



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TEMA:

**FACTORES QUE AFECTAN AL CLIMA LABORAL ENTRE LOS
TRABAJADORES EN LA EMPRESA HANSACOM S.A**

AUTORES:

**CHIRIGUAYA BRIONES GINGER ROCIO
SALINAS PEÑALOZA NÉSTOR ANTONIO**

TUTOR:

MSC. CARLOS LUIS VILLEGAS SÁNCHEZ

GUAYAQUIL

2022

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Factores que afectan al clima laboral entre los trabajadores en la empresa HANSACOM S.A.	
AUTOR/ES: Chiriguaya Briones Ginger Rocío Salinas Peñaloza Néstor Antonio	REVISORES O TUTORES: MSC. Carlos Luis Villegas Sánchez
INSTITUCIÓN: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciatura en Administración de Empresas
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGES: 110
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración.	
PALABRAS CLAVE: Recursos Humanos, trabajadores, empresa y ambiente laboral.	
RESUMEN: El estudio que se muestra a continuación tiene como objetivo primordial analizar los factores que afectan al clima laboral entre los trabajadores de la empresa HANSACOM S.A., debido a que se evidencia como problemática similar que el desempeño de los colaboradores se ve mermado porque no se sienten motivados, ni existe algún sentido pertenencia con la empresa. Algunos de los bienes que importa son productos para bebés; alimentos como conservas; y bebidas alcohólicas. Esta empresa, que tiene más de 30 años como importadora de dispositivos médicos alemanes, no ha enfocado sus esfuerzos en mantener el capital humano motivado, a pesar de que esta es la base para el correcto funcionamiento y cumplimiento de objetivos y metas de la empresa. La metodología utilizada se basa en el	

método inductivo y deductivo, los tipos de investigación descriptiva, bibliográfica o documental y la investigación no experimental. Posterior a ello se utilizó el enfoque mixto y como técnicas de investigación intervinieron la encuesta destinada a los 18 colaboradores que componen la empresa y dos entrevistas anónimas a los mismos colaboradores, debido que a ellos se destinó la investigación. La propuesta se basó en el diseño de estrategias y acciones enfocadas en mejorar la motivación, la comunicación efectiva, evaluación del desempeño de los colaboradores y mejora del clima laboral. Para finalizar, se concluyó que el proyecto es rentable debido a que sus indicadores financieros son positivos y la inversión se la recupera en un lapso menor a 2 años, puesto que es una empresa con altos ingresos anuales.

N. DE REGISTRO:	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="checked" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Chiriguaya Briones Ginger Rocio Salinas Peñaloza Néstor Antonio	Teléfono: 0963958655 0969077909	E mail: gchiriguayab@ulvr.edu.ec nsalinas@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MSC. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ Teléfono: 2596500 Ext. 201 E mail: omachadoa@ulvr.edu.ec PHD. WILLIAM QUIMI DELGADO Teléfono: 2596500 Ext. 203 E mail: wquimid@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

FACTORES QUE AFECTAN AL CLIMA LABORAL ENTRE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA HANSACOM S.A.

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%	6%	2%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	3%
2	recursosbiblio.url.edu.gt Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%



Firma: _____

Msc. Carlos Luis Villegas Sánchez

C.C. 0911450914

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Las estudiantes egresadas CHIRIGUAYA BRIONES GINGER ROCIO y SALINAS PEÑALOZA NÉSTOR ANTONIO, declaran bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, FACTORES QUE AFECTAN AL CLIMA LABORAL ENTRE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA HANSACOM S.A., corresponde totalmente a los suscritos y se responsabilizan con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cede los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores



Firma: _____

Chiriguaya Briones Ginger Rocío

C.I. 0950563262



Firma: _____

Salinas Peñaloza Néstor Antonio

C.I. 0954247466

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación FACTORES QUE AFECTAN AL CLIMA LABORAL ENTRE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA HANSACOM S.A., designado por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACIÓN de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: FACTORES QUE AFECTAN AL CLIMA LABORAL ENTRE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA HANSACOM S.A., presentado por las estudiantes CHIRIGUAYA BRIONES GINGER ROCIO y SALINAS PEÑALOZA NÉSTOR ANTONIO como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, encontrándose apto para su sustentación.



Firma: _____

Msc. Carlos Luis Villegas Sánchez

C.C. 0911450914

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a Dios por permitirme culminar uno de mis sueños, a mi familia por ser el pilar fundamental para seguir adelante cada día, a cada uno de los profesores que nos ayudaron en el proceso, por compartir sus conocimientos y dedicación cada día a mi profesor guía por su paciencia y comprensión y por ayudarnos a salir adelante en cada obstáculo.

Chiriguaya Briones Ginger Rocio

Agradezco a Dios por darme la sabiduría para seguir este camino con mucho esfuerzo y dedicación, a mis padres quienes son mi fuente de inspiración y quienes me han demostrado que con esfuerzo e inteligencia se puede llegar lejos. A mi Pareja quien con su apoyo incondicional me supo ayudar en momentos muy complicados de mi carrera y a quien estoy mucho más que agradecido ya que gracias a su lealtad y comprensión estoy donde estoy gracias Ginger Rocio Chiriguaya Briones. Y a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte y a todos los docentes, y superiores por darme esa guía profesional para poder seguir adelante en mi futuro y poder llegar a ser una persona muy importante.

Salinas Peñaloza Néstor Antonio

DEDICATORIA

Dedico gratamente a mi madre Glenda Briones y a mi padre Julio Chiriguaya a mis hermanos Antonio y Cinthia por ayudarme y apoyarme cada día, a sobrinos por ser quienes me inspiren a lograr cada día lo que me propongo y ser mejor por ellos, a mi enamorado y compañero y de tesis Néstor Salinas Peñaloza por lograr juntos nuestros sueños y por apoyarnos mutuamente para ser mejores cada día y culminar nuestra carrera juntos , a cada una de estas personas les doy las gracias porque sin ellas nada de esto sería posible, cuando muchas personas no creyeron en mí ellos me dieron las fuerzas necesarias para hacerlo hoy realidad.

Chiriguaya Briones Ginger Rocio

A mis padres quienes con su esfuerzo me han demostrado que un hijo es su reflejo y que gracias a su guía obtenemos los pasos a seguir para triunfar en esta vida, Gracias a mis padres son quien soy, orgullosamente y con la cara muy en alto agradezco a Néstor Antonio Salinas Ochoa y Jessica Mario Peñaloza Jaramillo, personas las cuales les debo más que mi carrera .A mi Abuelita Sonia Jaramillo quien con su apoyo incondicional a la distancia siempre me quiere ver bien y mejorando cada día, mil gracias a usted abuelita, me siento muy orgulloso de tener a ella como abuela. A mi pareja ya que esto fue gracias a ella y a mí un trabajo en equipo del cual estoy muy orgulloso y totalmente enamorado. A mi hermana quien con sus conocimientos profesionales me guio en muchas ocasiones con mucha certeza y eficacia.

Salinas Peñaloza Néstor Antonio

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.3. Formulación de Problema	5
1.4. Sistematización del Problema	5
1.5. Objetivos de la Investigación	5
1.5.1. Objetivo General.....	5
1.5.2. Objetivos Específicos	5
1.6. Justificación de la Investigación	5
1.7. Delimitación o Alcance de la Investigación.....	6
1.8. Idea a defender	7
1.9. Línea de investigación institucional/ facultad.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Estado del Arte	8
2.2. Bases Teóricas.....	12
2.2.1. Talento Humano	12
2.2.2. Clima Laboral	16
2.2.3. Desempeño o Rendimiento Laboral	20
2.2.4. Modelos y teorías relacionadas al clima laboral.....	23
2.2.5. Motivación Laboral	26
2.2.6. Comunicación Organizacional	27
2.2.7. Satisfacción Laboral	30
2.2.8. Incentivos Laborales.....	31
2.3. Marco Conceptual	32
2.4. Marco Legal	34
2.4.1. Constitución de la República del Ecuador.....	34
2.4.2. Ministerio de Trabajo	35
CAPÍTULO III.....	36

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.1. Métodos de Investigación	36
3.1.1. Método Inductivo	36
3.1.2. Método Deductivo	36
3.2. Tipo de la Investigación	36
3.2.1. Investigación Descriptiva	36
3.2.2. Investigación Bibliográfica o Documental	37
3.2.3. Investigación No Experimental	37
3.3. Enfoque de la Investigación	38
3.3.1. Enfoque Mixto	38
3.4. Técnicas de Investigación	38
3.4.1. Entrevista	38
3.4.2. Encuesta	39
3.5. Instrumentos de Investigación	39
3.5.1. Cuestionario	39
3.6. Población y Muestra	39
3.6.1. Población	39
3.7. Desarrollo de la Encuesta	40
3.7.1. Hallazgos encontrados en la Encuesta	53
3.8. Desarrollo de las Entrevistas	54
3.8.1. Hallazgos encontrados en las Entrevistas	58
CAPÍTULO IV	60
LA PROPUESTA	60
4.1. Título de la Propuesta	60
4.2. Introducción	60
4.3. Antecedentes	61
4.4. Cuadro de la situación actual del clima laboral de la empresa	61
4.5. Objetivos de la Propuesta	62
4.6. Propuesta de Estrategias y Acciones	62
4.6.1. ESTRATEGIA #1: Motivar a los colaboradores	63
4.6.2. ESTRATEGIA #2: Evaluar el clima laboral de los colaboradores	68
4.6.3. ESTRATEGIA #3: Crear mayor identidad y sentido de la pertenencia de los empleados hacia la empresa	70
4.6.4. ESTRATEGIA #4: Mejorar la comunicación interna de la empresa	71

4.6.5. ESTRATEGIA #5: Evaluar el desempeño de los colaboradores	74
4.7. Costos de la Propuesta.....	75
4.8. Diagrama de Gantt	77
4.9. Análisis Financiero de la propuesta	79
4.9.1. Variación porcentual de ventas anuales.....	79
4.9.2. Estado de Resultados Proyectado	79
4.9.3. Cálculo de TMAR	80
4.9.4. Flujo de Caja Proyectado.....	81
4.9.5. Indicadores Financieros	82
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población.	40
Tabla 2. Perspectiva del empleado sobre su lugar de trabajo.	41
Tabla 3. Tecnología utilizada para realizar el trabajo.	42
Tabla 4. Opinión del empleado dentro del trabajo.	43
Tabla 5. Nivel de conocimiento de las funciones a seguir.	44
Tabla 6. Conocimiento acerca de las herramientas organizacionales.	45
Tabla 7. Relación laboral entre compañeros.	46
Tabla 8. Liderazgo del jefe inmediato.	47
Tabla 9. Horarios de trabajo impuesto.	48
Tabla 10. Perspectiva acerca del sueldo que percibe.	49
Tabla 11. Nivel de capacitación.	50
Tabla 12. Realización de capacitaciones.	51
Tabla 13. Incentivos por parte de la empresa.	52
Tabla 14. Situación actual del clima laboral de la empresa.	62
Tabla 15. Estrategias y Acciones de la propuesta.	63
Tabla 16. Programa de capacitaciones.	64
Tabla 17. Costo de viaje a Galápagos para el mejor empleado del año.	65
Tabla 18. Reconocimiento anual a los mejores colaboradores por área.	66
Tabla 19. Programa que mide el clima organizacional.	70
Tabla 20. Afiches y volantes de información.	71
Tabla 21. Fomentar comunicación y trabajo en equipo.	72
Tabla 22. Realizar un evento deportivo de integración.	73
Tabla 23. Fichas de desempeño laboral.	75
Tabla 24. Costos proyectados de la propuesta.	76
Tabla 25. Diagrama de Gantt.	77
Tabla 26. Variación porcentual de ventas anuales.	79
Tabla 27. Estado de Resultados proyectado.	80
Tabla 28. Tasa mínima aceptable de rendimiento.	81
Tabla 29. Flujo de Caja Proyectado.	81
Tabla 30. Indicadores Financieros.	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la empresa.....	6
Figura 2. Factores que determinan el clima laboral.....	18
Figura 3. Desempeño Laboral.....	21
Figura 4. Pirámide de Maslow.....	24
Figura 5. Beneficios de una comunicación efectiva.....	28
Figura 6. Técnicas de comunicación asertiva.....	29
Figura 7. Colaboradores de la empresa HANSACOM S.A.....	41
Figura 8. Perspectiva del empleado sobre su lugar de trabajo.....	42
Figura 9. Materiales adecuados para la realización del trabajo.....	43
Figura 10. Opinión del empleado dentro del trabajo.....	44
Figura 11. Nivel de conocimiento de las funciones a seguir.....	45
Figura 12. Conocimiento acerca de las herramientas organizacionales.....	46
Figura 13. Relación laboral entre compañeros.....	47
Figura 14. Liderazgo del jefe inmediato.....	48
Figura 15. Horarios de trabajo impuesto.....	49
Figura 16. Perspectiva acerca del sueldo que percibe.....	50
Figura 17. Nivel de capacitación.....	51
Figura 18. Realización de capacitaciones.....	52
Figura 19. Incentivos por parte de la empresa.....	53
Figura 20. Reconocimiento a los mejores colaboradores.....	66
Figura 21. Interfaz del programa Bizneo.....	68
Figura 22. Herramientas del programa Bizneo.....	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Productos y marcas que comercializa la empresa.	89
Anexo 2. Formato de la encuesta.	91
Anexo 3. Formato de la Entrevista	95

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano de un conjunto de personas dentro de una empresa, mencionado clima laboral influye en la satisfacción y productividad de la entidad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con la interacción en la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada trabajador.

El clima laboral se puede evaluar y mejorar, puesto que es la clave para alcanzar un mejor rendimiento y cumplimiento de los resultados de la empresa. Por otro lado, un factor que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno.

La percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad, los más relevantes incidentes en la percepción son condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales de la tarea, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros. Además, el clima laboral puede ser individual y/o subjetiva, por lo tanto, puede ser variable y transmisible.

Tomando en cuenta que las variables que determinan el clima laboral en una organización son diversas (información-comunicación, motivación, participación, entre otros), los instrumentos de gestión de recursos humanos quedan definidos para cada una de estas áreas. Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan, ya que dicha percepción se ve afectada por distintos factores ya sean estos fisiológicos, psicológicos, sociales, económicos, entre otros.

Por todas las razones mencionadas anteriormente, a continuación se desarrolla un estudio que busca analizar los factores que afectan al clima laboral de los colaboradores en la empresa HANSACOM S.A. El presente proyecto se compone de cuatro capítulos, iniciando con la problemática existente que se basa en que el desempeño laboral de la empresa disminuye considerablemente a causa del mal clima laboral, para darle paso en el capítulo II que describe las bases teóricas que fundamentan el estudio. Posterior a ello, el Capítulo III detalla la

metodología usada para la recolección de información, utilizando la encuesta y la entrevista como técnicas de investigación. Para finalizar, se desarrolla la propuesta de investigación dentro del Capítulo IV que propone estrategias y acciones enfocadas en solucionar la problemática existente.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Factores que afectan al clima laboral entre los trabajadores en la empresa HANSACOM S.A.

1.2. Planteamiento del Problema

La empresa HANSACOM S.A., es una entidad que nació como una idea de negocio familiar, la misma que se desarrolló a lo largo de los años para convertirse en una empresa económicamente sólida. Debido a sus inicios es considerada como uno de los primeros distribuidores de dispositivos médicos alemanes, los mismos que por 30 años llevan en el mercado importando productos de primera calidad. Algunos de estos productos son para bebés, alimentos como conservas, bebidas alcohólicas como cervezas y otro tipo de licores.

En la actualidad HANSACOM S.A., se encuentra presente en las grandes cadenas de supermercados como La Favorita y el Rosado, distribuyendo directamente a restaurantes y bares en todo el país. Sin embargo, su actividad comercial se dedica en gran magnitud a la comercialización de artículos relacionados con salud y cuidado personal sector.

