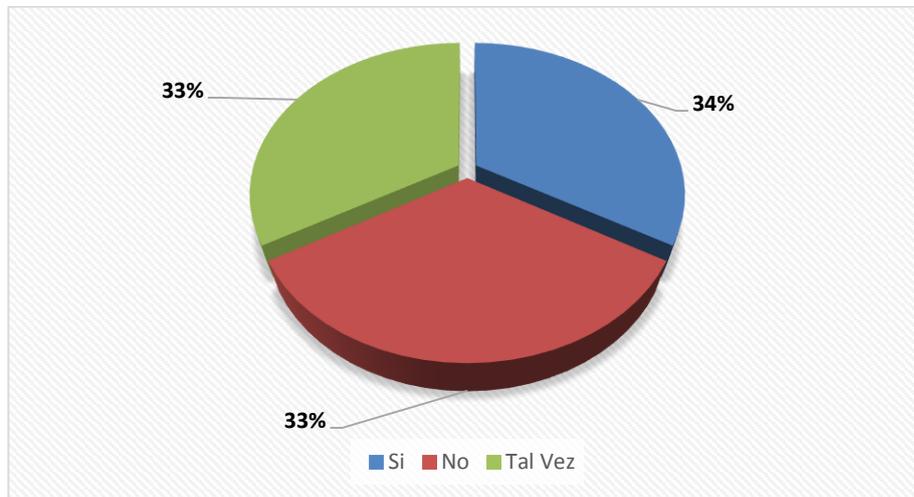
PREGUNTA 10.- ¿Considera Ud., que debe existir un nivel de compromiso de los trabajadores para con la Empresa?

TABLA No. 25.- Compromiso de parte de los trabajadores para con la Empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	1	33%
No	1	34%
Tal Vez	1	33%
TOTAL	3	100%

Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Gráfico No. 21 Compromiso de parte de los trabajadores para con la Empresa.



Elaborado por: Maricela Lara
Paola Ávila

Interpretación

De acuerdo a las encuestas realizadas a los Administradores, se pudo detectar que el 34% opinan que debe existir un nivel de compromiso de los trabajadores para con la Empresa, mientras que el 33%, indica que sí realizan dicha actividad, al igual que el 33% que manifestó que lo realizan a veces.

3.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Una vez aplicadas las Encuestas a los trabajadores y Administradores de la Empresa CRUZBARCORP S.A., para determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de sus empleados, se aprecia que el 32% es indiferente para la Empresa que se realice una revisión constante de las necesidades para mejorar el clima organizacional, mientras que el 51% de los encuestados, están de acuerdo en que los Administradores se preocupan por mejorar el clima organizacional de los trabajadores, ya que no se realiza una constante revisión de las necesidades del personal para mejorar el clima, el 46% manifestó estar de acuerdo en que la calidad de servicio que brinda la Empresa es muy importante para el empleador como para los trabajadores, a esto el 31% indicó estar muy de acuerdo, en cambio el 23% manifestó ser indiferente al respecto por parte de los trabajadores hacia los Administradores de la Empresa.

Por otro lado, se evidencia también, que hay ineficiencia en la comunicación entre los trabajadores y Directivos de la Empresa, de acuerdo a las encuestas a los administradores reflejan que el 67% indicó que no existe buena comunicación entre empleados y administradores, en cambio el 33% manifestó que tal vez se da; Existe aparte de una carencia de orden o programa estructural para el control del trabajo; lo que de alguna manera afecta al desempeño laboral de los trabajadores. Así mismo, se puede observar que la falta de motivación para los empleados, como se puede analizar que el 34% opinan que crecerá la Empresa mejorando el clima organizacional, mientras que el 33%, indica que no crecerá la Empresa mejorando el clima organizacional; esto hace que exista un nivel mínimo de compromiso del personal para con la Empresa; y se da a la vez poca importancia al clima organizacional; por consiguiente el 34% opinan que debe existir un nivel de compromiso de los trabajadores para con la Empresa.