A pesar del éxito obtenido por la empresa, se ha evidenciado que su clima laboral se ha visto mermado debido a diversos factores a la interna de la entidad, entre los que sobresalen las falencias en la comunicación de los colaboradores de los mandos más elevados. La comunicación no es efectiva, porque la información de la gerencia no es transmitida de manera adecuada a los mandos inferiores. Por esta razón, al momento en el que la empresa presenta algún tipo de nuevo proyecto, avances o cambios en los procesos de ventas, la mayoría de colaboradores se encuentran fuera de contexto, lo que ha generado grandes pérdidas de tiempo y dinero para la organización.

La problemática también se centra en que se ha evidenciado la necesidad por parte de los directivos, de mejorar el clima laboral entre colaboradores fomentando el trabajo en equipo y una mejor comunicación entre ellos. Para lograrlo, es necesario recopilar información proveniente de los colaboradores de la empresa, para conocer su persecución con respecto a diversos factores que afectan su desempeño como son liderazgo, comunicación, trabajo en

equipo, cultura organizacional, relación existente entre colaboradores, entre otros. Por estas razones, es necesario evaluar los factores que afectan a la empresa, detectando de esta manera los errores o carencias que posee dentro de sus recursos humanos, para en base a ello, tomar las medidas correctivas necesarias que contribuyan a mejorar su desempeño laboral.

Otro de los problemas se enfoca en que los colaboradores realizan sus actividades de manera empírica sin contar con una guía acerca de las funciones por las que fueron contratados. Además de ello, tienen un enfoque unipersonal, es decir que desarrollan sus actividades laborales por su propia conveniencia y no pensando en el equipo de trabajo. Además, se evidencia una comunicación deficiente e inoportuna de la parte tanto operativa como administrativa, lo que ha generado algunos inconvenientes con los clientes debido a la falta de coordinación y comunicación.

La falta de liderazgo por parte de la Administración General es otro de los inconvenientes que afecta directamente al desenvolvimiento de los colaboradores, puesto que, no se evidencia que la empresa se preocupe por precautelar su integridad y tampoco toma en consideración sus opiniones para la toma de decisiones, siendo este un detonante para que visualice un bajo nivel motivacional. Además, no se evidencia un plan enfocado en mejorar el clima organizacional de la empresa HANSACOM S.A. para el fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores.

Las falencias en el clima laboral de la empresa, generan repercusiones en la manera en la que se ofrece el servicio al cliente, puesto que los colaboradores no se encuentran encaminados a desarrollar las políticas que procura demostrar la entidad.

Lo que se busca a través de este proyecto es resolver la problemática planteada, involucrando al capital humano de la empresa para que en conjunto se cumplan las metas y objetivos planificados de manera previa, para de esta manera desarrollar un clima organizacional acorde a las exigencias del mercado. Además, se considera que las medidas correctivas deben ir enfocadas en motivar al personal para que existe mayor integración entre ellos generando así un mayor grado de pertenencia con la organización, con la finalidad de transformar de manera favorable la situación que atraviesa actualmente.

1.3. Formulación de Problema

¿Cuáles son los factores que afectan el clima laboral entre los trabajadores en la empresa HANSACOM S.A.?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cómo es el clima laboral que existe actualmente dentro de la Empresa HANSACOM S.A.?
- ¿Qué propuesta se podría aplicar dentro de la empresa HANSACOM S.A. para mejorar el clima laboral?
- ¿Cuáles son los beneficios para HANSACOM S.A. que proporcionan las estrategias para mejorar el clima laboral dentro de sus instalaciones?

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Identificar los factores que afectan el clima laboral entre los trabajadores de la empresa HANSACOM S.A.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual en relación al clima laboral que existe dentro de la empresa HANSACOM S.A.
- Elaborar una propuesta para optimizar el clima laboral de los trabajadores en la empresa HANSACOM S.A.
- Describir los beneficios que tendrá la empresa HANSACOM S.A. con la propuesta de estrategias para el mejoramiento de su clima laboral.

1.6. Justificación de la Investigación

El presente trabajo de investigación centra su justificación en la finalidad de mejorar el clima laboral de los colaboradores de la empresa HANSACOM S.A, con la intención de buscar una optimización en el desempeño laboral de los mismos. La necesidad del presente estudio surge a raíz de evaluar el bienestar de los trabajadores en aspectos psicológicos, físicos, materiales y a su opinión acerca de sus niveles de satisfacción dentro de la empresa. Todo esto, para de esta manera tomar los correctivos necesarios que puedan a la larga verse reflejados en la manera en la que cada uno de los trabajadores ofrece su servicio a los clientes.

Toda empresa sin importar la actividad comercial que desarrolle crece en relación directamente proporcional a la cantidad de ingresos que posee, y estos ingresos dependen directamente de la cantidad de clientes que posean. Por esta razón, resulta fundamental que la empresa HANSACOM S.A., tome los correctivos necesarios para que los problemas internos que poseen no se vean reflejados en el desarrollo de su personal, puesto que este es la imagen que muestran como empresa hacia sus clientes.

Esta investigación también se justifica porque busca alcanzar el beneficio laboral de sus colaboradores, para que en conjunto con la empresa puedan encontrar soluciones y crear estrategias que alcancen los objetivos planificados de manera previa. Además, lo que se pretende a través de este documento, es generar dentro de la empresa HANSACOM S.A. estrategias que contribuyan a que los colaboradores alcancen altos niveles de motivación, para así alcanzar los niveles de crecimiento tanto profesional como personal.

1.7. Delimitación o Alcance de la Investigación

En la siguiente gráfica se evidencia que la empresa HANSACOM S.A., se encuentra ubicada en la Víctor Emilio Estrada, cerca de Pizza Hut de Urdesa y de Banco Pacífico que son instituciones ubicadas en el mismo sector de la empresa estudiada.



Figura 1. Ubicación de la empresa.
Fuente: Google Map (2022).

- **Provincia:** Provincia del Guayas.
- **Ciudad:** Guayaquil.
- **Ubicación:** Av. Víctor Emilio Estrada 509, Guayaquil 090511.
- **Campo:** Empresarial.
- **Área:** Recursos Humanos - Administración.
- **Delimitación especial:** Empresa HANSACOM S.A.
- **Tiempo:** 2021-2022.

1.8. Idea a defender

Identificando los factores que afectan el clima laboral en la empresa HANSACOM S.A. se podrá presentar una propuesta, para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

1.9. Línea de investigación institucional/ facultad

- **Dominio:** Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.
- **Línea Institucional:** Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- **Línea de la facultad:** Desarrollo empresarial y del talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del Arte

Para la revisión de la literatura y posterior construcción del marco teórico, se utilizaron fuentes primarias y secundarias para obtener guías de trabajos similares relacionados a los factores que afectan al clima laboral de una empresa. El primer paso consistió en determinar cómo, bajo que parámetros y en qué lugares ha sido abordado el tema de estudio propuesto, con la intención de tener de primera mano información que otorgue una mirada inicial sobre la temática así como de analizar la actualidad de la que goza el tema y las limitaciones de estudios anteriores.

El primer estudio se lo evidencia a nivel regional, puesto que en América Latina se tiene en cuenta el estudio de los factores que afectan al clima laboral en una determinada organización, tal es el caso de lo que sucede en Colombia, en donde Parra (2018) realizó un estudio titulado: “Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla”. El objetivo general de este estudio fue: Determinar los factores que repercuten en el clima organizacional de en el área administrativa en empresas de Barranquilla (p. 14).

El problema que se desarrolla a través de este documento es que a través de la observación directa y de encuestas como instrumentos de investigación, se evidenció que muchas de las empresas que se encuentran en Barranquilla cuentan con falencias en cuanto a su clima laboral dentro de su área administrativa. En base a ello, se desencadenan un sin número de factores perjudiciales para el rendimiento económico de las empresas en mención, por ende se hace necesaria la búsqueda de soluciones estratégicas que mitiguen los efectos adversos.

La metodología de investigación aplicada fue un alcance descriptivo, siendo una escala tipo Likert, el instrumento utilizado para levantar información a través de un cuestionario como instrumento de investigación que fue aplicado en una encuesta de preguntas totalmente cerradas que no permitan el paso a la objetividad. Además de ello, la población estuvo compuesta por 62 individuos pertenecientes al área administrativa de la empresa Intracarga S.A.

En conclusión, como sus principales resultados resaltan que un 14,52% de la muestra respondió que nunca se les brindan oportunidades dentro del trabajo. Por otra parte, las decisiones en situaciones de riesgo son tomadas por la empresa, y esto piensa la mayoría teniendo un 74,19% de la muestra estudiada. En cuanto al entusiasmo dentro del trabajo un 50% indica que solo ocurre a veces, misma cantidad que sostiene que a veces se otorgan reconocimientos a los empleados; como conclusión el autor indica que es más importante el estudio del clima laboral, con estrategias que resulten como evitar el estancamiento del colaborador. Por lo mencionado anteriormente, se concluye que las empresas de este sector necesitan de la aplicación de estrategias que aumenten su motivación dentro de su área de trabajo.

A pesar de que el estudio descrito anteriormente no se encuentra dentro del mismo territorio en el que se desenvuelve la empresa HANSACOM S.A., ambos poseen congruencias debido a que primero buscan el mismo objetivo central que es identificar los factores que afectan el clima laboral de las respectivas entidades. Además de ello, definen estrategias como propuesta a acciones a tomar en consideración para reducir los efectos negativos que ocasiona un mal clima laboral dentro del desempeño de los colaboradores.

El segundo estudio se trata de un proyecto a nivel nacional perteneciente a Maldonado (2015), realizado en la ciudad de Ambato, el mismo que lleva por nombre “Estudio sobre la influencia de los estilos directivos de los jefes en la motivación de los empleados y el clima laboral. El objetivo general del proyecto se basa en: Diseñar un plan de acción para el mejoramiento del clima laboral de la empresa importadora Alvarado CIA. LTDA. (p. 17).

El problema del proyecto descrito anteriormente radica en que la falta de liderazgo influye en gran magnitud dentro de un equipo de trabajo, puesto que al no tener una guía o patrón a seguir las funciones se realizan de manera desordenada generando en muchos de los casos lo que se conoce como duplicidad de puestos. Todo lo mencionado anteriormente, junto con la falta de estrategias de motivación laboral, genera que los trabajadores disminuyan su desempeño laboral al no poseer pertinencia ni orden dentro de su lugar de trabajo.

La empresa donde se realizó la investigación se encuentra dedicada a las importaciones de autopartes. El estudio se realizó bajo el enfoque cualitativo, y tuvo un alcance exploratorio, por

políticas empresariales solo se realizó las encuestas a 69 empleados. Entre los principales resultados se concluye que los factores que inciden en el clima laboral son la relación con los altos mandos, la cual no es óptima, así mismo factores como la motivación y la satisfacción de los trabajadores ha sido afectada por diversos factores, entre ellos los incentivos, y beneficios que la empresa otorga por el tiempo de trabajo o méritos.

Ambos proyectos son congruentes, de manera inicial porque comparten la misma actividad económica que es la importación de productos para luego comercializarlos dentro del Ecuador. Además, de ello se enfocó en determinar y analizar la influencia de los factores que merman el clima organizacional de los colaboradores. Por esta razón, este proyecto sirvió como una guía para el desarrollo de la propuesta en la que se detallaron algunas medidas a tomar en consideración para mejorar la motivación y la interrelación entre compañeros de trabajo.

El tercer estudio fue realizado por Barzola (2017), denominado “Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador”. El objetivo general de este proyecto fue: Identificar los factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los colaboradores del sector público en el Ecuador (p. 15).

La problemática se basa en que el rendimiento de los trabajadores ha disminuido considerablemente y a este hecho se le atribuye a varios factores relacionados al mal clima laboral que se evidencia en las instituciones del sector público en Ecuador. Además de determinó que algunos de los factores que se debieron analizar para solucionar la problemática fueron la excesiva rotación laboral, la dificultad de ascender de puesto, la poca flexibilidad de horarios, la ineficiente comunicación entre compañeros, falta de liderazgo, carencia de integración entre colaboradores, entre otros.

La metodología estuvo basada en el paradigma cuali-cuantitativo, donde se aplicaron encuestas a una muestra comprendida por 100 empleados del sector público. Entre los principales resultados fueron que existe complicaciones en el trato jefe- empleado, así como en la comunicación que existe entre ellos. De la misma manera se concluyó que existen quejas por falta de materiales adecuados para la realización del trabajo; por otra parte los incentivos fueron percibidos como insuficientes; factores como la motivación laboral y la satisfacción

laboral son términos que los empleados mantuvieron confundidos entre sí, no obstante, son factores que afectaron el clima laboral.

En este caso las similitudes se centran en la metodología utilizada que es mixta y en que las bases teóricas utilizadas dentro de este proyecto coadyuvan a la estructura del marco teórico del presente proyecto que tiene como finalidad analizar los factores que afectan al clima organizacional la empresa HANSACOM S.A. Además de ello, en ambos casos se utilizaron la entrevista y la encuesta como técnicas de recolección de datos.

La cuarta investigación fue propuesta por Zambonino (2018), cuyo tema fue “Factores determinantes del clima organizacional en el desempeño laboral en empleados del sector textil”, este estudio se realizó bajo un enfoque mixto, ósea cuali-cuantitativo, cuyo objetivo general fue “Identificar los factores determinantes del clima organizacional que se relacionan con el desempeño laboral de los empleados del sector textil de la Textilera Pasteur” (p. 13).

El problema de este trabajo se centró en determinar las causas por las cuales el clima organizacional se ha visto afectado dentro del sector textil. Esto ha generado varias repercusiones en la manera en la que los colaboradores se desenvuelven dentro de sus puestos de trabajo y por ende afectan la forma de ofrecer el servicio al cliente. Por esta razón, se debieron realizar varios análisis situacionales para detectar los puntos clave de inflexión y en base a ello generar estrategias que contribuyan a corregir los errores que atraviesa este sector comercial.

Para este estudio no fue considerado la posibilidad de obtener una muestra ya que la autora trabajó con la población total que fue de 67 trabajadores, los cuales fueron encuestados y posteriormente los datos se tabularon y se realizó un análisis de frecuencias simple. Entre los principales resultados se encontraron que los factores que inciden en el clima laboral de la empresa textil, es la toma de correctivos y retroalimentación adecuada, así mismo la fomentación del trabajo en equipo, condiciones seguras de trabajo, evitando especialmente la contaminación auditiva y por último capacitación constante para los trabajadores de la mano con manuales de seguridad para la realización correcta del trabajo.

La semejanza que poseen estos documentos recae sobre las bases teóricas utilizadas, las mismas que sirvieron como parte de la investigación bibliográfica o documental para fundamentar a presente investigación relacionada a la empresa HANSACOM S.A. Además de ello, comparte un objetivo en común que es el análisis de los factores que influyen en el deterioro del clima organizacional de una empresa, a pesar de que la actividad económica o sector al que se dirigen estas empresas es totalmente diferente. Al igual que en los estudios anteriores la encuesta fue la técnica central para recolectar datos relevantes y en este caso el cuestionario utilizado en este proyecto fue una guía para el desarrollo del cuestionario para los colaboradores de la empresa HANSACOM S.A.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Talento Humano

El Talento Humano es el conjunto de colaboradores que forman la fuerza laboral o mano de obra de una empresa. Son a parte fundamental de toda organización debido a que sin ellos sería imposible que una empresa desarrolle de manera ordinaria y sistemática sus actividades diarias (Cuesta, 2017, p. 107).

Según el autor Sandino (2017), “el Talento Humano hace referencia a la capacidad productiva que posee una empresa, la misma que se basa en la calidad de formación de sus colaboradores (a causa de las capacitaciones) y a su experiencia dentro de su puesto de trabajo” (p. 92).

El Talento Humano guarda importancia debido a que es el motor que impulsa a la empresa a alcanzar un desarrollo sostenible. Por esta razón, el papel que desarrollan los colaboradores dentro de una organización determina el éxito que esta podría llegar a tener a corto, mediano o largo plazo. Por esta razón es imprescindible que los trabajadores se encuentren capacitados de manera constante para de esta manera lograr que las habilidades y conocimientos se incrementen en post de contribuir a mejorar rendimiento laboral de la empresa (Becerra & Campos, 2017).

De acuerdo a los autores Mendoza, López, & Salas (2016), a medida en la que más se capaciten los colaboradores, será más fácil para la empresa crecer y cumplir con los objetivos propuestos, alcanzando altos niveles de eficiencia y eficacia. Además de ellos,

la comunicación genera que exista más compenetración y trabajo en equipo lo que genera niveles más altos de rendimiento (p. 72).

Chiavenato (2014) menciona que, “el talento humano hace referencia a personas con capacidades para manejarse de manera inteligente al momento de resolver problemas que se les presentan en sus ocupaciones, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes que caracterizan a determinadas personas talentosas” (p. 126).

El clima laboral es un factor fundamental para que el talento humano se desenvuelva de una manera óptima. Esto va de la mano con la pertinencia que sienten al momento de realizar sus actividades laborales, la misma que se consigue cuando la empresa inculca en su equipo de trabajo su filosofía a través de la misión, visión valores corporativos y demás herramientas organizacionales (López , 2015, p. 25).

2.2.1.1. Elementos Claves de la gestión de Talento Humano

De acuerdo al autor Dessler (2015), las partes clave en la gestión del talento humano podrían resumirse como:

- Reclutamiento, proyección estratégica y la planificación de RRHH para el acceso y retención del talento.
- Incorporación a la empresa. Este proceso permite a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización y debe venir de la mano de un plan estratégico para alcanzar las metas y los objetivos.
- Desarrollo de actividades orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
- Evaluación de 360°. Esta herramienta proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.
- Programas de reconocimiento e incentivos. Es un método para reconocer y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, al éxito de la organización.
- Definición de competencias, identificar los comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que poseen los empleados con éxito.
- Y finalmente la retención, que implica un esfuerzo sistemático centrado no solo en la retención del recurso humano de una organización, sino también un esfuerzo por crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.

2.2.1.2. La Administración de Talento Humano

El recurso más importante apreciado por todas las empresas dentro de una organización, es el capital humano, pasando a ser mucho más valorado que el recurso financiero. Actualmente, las empresas más rentables son las organizaciones que permiten que su capital humano aporte con ideas, pensamientos y conocimientos en la innovación no sólo de productos y servicios sino de la organización en general (Chiavenato, 2014, p. 92).

Según Cuesta (2017), la administración de Talento Humano se enfoca realizar actividades como motivar, capacitar y conseguir el mejor desempeño de cada uno de los colaboradores de una determinada empresa. Además, mencionada administración se lleva a cabo a través del departamento de talento humano que es una guía para gestionar las actividades realizadas por los colaboradores y mejorar su rendimiento a través de las capacitaciones y actualizaciones de sus conocimientos, puesto que de ellos depende el crecimiento de la empresa (p. 56).

De acuerdo a los autores Dessler & Gary (2015), “la administración de talento humano controla, organiza y evalúa los procesos de contratación del personal, sueldos, incentivo, clima laboral, conflictos y capacitaciones para de esta manera contribuir al cumplimiento de las metas y mejora de la competitividad de la empresa” (p. 78).

2.2.1.3. Estrategias De Manejo Del Talento Humano

De acuerdo a los autores Díaz & León (2019), las principales estrategias de manejo del talento humano en época de Covid-19 son las siguientes:

- Cuidado de la salud física de los colaboradores.-

Las empresas deben de hacerse responsable de realizar un seguimiento con respecto a la salud y bienestar de sus colaboradores, sin importar si las actividades las realizan dentro de la empresa o desde sus casas a través del teletrabajo. Una estrategia muy efectiva es que la empresa realice después de cierto tiempo encuestas para de esta manera detectar posibles inconvenientes dentro del equipo de trabajo.

- Afianzar la comunicación entre los colaboradores.-

Una manera efectiva de mejorar la comunicación dentro de un equipo de trabajo es a través de la transmisión de un mensaje transparente que evite inconsistencias y la preocupación de los colaboradores. Para este caso, una estrategia relevante consiste en que el capital humano tenga reuniones físicas o virtuales con los superiores de la empresa para que a través de la comunicación se puedan tocar temas relevantes relacionados con objetivos, avances de la organización, entre otros.

- La empresa debe de asegurar que sus colaboradores trabajen cómodos.-

Las empresas deben de encargarse de que sus trabajadores se encuentren dotados de la tecnología necesaria para llevar a cabo sus funciones con eficiencia, eficacia y comodidad. Además, de ello para poder lograr que esta estrategia se lleve a cabo, es necesario en muchos de los casos que la empresa otorgue seguimiento a los colaboradores para que traten acerca de temas de adecuación de puestos de trabajo en casa, ergonomía y sintomatología osteomuscular.

- Implementación de actividades de bienestar laboral.-

Para poder mitigar los efectos ocasionados por las restricciones gubernamentales en cuanto a sanidad y bioseguridad, una estrategia efectiva consiste en gestionar diferentes espacios virtuales para que exista una mayor conexión entre la empresa y los colaboradores. El hecho de realizar actividades lúdicas de preferencia vía on line como clases de cocina, rutinas de ejercicio, capacitaciones de temas generales podrían llegar a contribuir a reducir los índices de estrés ocasionados por la pandemia, generando de esta manera un mejor desempeño laboral.

- Generar nuevos esquemas de trabajo.-

Los nuevos esquemas de trabajo son fundamentales para incrementar la productividad de un equipo de trabajo, por esta razón es fundamental que como estrategia se promuevan la habilitación de herramientas que permitan fortalecer espacios flexibles para el bienestar de los colaboradores. Otra estrategia consiste en que los líderes de la empresa realicen reuniones virtuales diarias de 10 a 15 minutos, con la finalidad de alinear tareas y fomentar la comunicación entre equipos.

- Gestionar la productividad de los colaboradores.-

Para incrementar la productividad de las actividades laborales una alternativa favorable es que se establezcan políticas, recomendaciones o directrices para que el trabajo realizado sea más eficiente. Además de ello, se pueden establecer un conjunto de acciones relacionadas al manejo del tiempo, mejor uso de los recursos tecnológico, estrategias para lidiar con las distracciones, acondicionamiento de espacios de trabajo con respecto a la iluminación, ventilación, ergonomía y otros aspectos similares.

- Motivar a los colaboradores a seguir capacitándose.-

Un personal capacitado y motivado es la base para el éxito de cualquier organización, por ello es fundamental desarrollar las capacidades y habilidades de los colaboradores a través de temas de interés y en este caso a través de este medio se pueden otorgarles herramientas para que puedan usarlas frente a la pandemia. Además de ello, a través de técnicos especializados es posible mejorar las habilidades blandas del personal para así lograr el fortalecimiento y la formación integral de los mismos.

2.2.2. Clima Laboral

El clima laboral dentro de una organización es la condición tanto física como humana a la que se enfrentan los colaboradores de una empresa al momento de desarrollar las actividades y funciones relacionadas con el ámbito laboral. Además de ello, el clima laboral repercute de manera considerable no sólo en su rendimiento dentro de la entidad, sino también al momento de relacionarse con los clientes (Bordas, 2016, p. 25).

Según Grimaldos (2018), “el clima laboral hace referencia a las diversas características o factores ya sean estos físicos, ambientales, interpersonales u organizacionales, que influyen en la manera de desenvolverse de los al momento de desempeñar funciones dentro de un específico puesto de trabajo” (p. 8).

De acuerdo a los autores Díaz & León (2019), dentro de la empresa el clima laboral es algo complejo inclusive de observar, debido a los múltiples factores que lo conforman, los mismos, que para su estudio pueden agruparse bajo la siguiente manera:

- Estructura de la organización: estilo de dirección de los administrativos, tamaño de la organización, giro comercial, etc.
- Contexto social: Comunicación entre compañeros, empatía, solidaridad, conflictos, etc.
- Aspectos personales: Conductas, actitudes, motivaciones, intereses, necesidades, etc.
- Comportamiento organizacional: satisfacción laboral, eficiencia, absentismo, rotación, etc.

2.2.2.1. Importancia del Clima Laboral

El clima organizacional es importante porque mejora el desempeño de los colaboradores y la relación entre compañeros, contribuye a adoptar una cultura de trabajo en equipo y aumenta los niveles de retroalimentación. Además, la efectividad de la empresa depende del clima laboral, puesto que participa en todos los procesos que se desarrollan en la empresa, por esta razón es necesario que se tomen los correctivos necesarios para que esto no repercuta en el desempeño del personal (Pérez, 2020, pág. 46).

Uno de los puntos clave a tomar en consideración dentro de una empresa es el clima organizacional puesto que en función de este se marca el desarrollo de la entidad, al ser responsable de aumentar o disminuir el desempeño del equipo de trabajo. Entre mejor sea el clima laboral, mayor será la eficiencia que sientan los colaboradores al momento de realizar sus actividades laborales (Gan Busto, 2016, p. 71).

Según Barzola, Barzola, & Flores (2017), “un buen clima laboral genera pertinencia por parte de los empleados en relación a la empresa; mejora el desempeño y productividad de los colaboradores; y evita en gran magnitud la fuga de empleados o rotación laboral” (p. 93).

2.2.2.2. Factores que determinan el clima laboral

La Figura 2, detalla a través del siguiente mapa conceptual los factores que determinan el clima laboral dentro de una empresa sin importar la actividad o el sector a la que esta pertenezca.

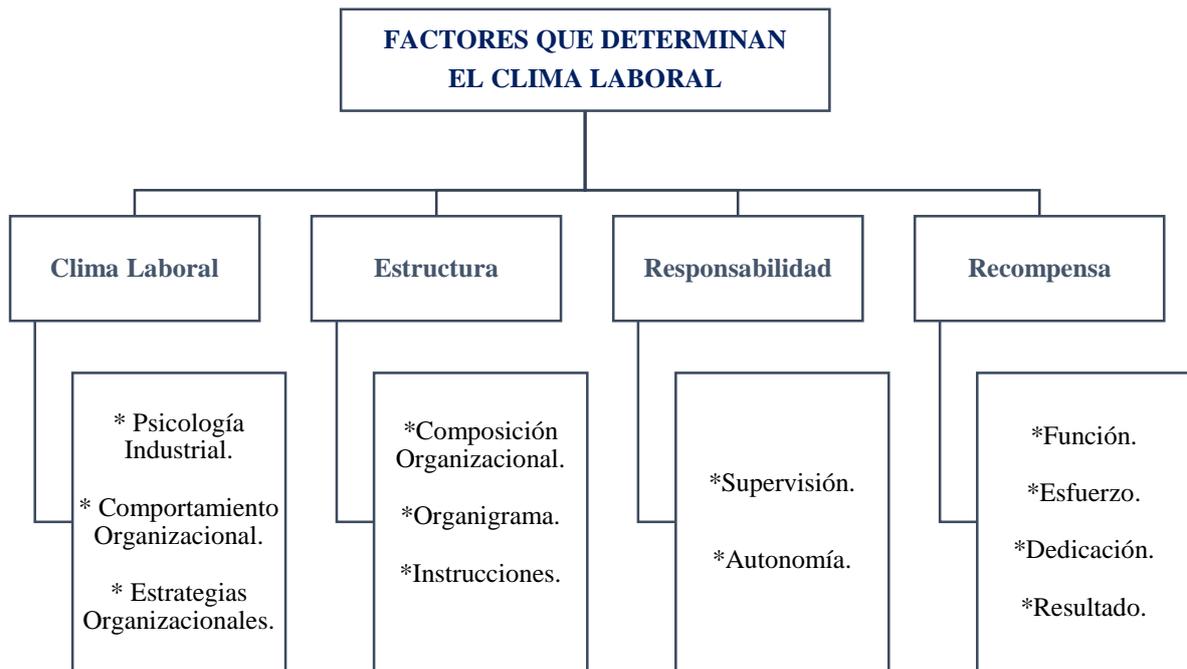


Figura 2. Factores que determinan el clima laboral.
Fuente: Ditieri (2017).
Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

2.2.2.3. Factores que afectan al clima laboral

De acuerdo al autor Adánes (2015), un excelente clima laboral favorece para que se mantenga a los colaboradores contentos y motivados, lo que genera que el desarrollo de la empresa se muestre de manera óptima. Sin embargo, en muchas ocasiones mencionado clima laboral se ve mermado por diferentes factores que son los que se muestran a continuación:

- El ambiente físico dentro del lugar de trabajo, cuando este no garantiza la seguridad adecuada, condiciones climáticas, nivel de organización, ubicación geográfica, entre otros.
- Las malas relaciones con los compañeros de trabajo afectan enormemente el clima laboral, lo que hace que el individuo se sienta incómodo al momento de realizar sus labores y por ende su motivación disminuye.
- El puesto de trabajo que desempeña un determinado individuo y el sueldo ofrecido por parte de la empresa no es acorde a sus aspiraciones o conocimientos, pueden llegar a sentirse desvalorizados.
- La desigualdad en las condiciones de trabajo es otro factor que merma el clima laboral.
- La carencia de un liderazgo que encamine al equipo de trabajo a alcanzar metas.
- La falta de pertenencia por parte de los colaboradores con relación a la empresa.

- La mala o ausencia de la comunicación efectiva entre colaboradores.
- El abuso de autoridad o incompreensión por parte de los niveles jerárquicos superiores.
- Carencia de posibilidades de ascender laboralmente dentro de la empresa.
- Ausencia de estrategias de reconocimiento, capacitaciones o recompensas.

2.2.2.4. Medidas para mejorar el clima laboral

El clima laboral de una empresa puede mejora siempre y cuando el área de recursos humano enfoque sus esfuerzos en generar estrategias que mejoren la comunicación interna, que supervisen que las actividades de la empresa se resuelvan con liderazgo, que se apliquen métodos para motivar a los colaboradores, entre otros (Chiavenato, 2019, p. 207).

Según Dimitrova (2017), entre las principales medidas que se deben de aplicar dentro de una empresa para mejorar el clima laboral se encuentran las siguientes:

- Fomentar la motivación de la empresa a través del reconocimiento de sus labores, mostrando preocupación e importancia por las opiniones que emiten, haciéndolos parte de las decisiones que se toman en la empresa.
- La aplicación de incentivos tanto monetarios como no monetarios en recompensa de su buen desempeño laboral, para de esta manera generar una sana competencia entre sus compañeros de trabajo.
- Brindar las condiciones de trabajo y tecnológicas adecuadas, con altos índices de seguridad que precautelen el bienestar de los colaboradores.
- Establecer programas de capacitaciones para mejorar las habilidades y conocimientos del equipo de trabajo.
- General confianza a través de la transparencia y responsabilidad social por parte de los directivos, quienes tendrán la responsabilidad de mostrar un liderazgo participativo.
- Fomentar el respeto y la comunicación activa entre compañeros de trabajo.
- Fijar de manera clara y precisa las funciones que debe de desempeñar cada colaborador para evitar duplicidad de puestos.
- Realizar programas de integración de manera periódica para que los colaboradores puedan compartir momentos fuera de las oficinas.

- Los líderes deben de encontrarse en constante comunicación con su equipo de trabajo a través de reuniones en las que se traten temas relacionados al cumplimiento de los objetivos y metas que espera conseguir la empresa.