Finalmente se puede establecer, que en todos los resultados obtenidos y que fueron antes mencionados, existe concordancia en ambas partes; en que no hay buen clima organizacional que mejore el desempeño laboral de los empleados de la Empresa CRUZBARCORP S.A.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Plan de mejoras del clima organizacional de la empresa CRUZBARCORP S.A. para fortalecimiento del desempeño laboral en los trabajadores.

4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

En función de los resultados obtenidos que demuestra la existencia de problemas del clima organizacional de la Empresa CRUZBARCORP S.A. entre las diferentes áreas de trabajo; lo cual justifica esta propuesta, por la necesidad evidente; toda vez que sus administradores y/o jefes de área, no han considerado la importancia del clima organizacional en la empresa, como otros factores que son: la comunicación y liderazgo, que de forma directa inciden en el desempeño laboral de los trabajadores; por lo que, con el diseño e implementación de un plan de mejoras, mejorará en forma progresiva e inmediata el clima organizacional de la Empresa, convirtiéndose lo propio en una herramienta eficaz para la misma.

El referido plan de fortalecimiento del clima organizacional la Empresa, contribuirá básicamente a mejorar sus condiciones ambientales de trabajo y lo más importante, el nivel de comunicación fluida entre sus áreas de trabajo; aportando de esta forma al desarrollo productivo para la eficiente colaboración y rendimiento del área operativa.

Los beneficios que se obtendrán serán, el mejoramiento de los medios de comunicación, inclusión de nuevas técnicas de liderazgo, motivación e incentivos permanente a sus trabajadores que los comprometa a un mejor rendimiento y desempeño en las actividades asignadas.

La propuesta tiene el respaldo para su ejecución e implementación en la Empresa CRUZBARCOP S.A., como respuesta favorable a la constante colaboración para la presente investigación, existiendo el compromiso de sus directivos en la búsqueda de mejores días y resultados en el orden administrativo para la Empresa; por lo indicado, se confirma que es un **Proyecto factible y viable** al contar con los recursos necesarios para el desarrollo del mismo.

4.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un plan de mejoras que optimice el clima organizacional de la Empresa CRUZBARCOP S.A., para potencializar el desempeño laboral de sus empleados.

4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un programa de capacitación que promueva la importancia del clima organizacional en todas las actividades de la Empresa CRUZBARCOP S.A., como un modelo alternativo que mejore el desempeño laboral de sus trabajadores.
- Implementar el plan de mejoras que optimice el clima organizacional de la Empresa, con la finalidad de que los trabajadores mejoren su desempeño laboral en las respectivas áreas.

4.5 LISTADO DE CONTENIDOS Y FLUJO DE LA PROPUESTA

Para potencializar y desarrollar el Clima Organizacional de la Empresa CRUZBARCOP S.A., resulta necesario trabajar primeramente en la motivación, a fin de mejorar los estados de ánimo de los trabajadores y por ende lograr la optimización del desempeño laboral; para lo cual se propone la implementación del siguiente **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**, el mismo que se desarrollará en dos partes, con conferencias sobre los temas que se indican seguidamente:

1.- Clima organizacional

- a) Trabajo en equipo
- b) Motivación
- c) Comunicación
- d) Relación con jefes y superiores
- e) Actividades complementarias u opcionales

2.- Desempeño laboral

- a) Que espera la empresa de sus colaboradores
- b) Retroalimentación
- c) Motivarlos
- d) Modificar conductas en el trabajo