Las definiciones de clima laboral, su importancia, los factores que influyen en que se deteriore y las medidas que se deben de adoptar para cambiar situaciones adversas generadas por un mal clima laboral son conceptos de suma relevancia para el desarrollo de la propuesta y las estrategias que necesita la empresa HANSACOM S.A. Por esta razón, es de suma importancia que a través de fuentes bibliográficas se determinen con claridad, los puntos que se deben de plasmar en las soluciones a la problemática planteada en el presente proyecto.

2.2.3. Desempeño o Rendimiento Laboral

Según Chiavenato (2019), “el desempeño laboral hace referencia a las acciones o conductas que son observables en los trabajadores y tienen un grado alto de responsabilidad en la consecución de objetivos organizacionales. Además, es considerado como la fortaleza más grande que posee una organización” (p. 197).

El desempeño laboral, es la forma en la que se desenvuelven los colaboradores dentro de su puesto de trabajo en una determinada empresa. Mencionado desempeño depende de muchos factores entre ellos se encuentran las políticas, normas, exigencias y requerimientos de la empresa. Por ende, este factor es fundamental dentro de una organización debido a que de este depende el éxito o fracaso de la entidad (Palmar, Rafael, Valero, & Jhoan, 2014, p. 166).

La Figura 3, muestra las variables que encierran a un correcto desempeño laboral dentro de una organización:

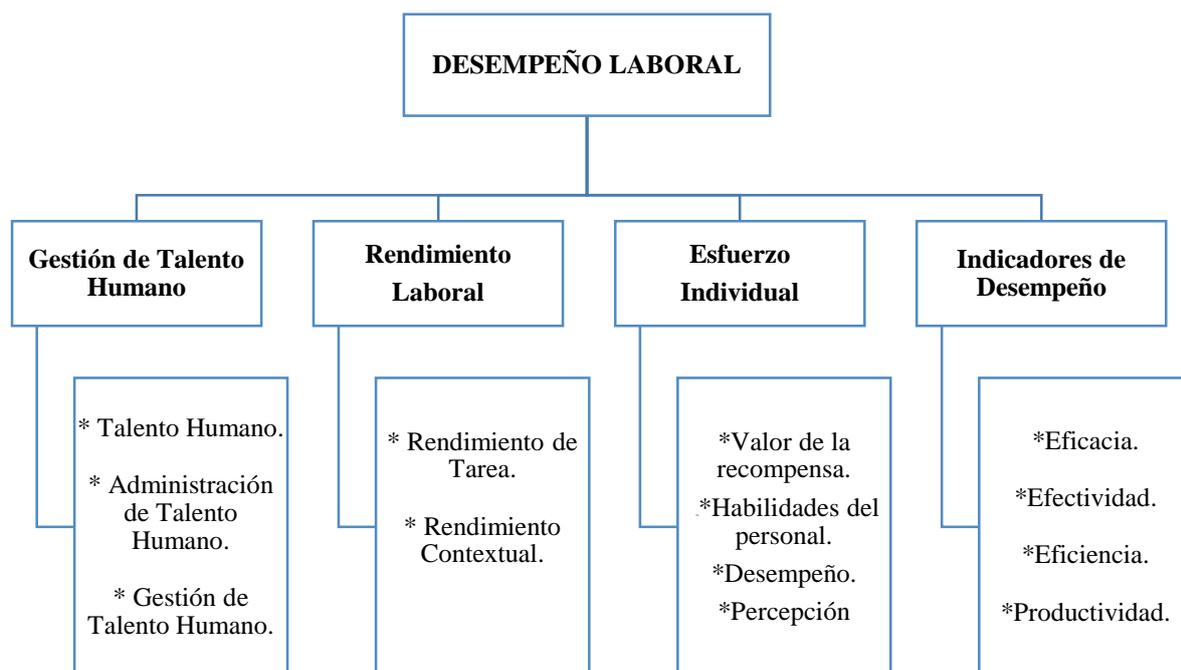


Figura 3. Desempeño Laboral.
Fuente: Durham & Smith (2016).
Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

El clima laboral y el desempeño laboral son dos conceptos que van de la mano para conseguir el éxito de cualquier empresa. El factor común entre ambas definiciones está dada por la consecución de éxito organizacional, no obstante, estas funciones, y comportamientos, se encuentran influidos a razón de ciertas causas (Olaz, 2018, p. 35).

De acuerdo a los autores Marín & Placencia (2017), las causas que pueden influir en un buen rendimiento laboral o en una deficiencia del mismo son los siguientes:

- El ambiente de trabajo.
- El salario asignado.
- Relaciones interpersonales.
- Jornada laboral.
- Horario de trabajo.
- Trabajo bajo presión.
- Puntualidad en el pago del salario.
- Incentivos y motivación por parte de la empresa.
- Capacitaciones.
- Liderazgo.

Todos los puntos mencionados anteriormente, influyen en mayor o en menor medida en el rendimiento laboral, no obstante si alguno de esos se da en forma negativa o mantiene al empleado insatisfecho, pueden producirse inconvenientes al momento de realizar la tarea en el puesto de trabajo asignado, lo que implicaría pérdidas a la empresa.

Según Robbins & Coulter (2019), algunas de las estrategias para tratar de minimizar la posibilidad de que el desempeño laboral se vea afectado son:

- Mejorar la organización interna.
- Creación de un ambiente de trabajo óptimo y cómodo, que muestre que la empresa se preocupa por la seguridad de su personal.
- Reconocimiento del buen trabajo que realice los colaboradores.
- Planificar el trabajo en función de los objetivos a corto plazo, asegurándose que su cumplimiento otorgue satisfacción a los trabajadores, esto ayudará a asegurar el cumplimiento de las metas trazadas por la organización a mediano y largo plazo.
- Asegurar la participación de todos los colaboradores de la empresa en las decisiones que se tomen, con la finalidad de que estos adopten un sentido de pertenencia con la organización.
- Promover la igualdad en el trato entre trabajadores y jefes o superiores.
- Fomentar y ofrecer planes educativos - formativos entre los trabajadores.
- Mejorar la comunicación organizacional para que esta sea funcional y fluida entre todos los departamentos y diversos subsistemas laborales.
- Actualizar los diversos equipos de trabajo y capacitar a los trabajadores para su uso y mantenimiento de las herramientas utilizadas adentro de su puesto de trabajo.
- Establecer un sistema de flexibilidad horaria entre los trabajadores, con la intención de que gestionen su tiempo entre el trabajo, para demostrarles que la empresa se preocupa por el tiempo fuera del trabajo.
- Establecer un sistema de incentivos y recompensas monetarias y no monetarias para los trabajadores con la intención de motivarlos.

El presente proyecto va en busca de mejorar el desempeño laboral de la empresa HANSACOM S.A., por esta razón se describieron de manera detallada los conceptos relacionados a las causas y posibles soluciones que podrían ser aplicada para mejorar la

situación actual de la empresa. Además de ello, se evidencia que es fundamental que los errores con respecto a las falencias del clima laboral pueden llegar a afectar directamente al rendimiento de los colaboradores generando grandes pérdida para la empresa.

2.2.4. Modelos y teorías relacionadas al clima laboral

2.2.4.1. Jerarquía de las necesidades según Maslow

Según López (2018), el erudito Maslow indica que el comportamiento del ser humano se encuentra regido por una jerarquía de cinco necesidades que son las que se muestran a continuación:

- Fisiológicas: son necesidades ligadas al ámbito corporal del sujeto, como el hambre, la sed, necesidad de refugio, entre otras.
- Seguridad: esta necesidad se encuentra ligada a la protección hacia los daños que pueda recibir el individuo tanto a nivel físico como emocional.
- Social: estas se caracterizan por la búsqueda de pertenecer a algo, la búsqueda de aceptación, y la interacción con otras personas.
- Estima: son necesidades orientadas hacia factores internos como el autorrespeto, la autonomía y la búsqueda de logros personales. Por otra parte, también se consideran los factores externos como la necesidad de reconocimiento por parte de otros, el estatus y la atención que se desea recibir por parte del exterior.
- Autorrealización: se encuentra ligado al propio desarrollo personal, y a la búsqueda por alcanzar lo que el individuo se propone ser.

Desde la perspectiva teórica de Maslow, estas necesidades deben ser satisfechas de manera ordenadas, en primer lugar están las que se consideran básicas siendo las fisiológicas y las de seguridad las que engloban la primera intención de satisfacción por parte del sujeto. Mientras que en segunda instancia surgen las necesidades sociales, de estima y la propia autorrealización (Rodríguez, 2019, p. 132).

De acuerdo a los autores Robbins & Coulter (2019), “la principal diferencia entre las necesidades del grupo considerado básico y el avanzado, está en que para satisfacer las primeras se necesitan estímulos externos, mientras que las que se denominan avanzadas, son satisfechas por el propio sujeto, es decir se manejan de forma interna” (p. 102).



Figura 4. Pirámide de Maslow.
Fuente: MH Education (2019).

2.2.4.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

De acuerdo a los autores Hualcapi, Castro, & Jacome (2017), “la motivación va en búsqueda de la satisfacción de la necesidades internas que posee un ser humano, a través de la satisfacción laboral” (p. 29).

Herzberg plantea que la conducta del individuo en el contexto laboral, se encuentra regentada por dos factores el higiénico o de mantenimiento, que se encuentra constituido por el contexto laboral, este es ajeno al individuo. Por otra parte, se encuentran los factores motivacionales, los cuales a diferencia de los anteriores se encuentran bajo el control del sujeto y se encuentra estrechamente relacionado al crecimiento que puedan tener a nivel personal (López, 2018, p. 92).

En su postura, Herzberg manifestaba que lo contrario a la satisfacción no necesariamente era la insatisfacción; es decir que en un plano hipotético buscar eliminar lo insatisfactorio de un trabajo no determina que este se vuelva más satisfactorio para el empleado. Dentro de esta perspectiva teórica se manejó bajo dos rangos: “satisfacción” con su opuesto “no satisfacción” mientras que por el otro lado se encontraba la “insatisfacción” con su opuesto “no insatisfacción” (Robbins & Coulter, 2019, p. 132).

Los factores higiénicos cuando se encuentran óptimos dentro de la organización evitan la insatisfacción de los empleados mientras que cuando se encuentran en condiciones deplorables generan la insatisfacción. Por otra parte, se encuentran los factores motivacionales los mismos que guardan relación con el contenido del puesto, así como de las tareas que tiene que realizar el individuo; se encuentran más ligadas a factores personales del sujeto como el crecimiento, el reconocimiento a nivel profesional y la autorrealización (Brunet, 2016, p. 55).

Vanegas (2015), bajo la perspectiva de Herzberg estos factores tienden a manejarse con estabilidad cuando las condiciones de satisfacción son óptimas, por eso también se los conoce como factores de satisfacción y estos son:

- Reconocimiento.
- Logro.
- Progreso.
- Responsabilidad en el trabajo.

2.2.4.3. Modelo Contingencial de la Motivación

El Modelo Contingencial de la Motivación es atribuido a Víctor Vroom, quien para poder explicar la motivación propone un modelo de expectativa ligada a la motivación basado estrictamente en el cumplimiento de objetivos a nivel medio que terminan conduciendo a un objetivo final (Zambonino, 2018, p. 68).

De acuerdo a los criterios que se estipulan en este modelo teórico, la motivación es vista como un proceso que regula las acciones del individuo que forma parte de una cadena más grande entre las formas, los medios y los fines a los que se desea llegar. Bajo esta premisa mientras que el individuo busca conseguir un objetivo en nivel intermedio, también se encuentra buscando los medios para alcanzar los resultados finales, que usualmente se encuentran en relación con el objetivo intermedio (Vallejo, 2015, p. 54).

Según Maldonado (2015) Esta perspectiva teórica rechaza preconcepciones, sin embargo, sí reconoce las diferencias de cada individuo. Así mismo se refiere a que las personas tienen tres factores que forman parte de la motivación para ser productivos:

- Voluntad para conseguir objetivos.
- La percepción del sujeto respecto al hecho de ser productivo y su asociación con sus objetivos individuales.
- Capacidad individual para influir en su propia productividad.

2.2.5. Motivación Laboral

La motivación laboral hace referencia al conjunto de estímulos que le permiten a un trabajador mejorar su desempeño laboral para ir en busca del cumplimiento de las tareas que se le han encomendado. En otras palabras, al tratarse de una empresa es la capacidad que esta posee para mantener a su equipo de trabajo comprometido con la filosofía y planificación impuesta por la entidad. En caso de que el impulso sea intenso se lo conoce como de supervivencia, en post de encontrar la respuesta para satisfacer de manera inmediata las necesidades que presente el individuo (Trías, 2017, p. 115).

De acuerdo a la Universidad Nacional de Rosario (2020) la motivación laboral es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación” (p. 1).

Según Hualcapi (2017), la motivación implica que existe en el sujeto una necesidad con la urgencia de ser satisfecha en cualquier grado, y puede ser primaria, secundaria, estar asociada a la conservación de la vida, a la búsqueda de placer o a la obtención de lujos. Siempre que existe motivación dirigida hacia algo en específico, esto se vuelve conveniente y necesario para el individuo; derivando en que este realice esa acción para buscar satisfacer la necesidad, o por el contrario si está haciendo alguna actividad que no se encuentra acorde a sus motivaciones, puede contemplar dejar de hacerla (p. 331).

De acuerdo al autor Chiavenato (2019), es importante que las empresas logren comprender y diferenciar las problemáticas y necesidades que presentan los empleados para en base a ello establecer estrategias destinadas a motivarlos. Por ende existen tres indicios que explican esta forma de comportarse que manifiesta el individuo:

1. La conducta tiene su génesis a partir de estímulos tanto internos como externos.
2. Todas las conductas buscan cumplir un objetivo determinado, así como todas manejan una finalidad.

3. En todo comportamiento existe un deseo o necesidad que motivan a esa conducta.

2.2.5.1. Ciclo de la Motivación Laboral

El ciclo motivacional es todo el proceso que transcurre a través de etapas que realiza el sujeto para lograr satisfacer una necesidad. Esta tiene su origen en a partir de que surge una necesidad y esta implica el apareamiento de fuerzas de acción que buscan que la persona realice una determinada actividad de manera persistente (Ditieri, 2017, p. 89).

De acuerdo a Dimitrova (2017), el ciclo de la motivación laboral se divide por etapas, entre las cuales se encuentran las siguientes:

1. Homeostasis: individuo en estado de equilibrio.
2. Estimulo: apareamiento de un factor que implica al individuo movilizarse para su consecución, produciendo una necesidad.
3. Necesidad: la insatisfacción prolongada que provoca un estado de tensión.
4. Estado de tensión: impulso que precede a la realización de una acción en específico.
5. Comportamiento: estrictamente dirigido a la satisfacción de la necesidad en cuestión.
6. Satisfacción: de satisfacer la necesidad el individuo regresa a su estado inicial de equilibrio. Se lo considera una liberación de tensión que da paso al retorno del equilibrio.

Dentro de la empresa HANSACOM S.A., se busca generar estrategias que contribuyan a motivar al total de los colaboradores para de esta manera mejorar el clima laboral que actualmente se encuentra deteriorado. Al realizar la revisión de los conceptos y soluciones acerca de posibles estrategias de motivación profesional, se identificaron algunas que podrían llegar a formar parte de la propuesta de investigación como son las capacitaciones y los incentivos tanto monetarios como no monetarios.

2.2.6. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es un canal a través del cual se transmite información desde todos los niveles que conforman una organización. Este factor construye relaciones entre los miembros del equipo de trabajo para que exista una mayor interacción entre ellos, y en conjunto puedan trabajar en post del beneficio de la organización (Fernández, 2018, p. 8).

Según Andrade (2015), “la comunicación organizacional es un factor muy importante dentro de una empresa, puesto que es un factor que se debe considerar para establecer relaciones entre los colaboradores, para posterior a ello establecer ya sea un buen ambiente laboral” (p. 107).

Los procesos dentro de la organización hacen referencia a la comunicación que existe entre los trabajadores de un mismo subsistema, o aquellos que se encuentran en distintos niveles jerárquicos, mientras que cuando se manifiesta que el proceso puede ser externo, usualmente se refiere a la comunicación que existe entre organizaciones (Rogers, 2016, p. 131).

Según Ramos (2017), “la comunicación organizacional es el proceso de emisión y recepción de información dentro de una entidad. Este proceso generalmente se lo desarrolla de manera interna, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, pero también puede ser externo” (p. 4).



Figura 5. Beneficios de una comunicación efectiva.
Fuente: MH Education (2019).

La comunicación organizacional va de la mano con la motivación y la satisfacción de necesidades, por ello es visto como una forma de desarrollo que permite a las personas dentro de la organización utilizar más y mejores formas para afrontar de dificultades que ofrece el mercado. Además, la comunicación organizacional tiene la responsabilidad de tomar de retos, así como reaccionar favorablemente a los cambios

que se den a nivel global que puedan ser un desafío para la organización (Uribe, 2014, p. 203).

2.2.6.1. Barreras de la Comunicación

Las barreras de la comunicación son las diversas problemáticas que pueden surgir durante el proceso comunicativo. Estos factores son los que dificultan o terminan por impedir los procesos comunicativos, tienden a alterar los mensajes y estos no son claros para el o los receptores (Andrade, 2015, p. 132).

“La comunicación es un factor primordial para conseguir los objetivos organizacionales, debido a que si se realiza de manera eficiente es posible que se eviten errores que podrían poner en riesgo a la entidad” (Herrera, Méndez, & Zambrana, 2020).

La Figura 6, indica siete técnicas que son muy útiles al momento que se desea fomentar dentro de la empresa una comunicación asertiva.



Figura 6. Técnicas de comunicación asertiva.
Fuente: MH Education (2019).

Según García (2017), dentro de una empresa pueden producirse las siguientes barreras de comunicación:

- Barreras físicas: ruidos, dificultades de sonido, interferencias telefónicas, cortes en la línea telefónica cuando se navega por Internet, iluminación o temperatura ambiente deficiente, etc.
- Barreras mentales: valores, experiencias, conocimientos, prejuicios, etc., del emisor y del receptor, que funcionan como verdaderos filtros.

- Barreras semánticas: provienen de las limitaciones del idioma o los signos empleados.

La empresa HANSACOM S.A., necesita urgentemente que su equipo de trabajo se comunique de manera efectiva debido a que en la problemática se manifiesta que por la mala comunicación de su equipo de trabajo, muchos de los colaboradores desconocen de los proyectos e ideas de ventas que podrían contribuir a mejorar la situación económica de la empresa. Además de ello, una correcta comunicación sería la mejor alternativa para entregar a los clientes información real y actualizada de los productos que ofrece la empresa en cuanto a precios, promociones y demás.

2.2.7. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socioeconómicas acordes con sus expectativas (Trías, 2017, p. 96).

De acuerdo a los autores Durham y Smith (2016), la satisfacción laboral está más ligada a las actitudes con cierto grado de sentimentalismo, sin llegar a serlo, hacia el lugar de trabajo. Por esta razón, en cuanto a los factores que favorecen la satisfacción laboral se encuentran los siguientes:

- Trabajo interesante.
- Incentivos y premios que se entreguen en base a un reparto equitativo.
- Y relación funcional con los compañeros de trabajo.

En el aspecto teórico también se encuentra con el aspecto opuesto que es la insatisfacción laboral, esta es definida por Granda (2017) como un grado de malestar que mantiene el empleado con respecto a su trabajo, así mismo indica que esta insatisfacción tiene lugar de acuerdo a múltiples factores:

- Insatisfacción en el puesto de trabajo.
- Insatisfacción en la empresa.
- Insatisfacción en el salario.
- Insatisfacción con la política de ascensos

- Insatisfacción con el jefe o los supervisores.

Desde la perspectiva teórica la mejor forma de evitar la insatisfacción laboral en los colaboradores de la empresa HANSACOM S.A., es necesario la realización de evaluaciones periódicas que identifiquen indicios de insatisfacción laboral que pueda influir en el correcto desempeño del trabajador. Por otra parte, otra estrategia, es tomar los correctivos necesarios en el canal comunicativo entre jefes y empleados, así como se evalué el sistema de promociones, ascensos e incentivos.

2.2.8. Incentivos Laborales

Los incentivos laborales son una manera de estimular a los colaboradores de una empresa a manera de recompensar y motivar el desempeño del equipo de trabajo. Generalmente, este tipo de incentivos contribuye a que las empresas mejoren el clima laboral e incrementen el desempeño de la fuerza laboral.

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

2.2.8.1. Incentivos Laborales Monetarios

Los incentivos monetarios, son los más usuales o más conocidos. Es interesante destacar que a pesar de que los incentivos monetarios son los que la mayoría de empleados desea o aspira, no son la razón principal por la cual los empleados permanecen en una empresa u organización, ni tampoco generan sentido de familiaridad ni apersonamiento por y para la organización. No obstante, los incentivos no monetarios si generan un sentimiento de valoración del trabajo y desempeño positivo del empleado (Olaz, 2018, p. 175).

La Organización Internacional del Trabajo (2020), “incluye en incentivos laborales los pagos o beneficios monetarios, pensiones por enfermedad, seguro de salud, accidentes y/o seguro de vida, uniformes, viáticos, guardería, comida y transporte. Además, dentro de los incentivos monetarios directos, existen varios tipos de planes de incentivos”.

2.2.8.2. Incentivos Laborales No monetarios

De acuerdo al autor López (2015), los incentivos no monetarios son una nueva forma de retribuir al empleado; fuera de la idea tradicional de entregar dinero. Este concepto flexible trabaja sobre aspectos más intrínsecos del ser humano, enfocándose en sus necesidades y trayendo a colación temas fundamentales en la relación laboral que antes no solían ser tomados en cuenta, como, por ejemplo, la familia y la necesidad de estar presente en compromisos importantes (p. 109)

El incentivo no monetario, también es llamado salario emocional, este salario emocional que contempla las necesidades: personales, humanas y afectivas, es hoy en día la principal razón por las cuales los empleados optan por un trabajo y la principal razón de permanencia en una institución (Dessler, 2015, p. 173).

2.3. Marco Conceptual

Todas las palabras que se describen a continuación son una guía para los lectores, quienes en su gran mayoría pueden llegar a desconocer acerca de estos términos que son netamente relacionados al área administrativa y de recursos humanos.

- **Duplicidad de funciones.-**

La duplicidad de funciones consiste en que dos o varios colaboradores realizan una misma actividad, lo que significa que se está desperdiciando al capital humano por destinar muchas personas a la realización de una sola actividad.

- **Organización.-**

Una organización es un grupo de personas y medios ordenados con un determinado fin, además, tiene como función dar una colocación y estructura de las actividades para lograr los objetivos organizacionales

- **Planificación Estratégica.-**

La Planificación Estratégica es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.

- **Administración de Talento Humano.-**

La administración de talento humano es el proceso que se encarga de determinar, planificar, organizar y evaluar las habilidades, competencias y todas aquellas actividades relacionadas con los colaboradores de una determinada empresa. Este tipo de administración las realiza dentro de la empresa para poder contar con colaboradores capacitados y motivados en el cumplimiento de sus actividades laborales.

- **Comunicación laboral.-**

La comunicación laboral es el canal o media a través del cual las empresas transportan de manera eficiente la información a través del intercambio de mensajes entre los colaboradores o miembros de una organización. Por esta razón, es fundamental debido a que la comunicación entre compañeros de un equipo de trabajo debe de llevarse a cabo para la correcta puesta en marcha de los procesos laborales.

- **Estrategia Organizacional.-**

La estrategia organizacional, es el diseño, creación, el diseño, la implementación y la evaluación de acciones a seguir dentro de un determinado lapso de tiempo, para de esta manera lograr los objetivos o metas planteadas por la empresa.

- **Capacitaciones.-**

Se denominan capacitaciones son charlas o actividades que se realizan generalmente las empresas para poder mejorar capacidades, conocimientos, habilidades actitudes, destrezas y conductas del personal en determinados temas.

- **Ambiente Laboral.-**

El ambiente laboral hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores con respecto al lugar, ambiente y demás herramientas que conforman el espacio físico en donde cada uno de los colaboradores realiza sus labores cotidianas.

- **Cultura Organizacional.-**

La cultura organizacional es el conjunto de normas, procedimientos, reglas y valores que se encargan de regir el accionar de una empresa, sin importar la actividad económica a la que esta se dedique.

- **Evaluación de Desempeño Laboral.-**

La evaluación de desempeño laboral se refiere al conjunto de acciones destinadas a diagnosticar el desenvolvimiento laboral del personal, ya sea este de manera individual o colectiva.

- **Liderazgo Participativo.-**

El Liderazgo Participativo es aquel que toma en consideración las opiniones de cada uno de los miembros de la empresa para la toma de decisiones de la misma. Es decir, que escucha, se apoya y aplica las ideas relevantes que haya adoptado por parte de su equipo de trabajo, con la finalidad de involucrar a todo los trabajadores en el desarrollo de la entidad.

2.4. Marco Legal

El estudio del clima laboral de una empresa se sustenta en la Constitución de la República del Ecuador con base al derecho al trabajo y al carácter que este tiene con respecto a ser un deber social, la circunstancia se da que dentro de un trabajo debe mantenerse el respeto al trabajador, así como una remuneración económica justa, así mismo se debe garantizar el bienestar del trabajador como eje y fuente de desarrollo económico para las diversas empresas tanto públicas y privadas que existen dentro del país.

2.4.1. 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 garantiza a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, vida decorosa, remuneración y retribuciones justas y el desempeño de un trabajador saludable y libremente escogido o aceptado.

CAPITULO SEXTO

TRABAJO Y PRODUCCIÓN

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de

sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

SECCIÓN TERCERA

FORMAS DE TRABAJO Y SU RETRIBUCIÓN

Art. 325.- El estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustentos y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

2.4.2. Ministerio de Trabajo

2.4.2.1. Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo

Art. 3.- Del ministerio de trabajo:

4. Impulsar, realizar y participar en estudios e investigaciones sobre la prevención de riesgos y mejoramiento del medio ambiente laboral; y, de manera especial en el diagnóstico de enfermedades profesionales en nuestro medio.
5. Informar e instruir a las empresas y trabajadores sobre métodos y sistemas a adoptar para evitar siniestros y daños profesionales.

Art. 5.- Del instituto ecuatoriano de seguridad social. - El Instituto ecuatoriano de seguridad social, por intermedio de las dependencias de riesgos del trabajo, tendrá las siguientes funciones generales:

1. Vigilar el mejoramiento del medio ambiente laboral y de la legislación relativa a prevención de riesgos profesionales, utilizando los medios necesarios y siguiendo las directrices que imparta el comité interinstitucional.
2. Realizar estudios e investigaciones sobre prevención de riesgos y mejoramiento del ambiente laboral.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Métodos de Investigación

3.1.1. Método Inductivo

Según Ruiz (2017), “el método inductivo es un procedimiento de investigación que se caracteriza por determinar afirmaciones generales partiendo del análisis de hechos particulares. Esta información se la obtiene a través de técnicas de investigación como observaciones o experimentos” (p.131).

Dentro de la presente investigación se utilizó el método inductivo, puesto que se evidenció la necesidad de recopilar información directamente del campo de estudio, a partir de la observación. Esta otorgó la posibilidad de adquirir conocimientos particulares, sobre el clima laboral de HANSACOM S.A., para luego determinar posible soluciones que podrían ser aplicados a otros casos similares al de la empresa, y de esta manera poder aportar con estrategias que proporcionen una posibilidad de solución.

3.1.2. Método Deductivo

El método deductivo es una estrategia de razonamiento lógico que se basa en la deducción de conclusiones generales partiendo de un conjunto de premisas o también llamadas afirmaciones particulares. En este sentido, es un proceso de pensamiento que va de lo general como lo son las leyes o principios, hacia lo particular como fenómenos o hechos concretos (Baena, 2014, p. 117).

Este método en la presente investigación complementó lo postulado por el método inductivo, a razón de que partir desde la generalidad de la problemática hacia casos particulares dentro de HANSACOM S.A., permitirá establecer estrategias focalizadas en función de la necesidad de darse el caso. En otras palabras, contribuye a recolectar información de estudios similares para poder aterrizarlas al presente estudio.

3.2. Tipo de la Investigación

3.2.1. Investigación Descriptiva

Hernández (2014) “la investigación descriptiva se trata de detallar todas las situaciones, sucesos y demás actividades que afectan de manera directa o indirecta al objeto de estudio. De

esta manera se puede especificar las propiedades, características y los perfiles del fenómeno estudiado” (p. 92).

Para la presente investigación se optó por utilizar la investigación descriptiva la cual dará la posibilidad de interpretar de manera correcta la información que fue recopilada. De la misma manera se pudo describir las características propias de la problemática dentro de la empresa HANSACOM S.A., las mismas que fueron el punto de partida para proponer estrategias que busquen solucionar o minimizar el fenómeno.

3.2.2. Investigación Bibliográfica o Documental

De acuerdo a los autores Fernández, Batista, & Hernández (2014), “la investigación documental o bibliografía se encarga de recolectar y seleccionar información de fuentes tanto primarias como secundarias ya sean estas físicas o virtuales, siendo estos libros, artículos, revistas, grabaciones, periódicos, audios, entre otros” (p. 145).

La investigación bibliográfica fue utilizada para el desarrollo de toda la investigación, en especial para las definiciones de las bases teóricas del Capítulo II del presente estudio. Además de ello, también se utilizaron fuentes primarias y secundarias, tanto físicas como digitales, con el objetivo de diseñar una propuesta que muestre soluciones a la problemática existente dentro de la empresa de la empresa HANSACOM S.A.

3.2.3. Investigación No Experimental

Según el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo (2018), “la investigación no experimental se basa en el estudio de una problemática, situación o suceso sin que exista la intervención directa del investigador, es decir; que el investigador no altera el objeto dentro de la investigación”.

Para realizar el estudio se realizar recopilaciones de datos dentro de la empresa HANSACOM S.A., para levantar información directamente de la fuente, a través de distintas técnicas. Esta fue tomada en ambiente no controlado y por ende no existió manipulación de variables en ningún momento, por consiguiente los fenómenos se manifestaran solos y de ahí se sacaron las respectivas anotaciones.

3.3. Enfoque de la Investigación

3.3.1. Enfoque Mixto

De acuerdo a los autores Cohen & Gómez (2019), “el enfoque cualitativo, recoge experiencias de primera mano de los participantes involucrados en el estudio, sus opiniones y comentarios ayudan a formar un criterio sobre el fenómeno en investigación” (p. 98).

La investigación utilizó un enfoque por una parte cualitativo puesto que se analizaron y asociaron datos arrojados de las fuentes bibliográficas, de la encuesta a los colaboradores y la entrevista a dos miembros de la empresa, para en conjunto relacionar y entender de mejor manera la problemática existente, con la finalidad de buscar soluciones adecuadas y oportunas. De esta manera se recolectó y analizó información relevante sobre las variables que afectan al clima laboral de la empresa HANSACOM S.A., y en base a ello se propusieron posibles soluciones.

Según Bordas (2016), “el enfoque cuantitativo, se basa en un método estadístico que se utiliza para agrupar datos y organizarlos, para finalmente poder realizar un análisis y comprender dicho fenómeno que se estudia” (p. 104).