Flujo de la Propuesta

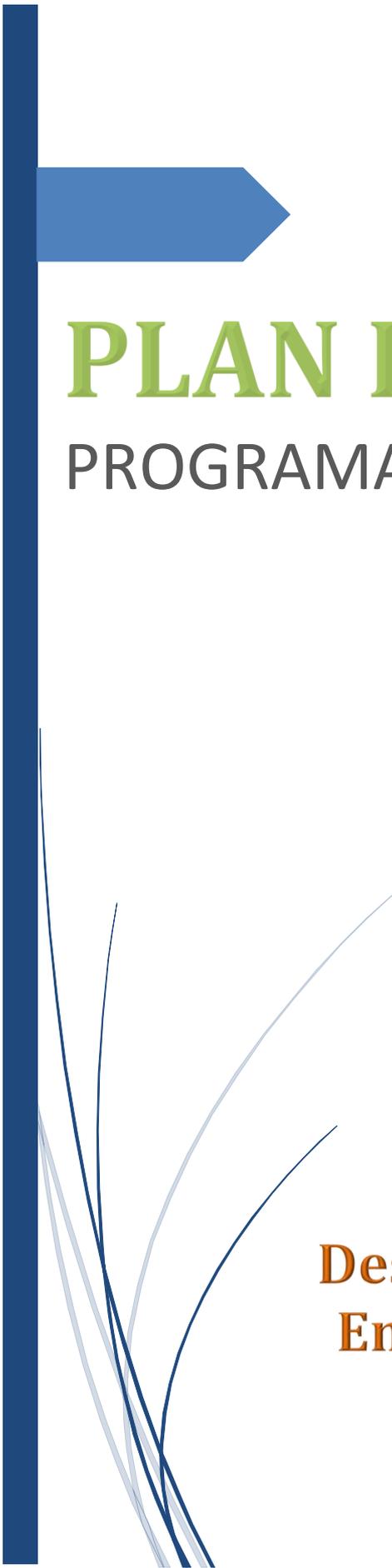
El flujo de la propuesta para este proyecto de investigación es el siguiente:

Gráfico N0. 22 Flujo de la propuesta



Elaborado por: Maricela Lara

Paola Ávila



PLAN DE MEJORAS

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

**Plan de Mejoras para el
Desempeño Laboral de los
Empleados de la Empresa
CRUZBARCORP S.A**

Noviembre, 2015

4.6 Desarrollo de la propuesta

El referido plan para mejorar el clima organizacional de la Empresa CRUZBARCORP S.A., contiene procedimientos puntuales que deben seguirse y aplicarse en el orden establecido para la consecución de los resultados predeterminados en cada una de las actividades que desarrollen los trabajadores en beneficio no sólo de la Empresa, sino en el acondicionamiento apropiado del ambiente laboral y organizacional en que ellos se desenvuelven; mediante una metodología dinámica e interactiva que comprometa a los trabajadores de cada área.

A continuación, se describen los contenidos de la propuesta planteada.

- **CLIMA ORGANIZACIONAL:**

Trabajo en Equipo

Objetivo: Desarrollar una cultura de trabajo en equipo en la empresa, a fin de que las actividades que ejecuten sus trabajadores, sea de manera eficiente y con alto espíritu de colaboración; lo que repercutirá directamente en el clima organizacional.

Aplicación

- Compromiso de identificación y participación de los trabajadores de la Empresa con su área o actividades de trabajo (Unidad o Departamento).
- Impulso de la identificación y participación de los trabajadores con su equipo de compañeros de trabajo, promoviendo actividades recreativas de forma periódica.
- Alternabilidad de los equipos de trabajo, de ser posible, como medida recomendable para que todos los trabajadores se conozcan, a fin de fomentar la integración de nuevos equipos de trabajo que mejore el ambiente y productividad de la empresa.

- Desarrollo de reuniones periódicas para mejorar las relaciones e integración con otros equipos de trabajo, basados en un ambiente de cordialidad y confianza.
- Capacitación a los jefes de las áreas de trabajo de la Empresa, como medida de fortalecimiento y liderazgo de equipo.

Motivación

Objetivo: Elevar el nivel de autoestima personal de los trabajadores, el mismo que se refleje en el ambiente laboral.

Aplicación

La motivación predispone de manera positiva a un trabajador a desarrollarse más y mejor dentro de su actividad de trabajo, porque también así la recibe.