El enfoque cuantitativo se utilizó para cuantificar las variables relacionadas a las falencias existentes en el clima laboral de la empresa HANSACOM S.A. Además, mediante las encuestas se obtuvo información medible acerca del tema de estudio expuesto. Para finalizar este enfoque se vio manifestado en el desarrollo de la planificación financiera del proyecto, en donde se determinaron los costos de la propuesta y la factibilidad del mismo.

3.4. Técnicas de Investigación

3.4.1. Entrevista

Según Díaz & León (2019), “la entrevista es una conversación o charla establecida entre dos o más personas, en donde intervienen un entrevistador y uno o varios entrevistados, los mismos que deben de responder ciertas preguntas generalmente abiertas relacionadas a un tema en específico” (p. 214).

La entrevista se la realizó a dos colaboradores de la empresa HANSACOM S.A., siendo estos el mensajero y al asistente contable de la empresa. Junto con sus respuestas fue posible

determinar de manera más clara la situación acerca del deterioro en cuanto al clima organizacional que atraviesa la empresa.

3.4.2. Encuesta

Según Behar (2014), “la encuesta es una pequeña conversación donde se realizan varias preguntas con relación a la problemática que se está estudiando, el resultado de esas respuestas ayudará a determinar la mejor solución para el fenómeno” (p. 85).

La encuesta fue destinada a todos los colaboradores que trabajan dentro de la empresa HANSACOM S.A., para de esta manera poder determinar los niveles de inconformidad relacionados al clima laboral presente en la empresa. Además de ello, a través de la información obtenida se pudo evidenciar las preferencias de los colaboradores con respecto a sus necesidades dentro de la empresa, y en base a ello se elaboraron las propuestas de mejora.

3.5. Instrumentos de Investigación

3.5.1. Cuestionario

“El cuestionario es un conjunto de preguntas elaboradas de manera cuidadosa y sistemática, que tienen la finalidad de recolectar datos relevantes dentro de una investigación con respeto a un determinado fenómeno u objeto de estudio” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2015, p. 205).

La encuesta se elaboró con un total de doce preguntas cerradas, las mismas que fueron destinadas a los 18 colaboradores que componen la empresa, mientras que el cuestionario de la entrevista se estructuró de preguntas abiertas y fue realizado a dos de los colaboradores de la entidad.

3.6. Población y Muestra

3.6.1. Población

La población utilizada para el análisis y la recolección de información de esta investigación es de 18 colaboradores que son los colaboradores que componen la empresa HANSACOM S.A.

A continuación la Tabla 1, detalla el puesto al que corresponde cada uno de estos trabajadores:

Tabla 1. *Población.*

Cargo	Número de Colaboradores
Gerente General	1
Jefe Financiero	1
Auditor	1
Asistente Contable	1
Jefe Administrativo y Operativo	1
Asistente de Facturación y Cobranza	1
Jefe de Bodega	1
Ayudante de Bodega	3
Jefe de Marketing	1
Asistente de Marketing	1
Jefe de Ventas	1
Asistente de Ventas	1
Mercadistas	3
Mensajero	1
Total	18

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

3.7. Desarrollo de la Encuesta

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa, con la finalidad de analizar los factores que afectan el clima laboral de la empresa HANSACOM S.A.

ENCUESTA A COLABORADORES



Figura 7. Colaboradores de la empresa HANSACOM S.A.
Fuente: HANSACOM S.A. (2022).

1. ¿Considera que las condiciones de trabajo que ofrece la empresa son óptimas y seguras para desempeñar de manera adecuada sus labores?

La Tabla 2, tiene la finalidad de determinar si los colaboradores de la empresa se encuentran a gusto o no con su lugar de trabajo, para en base a ello tomar los correctivos necesarios que mejoren el clima laboral de la empresa.

Tabla 2. *Perspectiva del empleado sobre su lugar de trabajo.*

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Totalmente de acuerdo	1	6%
De acuerdo	16	89%
En desacuerdo	1	6%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	18	100%

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

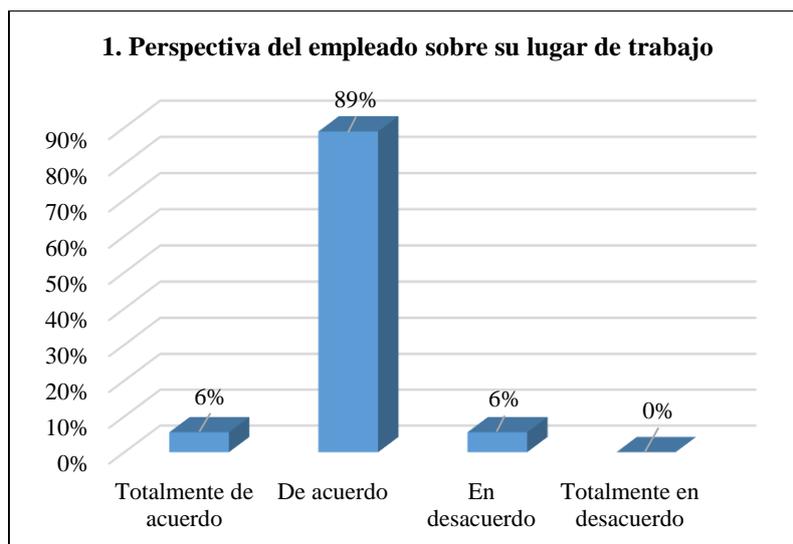


Figura 8. Perspectiva del empleado sobre su lugar de trabajo.
Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

Interpretación:

Dentro de la primera pregunta del cuestionario aplicado se determinó que el alrededor del 94% de los trabajadores encuestados, aseguran que HANSACOM S.A. que las condiciones de trabajo que ofrece la empresa son óptimas y seguras para poder realizar sus actividades cotidianas. Sin embargo, de las encuestas tomadas que son anónimas, existió un trabajador que no se mantuvo de acuerdo con esta pregunta. A pesar de que no forma parte de la opinión de mayoritaria, pero debido a la cantidad de trabajadores limitados que tiene la empresa un sólo trabajador descontento con la empresa podría significar problemas a mediano o largo plazo, afectando sobremanera el clima laboral de la empresa.

2. ¿Considera que las herramientas tecnológicas proporcionadas por la empresa son los adecuados para ejercer su trabajo?

Tabla 3. Tecnología utilizada para realizar el trabajo.

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Totalmente de acuerdo	6	0%
De acuerdo	10	33%
En desacuerdo	2	44%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	18	100%

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

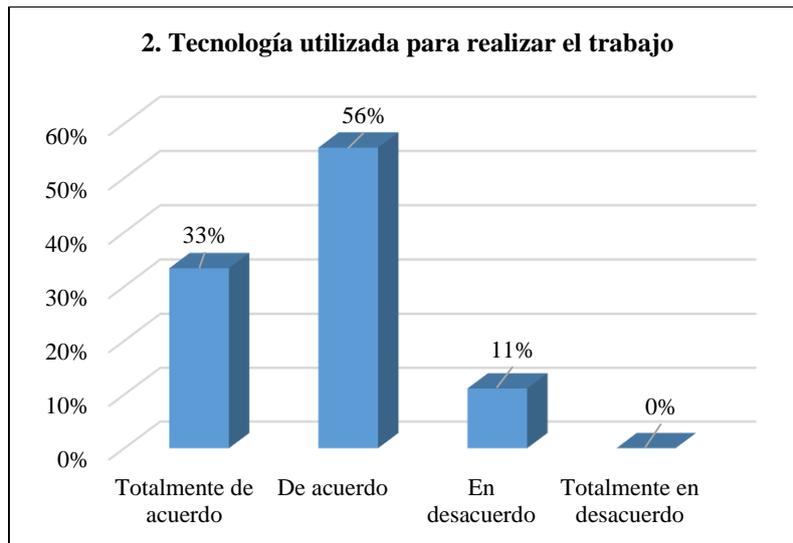


Figura 9. Materiales adecuados para la realización del trabajo.
Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

Interpretación:

En esta interrogante se evidencian respuestas favorables por parte de los empleados, a razón de que el 56% de los encuestados consideran que la empresa cuenta con las herramientas tecnológicas adecuadas para ejercer su trabajo, seguidas de un 33% que se encuentran totalmente en de acuerdo. En este caso, las falencias en el clima laboral, no dependen del lugar de trabajo en el que se desenvuelven los colaboradores.

3. ¿Su opinión es tomada en consideración y valorada dentro de su equipo de trabajo?

Tabla 4. Opinión del empleado dentro del trabajo.

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Si	7	39%
No	11	61%
Total	18	100%

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

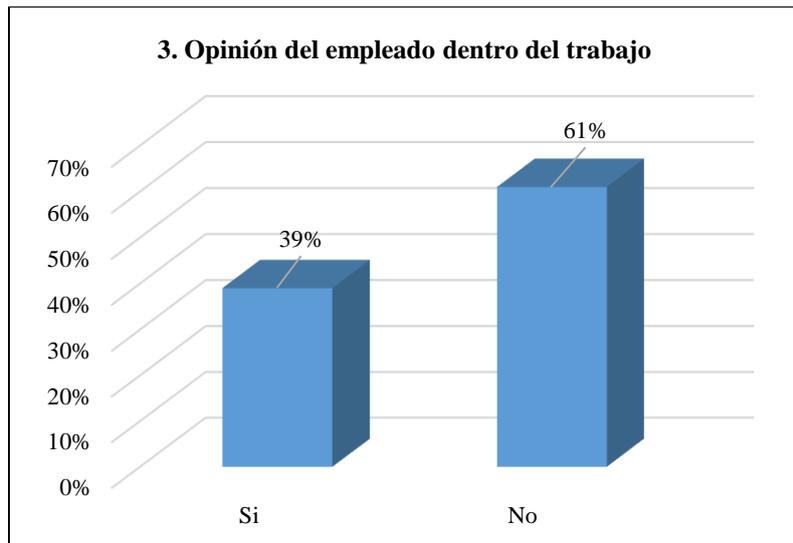


Figura 10. Opinión del empleado dentro del trabajo.
Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

Interpretación:

Con respecto a la pregunta tres, sobre la relevancia que tiene las opiniones de los empleados dentro de la empresa existen posiciones divididas, la mayoría indica que no se tienen en cuenta sus opiniones, mientras que un 39% que son 7 empleados manifiestan que sí. La problemática en sí no es la división de opiniones, es que la mayoría mantiene su postura de que cualquier aporte que puedan brindar a la organización, no va a ser tomado en cuenta por los altos mandos, esto si afecta el clima laboral de la empresa y merma la posibilidad de corregir cualquier desperfecto, dificultando la comunicación entre empleados y los jefes directos.

4. ¿Conoce con claridad las funciones por las cuales fue contratado en la empresa?

Tabla 5. Nivel de conocimiento de las funciones a seguir.

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Si	3	17%
No	15	83%
Total	18	100%

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

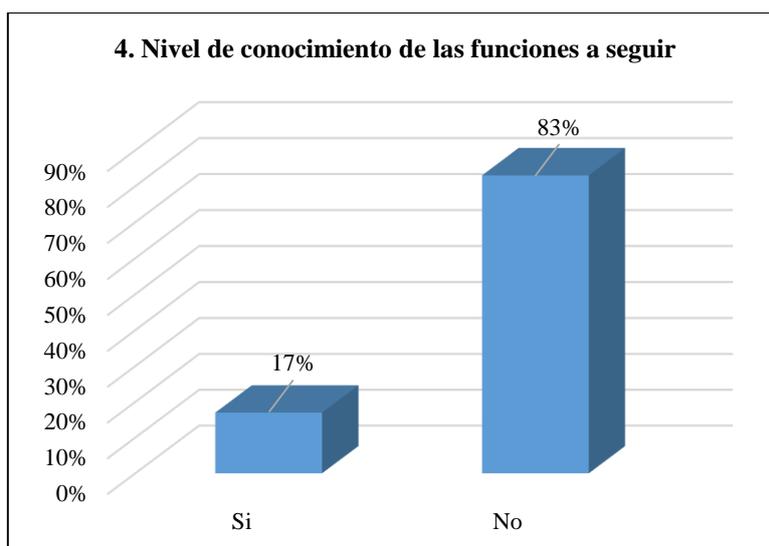


Figura 11. Nivel de conocimiento de las funciones a seguir.
Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

Interpretación:

La Figura mostrada anteriormente muestra que la mayor cantidad de trabajadores encuestados siendo estos el 83%, desconoce acerca de las funciones específicas que deben de realizar y por las cuales fueron contratados. Esto evidencia que la falta de conocimiento de las tareas a realizarse es uno de los factores que afectan el clima laboral de la entidad, puesto que este hecho podría generar duplicidad de puestos, pérdidas de tiempo y por supuesto de dinero.

5. ¿Tiene conocimientos acerca de la misión, visión y demás herramientas organizacionales de la empresa?

Tabla 6. Conocimiento acerca de las herramientas organizacionales.

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Si	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).



Figura 12. Conocimiento acerca de las herramientas organizacionales.
Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

Interpretación:

Dentro de la Figura 12, se evidencia que el 100% de colaboradores desconoce acerca de la misión, visión y demás herramientas organizacionales de la empresa. Este sí es un grave problema debido a que si desconocen de la filosofía empresarial es prácticamente imposible que puedan plasmar la idea de trabajo de la empresa al momento de relacionarse con los clientes o con sus compañeros de trabajo, porque este es otro factor que no sólo afecta al clima laboral sino también al desempeño del personal.

6. ¿Cómo calificaría la relación laboral que posee sus compañeros?

Tabla 7. Relación laboral entre compañeros.

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Excelente	4	22%
Buena	5	28%
Irregular	8	44%
Mala	1	6%
Muy Mala	0	0%
Total	18	100%

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

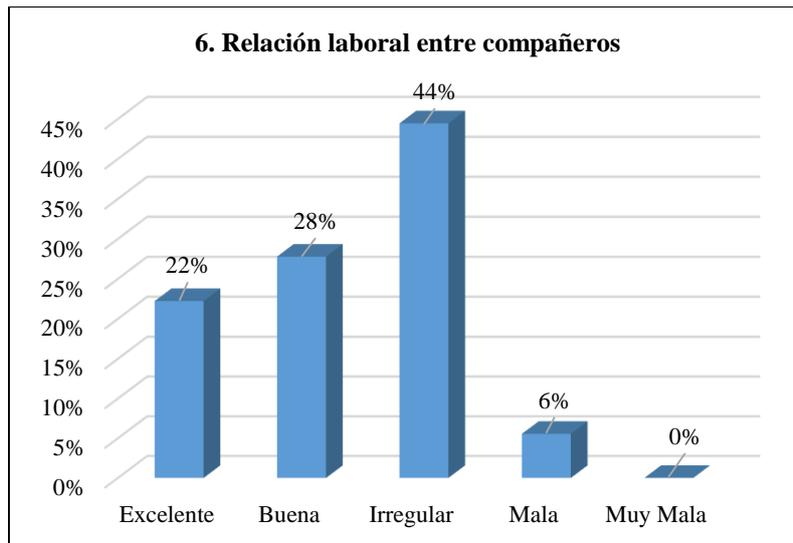


Figura 13. Relación laboral entre compañeros.
Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

Interpretación:

La mayoría de encuestados lo que representa un 44%, es decir 8 encuestados respondió que la relación con sus compañeros es irregular, mientras que el 28% la califica como “Buena”. Esto significa que el deterioro del clima laboral dentro de la empresa radica en que los colaboradores no se encuentran educadamente acoplados trabajando en equipo para el cumplimiento de los objetivos y metas hacia el éxito de la empresa.

7. ¿Considera que su jefe inmediato tiene el suficiente liderazgo sabe solucionar los conflictos de manera justa sin que ningún colaborador salga afectado?

Tabla 8. Liderazgo del jefe inmediato.