- Propiciando espacios para escuchar a los trabajadores sus puntos de vista y aportaciones de ideas; lo que los motivará a un mejor desempeño en sus actividades diarias.
- Revisar las funciones que desarrollan de cada uno de los empleados en sus puestos de trabajo y retroalimentarlos, si es necesario con actividades propias de su área de trabajo.
- Impulsar, incentivar y reconocer el esfuerzo como la creatividad del desempeño y superación individual o en equipo, de los trabajadores de la Empresa, a través de actividades periódicas como: “elección del mejor empleado del trimestre”, con su correspondiente difusión (cartelera) a nivel interno de la organización.
- Difundir las políticas de la Empresa, a todos sus trabajadores; aclarando la ausencia de incentivos monetarios por su buen desempeño; exhortando más bien, una actitud de compromiso y lealtad por parte de ellos, para con la Empresa; a fin de que la misma garantice un adecuado clima laboral, basado

en la motivación extrínseca, para que sus empleados se sientan a gusto en las funciones que desarrollen.

Comunicación

Objetivo: Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación con los trabajadores de la Organización, con la finalidad de que estén informados de los cambios, mejoras y perspectivas de crecimiento de la Empresa, para fomentar su participación y preparación ante posibles innovaciones.

Aplicación

- La gerencia o dirección de la Empresa, será la que defina las políticas de información a sus trabajadores, a través del área de Talento Humano, para fomentar la comunicación y a la vez, servir de enlace entre trabajadores y administradores.
- Actualizar de manera permanente y/o periódica, la información de las carteleras informativas; así como los portafolios de todo el personal de la Empresa.
- Implementar la emisión de opiniones, por medio del “buzón de sugerencias”, en cada una de las áreas de trabajo; los cuales deben ser periódicamente revisados y analizados, para la toma de decisiones.
- Capacitar a los jefes de áreas, sobre el manejo objetivo en la recepción de los comentarios y sugerencias por parte de sus colaboradores; a fin de que se conviertan no solo en receptores; sino que estén en condiciones de buscar alternativas de cambio o acuerdos que contribuyan a la buena marcha de la Empresa.

Relación con Jefes y Superiores

Objetivo: Promover un ambiente armónico entre jefes y trabajadores, a fin de generar confianza basada en el respeto, tanto para delegar como para recibir tareas.

Aplicación

- Fortalecer la comunicación para promover y generar confianza de los trabajadores hacia su jefe inmediato o superior, con la finalidad de poner en práctica las ideas previamente consensuadas.
- Delegar nuevas responsabilidades de proyectos innovadores a los trabajadores que muestren iniciativa propia, como una forma de estimular su desempeño laboral.
- Capacitar los niveles jerárquicos en coaching, empowerment, para apoyar la relación jefes – trabajadores; reforzando su confianza y comunicación.

Actividades complementarias u opcionales

Como apoyo a la gestión anterior, se sugiere la aplicación de las siguientes medidas, las cuales pueden aportar al fortalecimiento de las ya descritas. Por ser actividades de características netamente complementarias, no se asigna presupuesto y queda a consideración de la Dirección de la Empresa su propia aplicación.

Tabla No. 26 Actividades complementarias

Actividades	Complementarias	Opcionales
Celebración del Aniversario de la Empresa		
Cumpleaños del mes		
Integración familiar		
Capacitación Coaching		
Capacitación Empowerment		

Elaborado por: Maricela Lara

Paola Ávila

DESEMPEÑO LABORAL

Que espera la empresa de sus colaboradores

- Que todos sus trabajadores desempeñen de la mejor manera sus actividades; para lo cual previamente se habrá definido las funciones y tareas específicas a cumplir.
- Que las políticas, misión, visión y objetivos que posee la Empresa, se respeten y se cumplan a cabalidad; se practique permanentemente los valores que deben caracterizar a sus trabajadores como: la responsabilidad, la honestidad, la puntualidad, la lealtad, la capacidad para trabajar en equipo, etc.
- Que todo el personal que labora en la Empresa, conozca los reglamentos, manuales, procedimientos, y demás documentos informativos sobre sus derechos y obligaciones; a fin de que sirvan de referente para su actuación y buen desempeño.

Retroalimentación

- La implementación de una retroalimentación que se fundamente en una evaluación periódica del desempeño del personal de la Empresa; señalando sus faltas, errores o bajo rendimiento, a fin de proponer soluciones oportunas.
- Como una política de la Empresa, que el responsable del Talento Humano, mantenga reuniones periódicas con los trabajadores; donde de manera individual éstos sean evaluados su desempeño laboral. En caso de no haber cumplido con las expectativas de la Empresa, hacerle notar sus faltas o bajo rendimiento; señalando los aspectos que debe mejorar para que tome conciencia y conozca del seguimiento y motivación que se adoptará, hasta que supere lo observado.

Motivarlos

Uno de los aspectos que amerita dar prioridad en la Empresa y que es válida para cualquier proceso de mejora en toda institución, es la motivación constante de su personal; la que es necesaria para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Para ello se pueden utilizar diferentes técnicas de motivación, tales como:

- Elogiar o recompensar sus logros obtenidos
- Asignarles nuevas funciones, en base a su capacidad o talento
- Delegar a los trabajadores una mayor autoridad y responsabilidad
- Velar por un buen clima organizacional y laboral, brindándoles adecuadas condiciones de trabajo
- Otorgarles una buena remuneración, que esté acorde a la capacidad y desempeño del trabajador.

Modificar conductas en el trabajo

Los jefes y directivos de la Empresa, son los responsables directos de adoptar las decisiones que consideren necesarias para actualizar y modernizar las condiciones en que desarrolla sus actividades la compañía; ya sea: fomentando el trabajo en equipo, donde los empleados sean tratados como un cliente interno que necesita saber qué y por qué hace las cosas. A mayor comunicación y unión de empresa y trabajadores, mejores resultados y perspectivas de desarrollo para la misma.

4.7 IMPACTO

Con la implementación de la propuesta, se derivan diversas situaciones que mejorarán indudablemente el ambiente de trabajo de la Empresa CRUZBARCORP S.A., ya que existirán mayores niveles de comunicación y las relaciones

interpersonales entre trabajadores y directivos, tendrá mayor fluidez; por consiguiente, mejorará de forma notable el clima organizacional de dicha Empresa, al igual que los niveles de administración; porque se cuenta con empleados comprometidos con los objetivos trazados por los directivos, que serán las pautas para la ejecución de nuevos proyectos de crecimiento, al gozar de una estructura sólida, eficiente y eficaz la Organización.

Cabe indicar que en la referida Entidad, nunca ha existido una propuesta administrativa; por lo que los trabajadores a partir de la presente investigación, tendrán sus funciones definidas; optimizándose básicamente el factor el tiempo, que aportará al mejor desempeño laboral de sus miembros.

4.8 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Con los datos obtenidos e interpretados a través de las encuestas se puede determinar que es significativo el muestreo efectuado, porque la desviación de la homogeneidad es aceptable.

Por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa correspondiente a: El mejoramiento del clima organizacional de la Empresa CRUZBARCORP S.A., favorecerá el desempeño laboral de los trabajadores; y si se rechaza la hipótesis nula correspondiente a: El mejoramiento del clima organizacional no incrementará el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa CRUZBARCORP S.A. Sin embargo, vale la pena recalcar que la presente investigación, se realizó con el 5% de margen de error, que es aceptable.

La propuesta está estructurada con una serie de actividades que facilitará la creación de un programa de mejoramiento del clima organizacional; el mismo que servirá para mejorar consecuentemente, el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa CRUZBARCORP S.A.

VALIDACION DE LA PROPUESTA

Guayaquil, 18 de Noviembre del 2015

Por medio de la presente yo, Ing. Nadia Alexandra Quimí Loor, con cédula de identidad 0917120958, certifico haber revisado la Propuesta del Plan de mejoras del clima organizacional de la empresa CRUZBARCORP S.A. para fortalecimiento del desempeño laboral en los trabajadores, realizado por las egresadas Jacinta Maricela Lara Padilla, con C.I. 120360816-9 y Paola Jessica Ávila Anastacio, con C.I. 0919587873 previo a la obtención del Título de Licenciadas En Ciencias de la Educación, Especialización Asignaturas Secretariales, en el proyecto denominado, “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CRUZBARCORP S.A.”

Es todo lo que puedo validar en honor a la verdad.