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Si	4	22%
No	14	78%
Total	18	100%

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

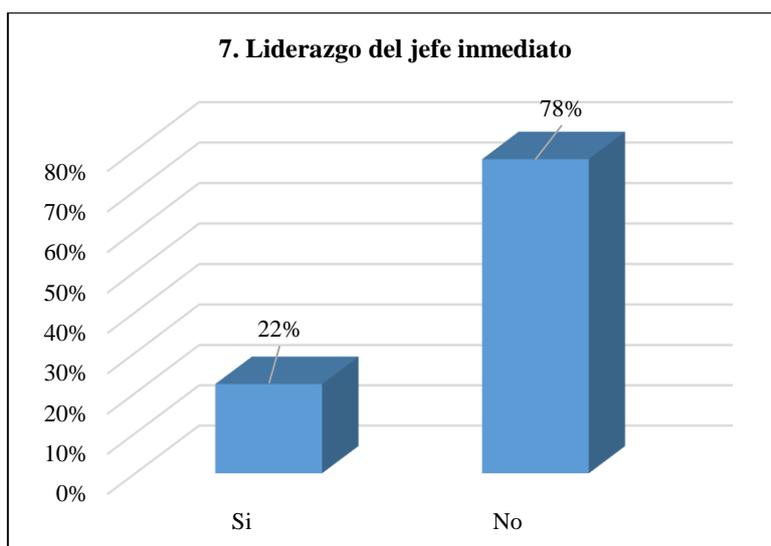


Figura 14. Liderazgo del jefe inmediato.

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

Interpretación:

El 78% de los encuestados que hace referencia a 14 colaboradores muestran su negativa ante la manera en la que el jefe inmediato lidera y toma las decisiones al momento de resolver algún tipo de conflictos suscitados dentro de la empresa. Este hecho influye en gran magnitud en el clima laboral de la empresa y por consiguiente podría llegar a desmotivar a los colaboradores.

8. ¿Se encuentra de acuerdo con el horario de trabajo que se le ha impuesto?

Tabla 9. Horarios de trabajo impuesto.

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Totalmente de acuerdo	4	22%
De acuerdo	10	56%
En desacuerdo	4	22%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	18	100%

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

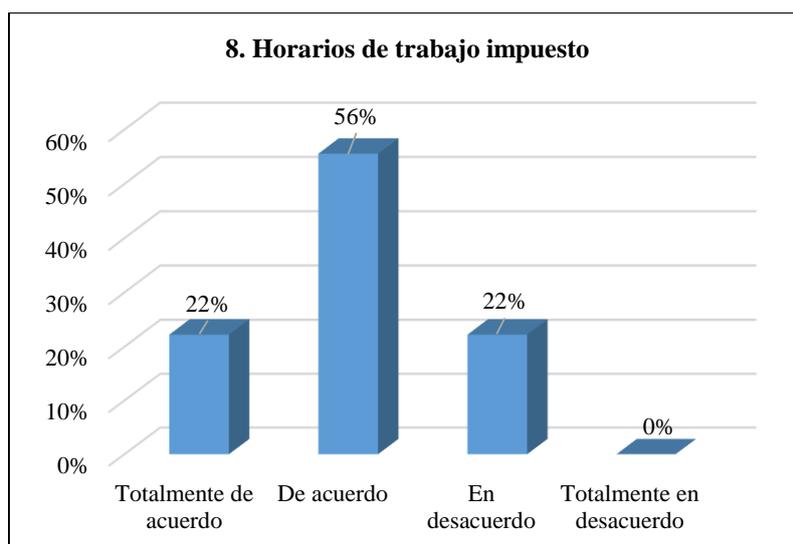


Figura 15. Horarios de trabajo impuesto.
Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

Interpretación:

La mayor parte de colaboradores encuestados que corresponden a un 56% del total se encuentran de acuerdo con los horarios de trabajo, el 22% se encuentra de acuerdo, es decir que en conjunto el 78% aproximadamente no presenta quejas con respecto a este tema. Sin embargo, existe un 22% que se encuentra en desacuerdo lo que indica que hay una parte del personal que al no encontrarse a gusto con ciertos factores que rodean su puesto de trabajo generan que el clima laboral se vea afectado de manera general.

9. ¿Se encuentra de acuerdo con que el sueldo que percibe actualmente es justo en comparación funciones que desempeña en la empresa?

Tabla 10. *Perspectiva acerca del sueldo que percibe.*

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	4	22%
En desacuerdo	8	44%
Totalmente en desacuerdo	6	34%
Total	18	100%

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

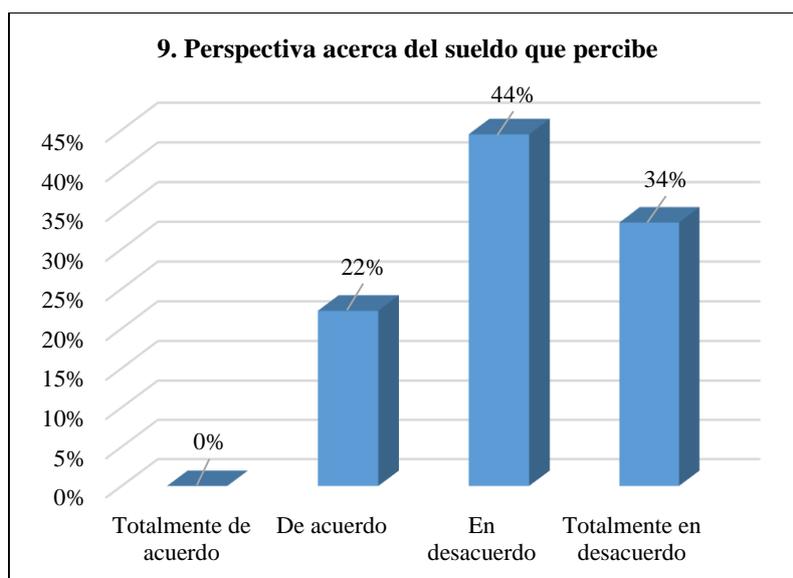


Figura 16. Perspectiva acerca del sueldo que percibe.
Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

Interpretación:

Como se evidencia en el gráfico anterior el 44% se encuentra en desacuerdo y el 34% se encuentra totalmente en desacuerdo con el salario que la empresa les retribuye por el trabajo que realizan dentro de la empresa. Esto indica que los colaboradores perciben que reciben muy poca paga en comparación a todas las actividades que deben de hacer en la entidad. Este si es un factor relevante a ser tomado en consideración debido a que en caso de que la empresa no se encuentre en condiciones de aumentarles el sueldo, sería recomendable que los motive con algún incentivo monetario.

10. ¿Considera que se encuentra capacitado para realizar sus actividades laborales?

Tabla 11. Nivel de capacitación.

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Totalmente de acuerdo	4	22%
De acuerdo	11	61%
En desacuerdo	3	17%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	18	100%

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

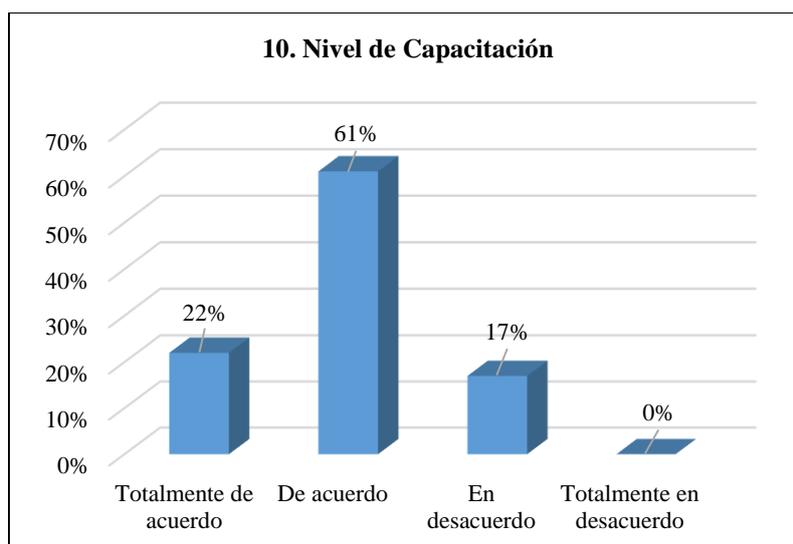


Figura 17. Nivel de capacitación.

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

Interpretación:

Por su parte en la pregunta número diez, la gran mayoría de los empleados encuestados que son el 61% considera que los conocimientos que posee en la actualidad han sido suficientes hasta el momento para poder realizar sus actividades laborales. No obstante, existen tres trabajadores que no comparten esta premisa, esto es señal de alarma para la empresa porque es un indicador de que algo está sucediendo y que no necesariamente implica detalles menores, si el trabajador reporta problemas al cumplir sus funciones lo principal a realizar es una evaluación para saber qué es lo que no permite el desempeño al 100% del empleado, y tomar correctivos necesarios, para evitar problemas a mediano o largo plazo.

11. ¿La empresa realiza capacitaciones periódicas para sus colaboradores?

Tabla 12. Realización de capacitaciones.

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Si	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

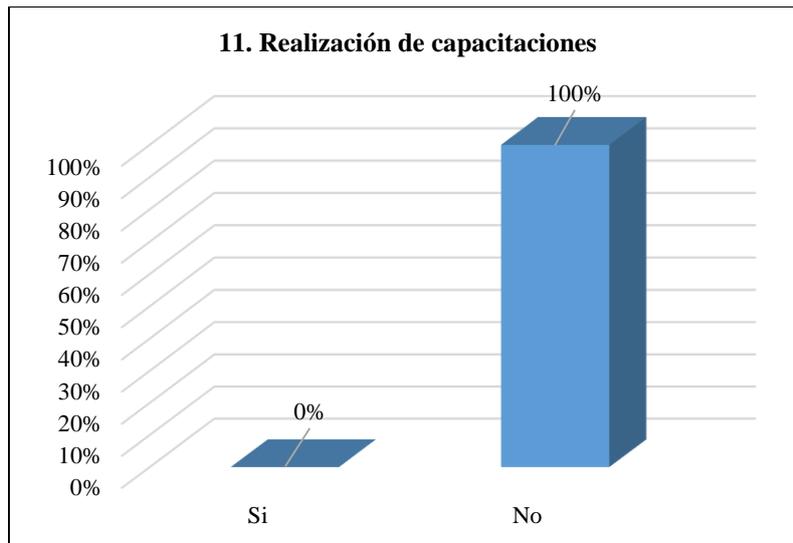


Figura 18. Realización de capacitaciones.

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

Interpretación:

La Figura anterior muestra que el total de encuestados afirma que la empresa no realiza capacitaciones para sus colaboradores. Lo que es otro indicador que reafirma la idea de que se deben aplicar estrategias para motivar a los trabajadores y así el clima laboral y el desempeño de los mismos mejore paulatinamente. Puesto que es importante recordar que el clima laboral y el desempeño de los colaboradores van de la mano, y dentro de la empresa no se le está otorgando el enfoque adecuado, lo que podría llegar a generar graves repercusiones a futuro, llegando a poner en riesgo la estabilidad de la empresa.

12. ¿Recibe algún tipo de incentivos por parte de la empresa?

Tabla 13. Incentivos por parte de la empresa.

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Si	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

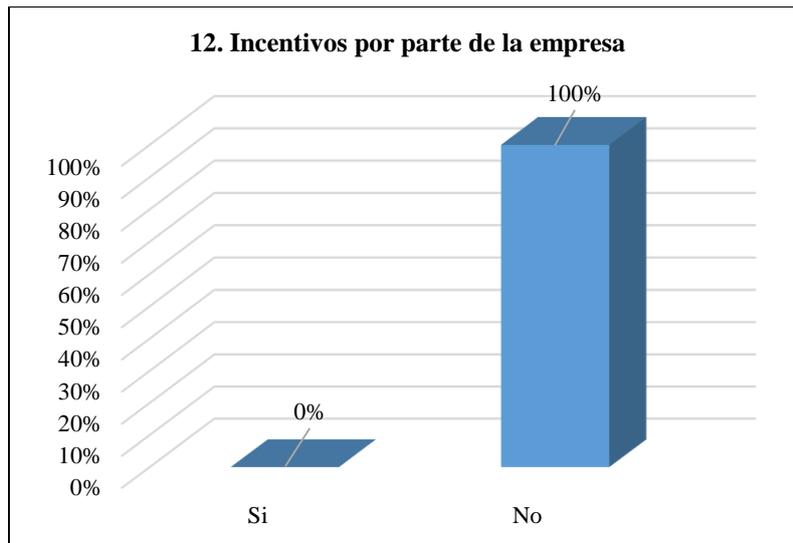


Figura 19. Incentivos por parte de la empresa.
Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

Interpretación:

El 100% de los colaboradores confirman que la empresa no les ofrece ningún tipo de incentivos laborales que puedan motivarlos de alguna manera. He aquí otra de las falencias que posee la empresa en el área de Recursos Humanos, mismas que deben de ser corregidas a través de estrategias destinadas a mejorar el clima laboral y por ende el desempeño de los trabajadores.

3.7.1. Hallazgos encontrados en la Encuesta

Luego de obtener las respuestas por parte de los colaboradores con respecto a las encuestas realizadas dentro de la empresa HANSACOM S.A., se lograron obtener los siguientes hallazgos relevantes:

Se evidenció que los datos obtenidos indican que los colaboradores se encuentran conforme con respecto a las condiciones de trabajo que ofrece la empresa, en cuanto a infraestructura segura y óptima, al igual que la tecnología que les proporcionan si es la adecuada. Esto indica que el inconveniente relacionado al mal clima laboral y a su desempeño es ocasionado a otro tipo de factores entre los que sobresale la falta de incentivos motivacionales.

La opinión de los colaboradores no es tomada en consideración para las decisiones que afectan a la empresa, es decir que el personal de trabajo no se encuentra siendo valorado, razón por la cual pierden pertinencia con la empresa. Además, el personal de trabajo desconoce con exactitud de las funciones y herramientas organizacionales de la empresas, por esta razón se

dificulta que los colaboradores puedan transmitirle a los clientes la ideología y filosofía sobre la cual se basa la empresa.

La relación entre compañeros de trabajo es bastante irregular, por ende no se evidencia un óptimo trabajo en equipo ni mucho menos un grupo sólido que trabaje para conseguir los objetivos planteados por la empresa. Este es uno de los principales factores encontrados en la información recolectada que hace referencia a una de las causas por las cuales el clima laboral ha mermado en la empresa.

El liderazgo es otra de las razones, que mantienen en descontento a los colaboradores, puesto que sienten que los problemas no siempre se resuelven de manera justa por parte de su jefe inmediato. Por otra parte, el horario de trabajo no fue un inconveniente dentro de las respuestas de los encuestados, debido a que en su gran mayoría mostraron que se encuentran de acuerdo con este aspecto. Sin embargo, la mayoría de trabajadores muestran su desacuerdo en cuanto al sueldo que perciben considerando que no es acorde en relación al conjunto de funciones y actividades que deben de desarrollar dentro de la empresa.

Para finalizar, la mayoría de trabajadores consideran que si cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto que ocupan actualmente, sin embargo manifiestan su malestar con respecto a la falta de capacitaciones y a la carencia de algún tipo de incentivos o reconocimiento que los motiven de una u otra manera.

3.8. Desarrollo de las Entrevistas

Las dos entrevistas que poseen el mismo cuestionario fueron realizadas a dos departamentos diferentes uno el área de cobranza de la empresa HANSACOM S.A. y otra al responsable del área de bodega. Los nombres de los entrevistados han quedado en el anonimato debido a que la información emitida al responder las preguntas es de cierto grado confidencial y por ello se decidió ocultar su identidad.

ENTREVISTA #1

1. ¿Se encuentra conforme con la manera en la que la empresa maneja el área de recursos humanos?