Atentamente,

Ing. Nadia Alexandra Quimí Loor

Céd. Ident. No.- 0917120958

Registro No.- 1076-13-200

VALIDACION DE LA PROPUESTA

Guayaquil, 18 de Noviembre del 2015

Por medio de la presente yo, Psicólogo Clínico Carlos Luis Camacho, con cédula de identidad 0914534078, certifico haber revisado la Propuesta del Plan de mejoras del clima organizacional de la empresa CRUZBARCORP S.A. para fortalecimiento del desempeño laboral en los trabajadores, realizado por las egresadas Jacinta Maricela Lara Padilla, con C.I. 120360816-9 y Paola Jessica Ávila Anastacio, con C.I. 0919587873 previo a la obtención del Título de Licenciadas En Ciencias de la Educación, Especialización Asignaturas Secretariales, en el proyecto denominado, "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CRUZBARCORP S.A."

Es todo lo que puedo validar en honor a la verdad.

Atentamente,

Psicólogo Carlos Luis Camacho Silva

Céd. Ident. No.- 0914534078

Registro No.- 1006-141323857

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La Empresa CRUZBARCORP S.A., presenta cierta inconformidad por parte de los jefes y trabajadores, en relación al inadecuado clima organizacional, debido a la falta de visión y dirección existente.
- La comunicación que mantiene actualmente la empresa, es de carácter vertical, resaltando la jerarquización; lo que impide y restringe los lazos entre los directivos y sus trabajadores.
- En la Empresa se aprecia que existe poca comunicación entre sus miembros, particularmente a nivel gerencial, que impide la aportación de ideas en beneficio de las actividades laborales; las cuales en algunos casos, no son ni tomadas en cuenta.
- Los directivos de la Empresa CRUZBARCORP S.A., señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores, se encuentra en un nivel medio y no es el realmente esperado por ellos, para el cumplimiento de las metas organizacionales.

RECOMENDACIONES

- Fomentar por parte de los directivos de la Empresa CRUZBARCORP S.A., un cambio de actitud, para erradicar las percepciones negativas que tienen los trabajadores y convertirlas en una fortaleza de la Empresa, que incida de manera positiva en el desempeño laboral.
- Mantener permanentemente un ambiente laboral armónico entre los trabajadores y jefes de la Empresa, induciendo al cumplimiento de los objetivos, para lograr un mejor desempeño en sus labores, a través de un liderazgo activo que impulse la mayor participación de sus miembros y se consolide las relaciones interpersonales.
- Establecer equipos de trabajo de forma variada, delegando roles y el cumplimiento de actividades; con la finalidad de crear mayor sentido de responsabilidad y fomento del compañerismo para generar un mayor compromiso con la Empresa.
- Incentivar consecutivamente a los trabajadores de la Empresa, motivándolos y comprometiéndolos a mejorar su desempeño laboral; más aún, si se considera un reconocimiento justo de acuerdo a los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

- DÍAZ, F. y MONTALBÁN, M., (2004). ***El individuo como unidad de análisis. La influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral.*** Editorial UOC. pp.125-166. España.
- CHIAVENATO, I., (2000). ***Administración de Recursos Humanos.*** Editorial McGraw-Hill. México.
- CHIAVENATO, I., (2004). ***Introducción a la Teoría General de la Administración.*** 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- GOLDHABER, G., (1986). ***Comunicación Organizacional,*** Editorial Diana. México.
- GONCALVEZ, A., (2000). ***Fundamentos el Clima Organizacional.*** Editorial Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- HALL, R., (1996). ***Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados.*** 2da Edición. Printice Hall. México.
- HELLRIEGEL, D., (2002). ***Administración. Un enfoque basado en JACKSON, S. y competencias.*** 9ª Edición. Talleres Gráficos de SLOCUM, J. Quebecor. Bogotá. Pág. 87
- IVANCEVICH, J., (2004). ***Administración de Recursos Humanos.*** 9ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México
- LLERENA, M. (2005). ***La Aplicación de Liderazgo Democrático por Parte de los Administradores permitirá una buena comunicación y motivación a los trabajadores de la Casa Musical Castro.*** Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.
- MARÍN, J., (2002). ***Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional.*** Unidad VI.
- PAREDES, P. (2004). ***La Dirección Empresarial Eficiente incrementa la Producción de Carrocerías Serman de la Ciudad de Ambato.*** Facultad de Ciencias Administrativas – UTA.

Fuentes Electrónicas:

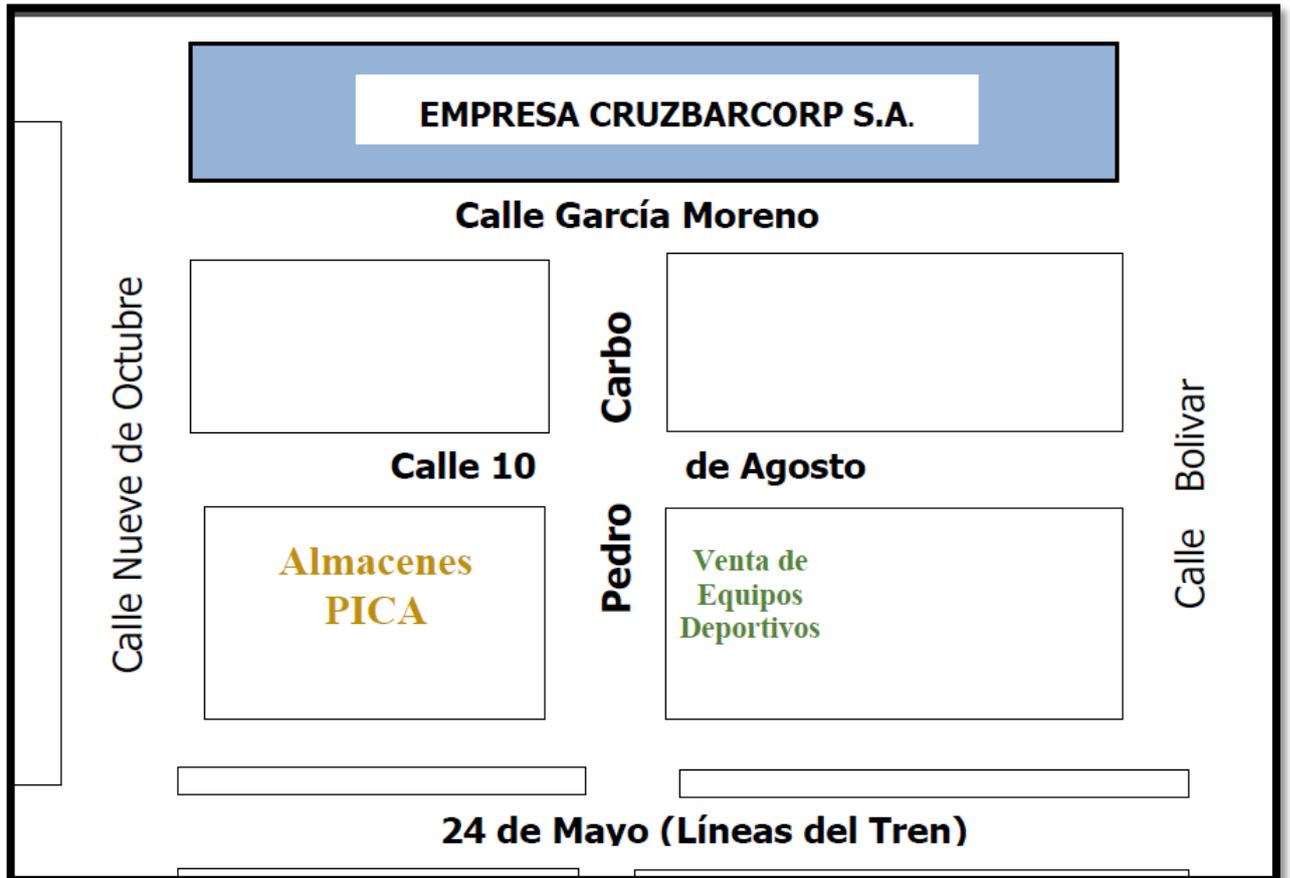
- Navarro, E y Santillán, G. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Edición electrónica gratuita.
- <http://www.elprisma.com> Desarrollo Organizacional
- <http://www.elprisma.com> Comportamiento Organizacional
- <http://www.elprisma.com> Administración de Empresas C.O.
- <http://www.gestiopolis.com> Clima Organizacional y Desempeño Laboral
- <http://www.gestiopolis.com> El alcance del rendimiento y el desempeño laboral en la organización.

ANEXOS

- 1.- CROQUIS UBICACIÓN DE LA EMPRESA CRUZBARCORP S.A.**
- 2.- CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES**
- 3.- CUESTIONARIO PARA LOS ADMINISTRADORES**

ANEXO: I

CROQUIS UBICACIÓN DE EMPRESA CRUZBARCORP S.A.



ANEXO: 2

ENCUESTA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA CRUZBARCORP S.A.

Objetivo:

Analizar el clima organizacional de la empresa y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

Estimado trabajador:

Nos encontramos en un proceso de investigación a los trabajadores de esta prestigiosa empresa, con la finalidad de conocer su opinión sobre el clima organizacional que usted percibe en la misma, y su incidencia en el desempeño laboral.

Sírvase marcar con (x) la alternativa que Ud., considere para cada pregunta:

1.- ¿Se realiza en la Empresa una constante revisión de las necesidades del personal para mejorar el clima organizacional?

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

2.- ¿Considera Ud., que se atiende las necesidades del trabajador para mejorar el desempeño laboral?

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

3.- ¿Considera usted que existe un orden para el control del trabajo en la Empresa?

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

4.- ¿Los Administradores de la Empresa, están preocupados por mejorar el clima organizacional de los trabajadores?

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

5.- ¿Considera que ha variado su desempeño laboral en relación a otros años?

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

6.- ¿Recibe Ud., la debida motivación por parte de la Empresa para mejorar su desempeño en el trabajo?

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

7.- ¿Existe una adecuada comunicación entre los empleadores y trabajadores de la Empresa?

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

8.- ¿Cree usted que al mejorar en el clima organizacional de la Empresa se puede crecer como trabajador?

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

9.- ¿Estima Ud., que la calidad de servicio que brinda la Empresa es muy importante para el empleador como a los trabajadores?

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

10.- ¿Considera Ud., que es muy importante que exista por parte del trabajador un nivel de compromiso para con la Empresa?

Muy de acuerdo De acuerdo Indiferente
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

ANEXO: 2

ENCUESTA A LOS ADMINISTRADORES DE LA EMPRESA CRUZBARCORP S.A.

Objetivo:

Analizar el clima organizacional de la empresa y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores hacia los administradores.

Estimado Administrador:

Nos encontramos en un proceso de investigación a los trabajadores de esta prestigiosa empresa, con la finalidad de conocer su opinión sobre el clima organizacional que usted percibe en la misma, y su incidencia en el desempeño laboral.

Sírvase marcar con (x) la alternativa que Ud., considere para cada pregunta:

1.- ¿Se realiza en la Empresa una constante revisión de las necesidades del personal para mejorar el clima organizacional?

Si No Tal Vez

2.- ¿Considera Ud., que se atiende las necesidades del trabajador para mejorar el desempeño laboral?

Si No Tal Vez

3.- ¿Considera usted que existe un orden para el control del trabajo en la Empresa?

Si No Tal Vez

4.- ¿Cómo Administrador de la Empresa, se preocupa por mejorar el clima organizacional de sus trabajadores?

Si No Tal Vez

5.- ¿Considera Ud., que ha variado el desempeño laboral de sus trabajadores en los últimos años?

Si No Tal Vez

6- ¿La Empresa se preocupa en brindar la debida motivación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores?

Si No Tal Vez

7- ¿Existe una adecuada comunicación entre los empleadores y trabajadores de la Empresa?

Si No Tal Vez

8.- ¿Cree Ud., que al mejorar el clima organizacional de la Empresa, puede crecer la Empresa?

Si No Tal Vez

9.- ¿Estima Ud., que la gestión que realiza en su Empresa, es importante para sus trabajadores?

Si No Tal Vez

10.- ¿Considera Ud., que debe existir un nivel de compromiso de los trabajadores para con la Empresa?

Si No Tal Vez