Me siento conforme con mi puesto de trabajo, porque en tiempo de crisis tener empleo es una bendición. Sin embargo, considero que como profesional no crezco, muchas de las

personas que trabajamos aquí tenemos mucho tiempo en el mismo puesto, con el mismo sueldo, sin recibir algún tipo de incentivos, no se realizan integraciones para conocernos fuera del trabajo y por eso es que la comunicación que manejamos es bastante deficiente.

2. ¿Dentro de la empresa existe la colaboración entre compañeros de trabajo?

No, la única colaboración que se evidencia un compañero se encuentra ausente debido a que se enfermó o pidió permiso, por salida o este se encuentre en reunión, los demás debemos suplir su puesto. Mientras tanto cuando todos están presentes en sus puestos de trabajo u oficinas, cada persona es responsable de realizar las actividades encomendadas.

3. ¿Qué opinión tiene acerca de la infraestructura física de la empresa?

Considero que en cuanto a infraestructura e instalaciones la empresa se encuentra en una posición favorable porque sus oficinas que se encuentran ubicadas en Víctor Emilio Estrada y las Monjas y las bodegas se encuentran en San Felipe. Además, dentro de la oficina cada quien tiene su puesto de trabajo, cada quien cuenta con su computadora, con su teléfono y con los útiles necesarios para poder desarrollar sus actividades, por eso en cuanto a la infraestructura todo se encuentra bien.

4. ¿Cómo resuelve el departamento de recursos humanos conflictos existentes entre colaboradores o con los clientes?

Cada departamento tiene un jefe inmediato, entonces el departamento de Recursos Humanos lo que hace cuando hay algún llamado de atención que es grave, es que de inmediato comunica al jefe inmediato del departamento para que puedan tomar una decisión acerca de la sanción o paso a seguir para solucionar el problema.

En muchas ocasiones con el llamado de atención del jefe inmediato a la o las personas involucradas en el conflicto, todo vuelve a la “normalidad”, pero si ha habido pequeñas ocasiones en tiempos pasados, donde habían llamados de atenciones de los jefes inmediatos y la situación no se resolvía, en ese momento existía la intervención de Recursos Humanos quienes colocaban un ultimátum.

5. ¿Cómo cree que es la comunicación que mantienen los compañeros de trabajo con sus jefes inmediatos?

La comunicación dentro de cada departamento es buena, pero no siempre llega a tiempo debido a las múltiples. Debido a que cada departamento se encuentra como que aislado uno de otro, todos los colaboradores de la empresa no hacemos un solo equipo, cuando nos toca reunirnos el ambiente se torna tenso debido a que nos conocemos muy poco, debido a que todos los compañeros se encuentran dedicados a su trabajo sin que exista algún espacio para socializar. Sin embargo, tenemos la consigna de que cuando se haya cometido algún error o exista alguna necesidad, se debe de inmediatamente comunicárselo al jefe inmediato para que se encargue de solucionar el problema o ayudar a dar soluciones.

6. ¿Cómo se evalúa su desempeño de los colaboradores en la empresa?

El jefe inmediato y el Jefe de Recursos Humanos de la empresa se encargan de supervisar en todo momento que nos encontremos realizando nuestras actividades diarias pero no se realizan encuestas, o algún tipo de pruebas en las que se evidencia que nos encontramos haciendo las cosas bien.

7. ¿Cuáles considera que deberían ser las estrategias para que el personal se motive y mejore el clima laboral?

Considero que la empresa debe de invertir en capacitaciones porque eso no sólo nos favorece a nosotros sino también a ellos como empresa, para reducir recursos. Otra estrategia considero es que se establezca una sana competencia al ofrecer incentivos a final de año para así trabajar con la idea y el entusiasmo de que nuestro trabajo será doblemente recomenzado.

8. ¿Qué temas considera que deben de aplicarse en las capacitaciones de la empresa?

Debido a que esta es una empresa dedicada a la actividad comercial considero que las capacitaciones deberían estar enfocadas a enseñarnos modernas técnicas de ventas, estrategias para mejorar la manera en la que ofrecemos el servicio al cliente y acerca de tecnología que eso es fundamental dentro de cualquier empresa.

ENTREVISTA #2

1. ¿Se encuentra conforme con la manera en la que la empresa maneja el área de recursos humanos?

Sí me encuentro conforme, aunque me gustaría ascender de puesto en algún momento y ganar mucho más de lo que gano ahora porque la economía en el país se complica cada día más y es insostenible sobrevivir con un bajo sueldo.

2. ¿Dentro de la empresa existe la colaboración entre compañeros de trabajo?

La verdad es que todos nos dedicamos a realizar nuestras actividades, que muy pocas veces se evidencia que existe colaboración unos a otros. Aparte de eso hay muy poca interacción entre departamentos lo que dificulta mucho que trabajemos en equipo.

3. ¿Qué opinión tiene acerca de la infraestructura física de la empresa?

Considero que infraestructura es muy buena, las oficinas y bodegas están bien estructuradas y adecuadas con sus respectivas instalaciones, de todos los servicios básicos y maquinarias requeridas. No tengo ninguna queja en cuanto a ese aspecto.

4. ¿Cómo resuelve el departamento de recursos humanos conflictos existentes entre colaboradores o con los clientes?

El departamento de Recursos Humanos tiene un modo de resolución no tan eficaz pero si busca ayudar en el momento en que se requiere solucionar un problema crítico, le falta quizás un poco de agilidad, pero si son bastante consientes en determinar las sanciones justas.

5. ¿Cómo cree que es la comunicación que mantienen los compañeros de trabajo con sus jefes inmediatos?

Considero que comunicación se da bien, pero podría ser mejor si nos reuniéramos a fijar metas y objetivos al menos una vez al mes. No siempre, los compañeros colaboran cuando alguno de nosotros se encuentra cargado de trabajo, la mayoría va enfocado en terminar su trabajo e irse cuando ha terminado su jornada.

6. ¿Cómo se evalúa su desempeño de los colaboradores en la empresa?

La empresa no cuenta con un mecanismo ni físico ni tecnológico en el que nos evalúen de alguna manera. Sin embargo, el jefe inmediato y el Jefe de Recursos Humanos se encuentran en sus labores de monitoreo de que cumplamos con nuestras actividades diarias y por supuesto que permanezcamos siempre dentro de nuestro puesto de trabajo.

7. ¿Cuáles considera que deberían ser las estrategias para que el personal se motive y mejore el clima laboral?

Considero que deben de haber eventos que integren a los colaboradores de todos los departamentos para ser un equipo como una familia laboral. Además de es, estoy de acuerdo

con que como colaboradores necesitamos incentivos o reconocimientos que nos estimulen a dar lo mejor de nosotros, sentir que la empresa se preocupa por nosotros.

8. ¿Qué temas considera que deben de aplicarse en las capacitaciones de la empresa?

Considero que se debe de capacitar al personal de manera inicial en temas relacionados al trabajo en equipo, liderazgo, habilidades interpersonales para que en conjunto aprendamos a relacionarnos mejor. Tengo la plena seguridad que coordinando las actividades a realizarse de manera conjunta reduciríamos una gran cantidad de recursos que utiliza actualmente la empresa.

3.8.1. Hallazgos encontrados en las Entrevistas

Luego de realizar las entrevistas a los dos colaboradores de la empresa, se lograron obtener los siguientes hallazgos relevantes:

Teniendo en cuenta lo que mencionaron dos trabajadores en áreas distintas se pueden sacar varias conjeturas acerca de lo abordado en las entrevistas, en primer lugar ambos convergen en que si bien es cierto no es que se ofrece ayuda y apoyo necesario a los compañeros de trabajo, siempre que es requerido, el apoyo no se hace notar, esto evidentemente es signo de un clima laboral no tan saludable.

El puesto de trabajo que ocupan las personas entrevistadas es acorde a sus capacidades pero mencionan que existe un malestar general debido a la carencia de incentivos, de capacitaciones, comunicación y procesos de integración que les permitan cambiar la manera en la que desarrollan su trabajo.

Los entrevistados consideran que dentro de la empresa no se evidencia un trabajo en equipo, que todos realizan sus actividades de manera dependiente, afectando de manera considerable el clima laboral. Además de ello, el hecho de trabajar en equipo reduciría tiempos y por ende costos, pero la empresa carece de esta cultura.

De acuerdo a las entrevistadas la forma de resolución de conflictos dentro de la empresa no es tan eficiente, porque el departamento de recursos humanos casi no toma parte de temas pequeños relacionados a los conflictos entre colaboradores, sólo cuando el problema se vuelve

más grave. Por otra parte cuando sucede algún tipo de inconveniente, este se resuelve con los jefes inmediatos, formalizando la comunicación horizontal, que puede llegar a ser beneficioso.

Al no existir una comunicación más directa, se complica la labor evaluativa y posterior diagnóstica que de la directrices para la toma de decisiones necesaria para mejorar aún más el clima laboral en caso que sea necesario. Por otro lado, se evidencia que el departamento de recursos humanos no es ágil en la resolución de determinados problemas, dejando en evidencia el corte comunicativo que tiene este departamento con los empleados en general. Para finalizar, se evidencia que ambas entrevistadas consideran que los incentivos y las capacitaciones son fundamentales para motivar a los colaboradores y por ende mejorar su desempeño.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1. Título de la Propuesta

Factores que afectan al clima laboral entre los trabajadores en la empresa HANSACOM S.A.

4.2. Introducción

Dentro de toda organización sin importar la actividad económica a la que se dedique, le resulta de suma importancia mantener a su equipo de trabajo motivado para que en conjunto puedan alcanzar las metas y objetivos trazados por la empresa. Por esta razón, se evidencia que debido al mercado tan competitivo que se muestra dentro del territorio Ecuatoriano, generado por la globalización que facilita los procesos de importación y exportación de productos y servicios, resulta de suma importancia generar un valor agregado el mismo que podría llegar a ser un servicio al cliente óptimo para que complemente los altos niveles de calidad de los productos ofertados.

Las empresas se ven en la necesidad de invertir en el capital humano para que estos desarrollen prácticas más eficientes, para que actualicen sus conocimientos a través de capacitaciones y generando estímulos que los mantengan motivados y felices con la empresa. Todo esto debido a que la organizaciones deben de tener siempre presente que el recursos humano es uno de los pilares fundamentales de la empresa puesto que actúa como un motor para atraer a más clientes, para que la administración y finanzas se conduzcan por el camino correcto.

De esta manera resulta fundamental que el clima laboral de una empresa funcione de manera armónica, puesto que influye de manera directa en el desempeño de cada uno de sus empleados. Por esta razón, en el desarrollo de la presente propuesta se exponen algunas alternativas de estrategias para mejorar el clima organizacional de la empresa HANSACOM. De la misma manera se incluyen acciones que buscan contribuir incremento del desempeño laboral de los empleados, para así lograr reflejar el buen momento interno que vive la empresa hacia los clientes.

4.3. Antecedentes

La empresa HANSACOM S.A., es una entidad familiar legalmente registrada dentro de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, la misma que cuenta con más de 30 años de experiencia importando productos de primera calidad y que están presentes en las grandes cadenas de supermercados como La Favorita y el Rosado. Además son distribuidores directos de restaurantes y bares en todo el país.

En los primeros años se trabajó principalmente en artículos para bebés, productos medicinales descartables, productos para higiene personal, bebidas alcohólicas, alimentos, herramientas para la industria metal-mecánica, entre otros. En la actualidad, sigue planificando introducir nuevas marcas para innovar constantemente su portafolio de productos, que permitan que la empresa se encuentre por encima de sus competidores.

A lo largo de los años, la economía y estabilidad de la empresa no ha sufrido grandes sobresaltos, puesto que cuenta con profesionales que mantienen la economía de la empresa estable. Sin embargo, se ha evidenciado que el clima laboral de la entidad no es muy ameno puesto que sus compañeros no trabajan en equipo y su relación durante las horas de trabajo es mínima, de acuerdo a las respuestas obtenidas por parte de los colaboradores que respondieron tanto en la encuesta y entrevistas realizadas en el presente proyecto.

Mediante las técnicas de investigación se determinaron la empresa no proporciona a sus colaboradores capacitaciones o algún tipo de incentivos ya sean estos monetarios o no monetarios. Además carece de algún tipo de mecanismo físico o virtual que les permitan determinar los niveles de desempeño del personal y evaluar su perspectiva con respecto al clima laboral que se desarrolla a la interna de la empresa. Por esta razón, se proponen estrategias y acciones destinadas a mejorar la situación actual de la empresa HANSACOM S.A., la misma que atraviesa falencias dentro de su clima organizacional, o que repercute en el desenvolvimiento de sus colaboradores.

4.4. Cuadro de la situación actual del clima laboral de la empresa

La siguiente tabla 14, tiene la finalidad de mostrar la situación actual de la empresa con respecto a las falencias que posee en su clima organizacional, para en base a ello establecer estrategias y acciones que contribuyan a contrarrestar los efectos adversos de esta problemática.

Tabla 14. *Situación actual del clima laboral de la empresa*

CAUSAS			
Satisfacción del trabajo	Capacitación y Desarrollo	Motivación	Liderazgo
✓ Escaso de sentimiento de pertenencia con la empresa.	✓ Carencia de planes de capacitación.	✓ Insuficiente reconocimiento y estimulación.	✓ Inadecuadas prácticas de liderazgo.
✓ Bajo nivel de compromiso con la organización.	✓ No se evidencian oportunidades de ascender laboralmente.	✓ Carencia de incentivos a los trabajadores.	✓ Dificultades al momento de resolver conflictos.
		✓ Falta de organización de eventos de integración.	
Trabajo en Equipo		Comunicación	
✓ Individualismo.		✓ Falta difusión de la Normativa de la empresa.	
✓ Bajo nivel de confianza entre compañeros de trabajo.		✓ Los colaboradores desconocen de la misión y visión de la empresa.	
✓ Relación irregular entre colaboradores.		✓ Falencias en la comunicación existente entre trabajadores.	
		✓ Los colaboradores no participan en la toma de decisiones de la empresa.	

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4.5. Objetivos de la Propuesta

- Diseñar estrategias destinadas al área de recurso humano para mejorar el clima laboral de la empresa.
- Proponer acciones enfocadas en motivar a los colaboradores y generar un mayor sentido de pertinencia con la entidad.
- Establecer el costo/ beneficio de la propuesta.

4.6. Propuesta de Estrategias y Acciones

La Tabla 15, muestra que la propuesta estará compuesta de cinco estrategias, cada uno con acciones diseñadas para contrarrestar las causas de las falencias en el desempeño y el clima laboral que se mostró en la Tabla 14 y en la problemática de la presente investigación.

Tabla 15. *Estrategias y Acciones de la propuesta.*

Estrategias	Acciones	Duración
1: Motivar a los colaboradores	✓ Programa de capacitaciones.	Semestralmente
	✓ Viaje a Galápagos para el mejor empleado del año.	Anualmente
	✓ Reconocimiento anual a los mejores colaboradores por área.	Anualmente
	✓ Programa de oportunidades de crecimiento profesional.	Diariamente
2: Evaluar el clima laboral de los colaboradores	✓ Fomentar la igualdad de oportunidades.	Diariamente
	✓ Programa de encuestas que miden el clima organizacional del personal.	Mensualmente
3: Crear mayor identidad y sentido de la pertenencia de los empleados hacia la empresa	✓ Fomentar el desarrollo de un liderazgo participativo.	Diariamente
	✓ Repartir afiches, volantes que tengan información de la normativa y objetivos de la empresa.	Anualmente
4: Mejorar la comunicación interna de la empresa	✓ Realizar talleres para fomentar la comunicación y el trabajo en equipo.	Semestralmente
	✓ Realizar un evento deportivo de integración.	Anualmente
	✓ Establecer políticas de buenas conductas y resolución de conflictos.	Diariamente
5: Evaluar el desempeño de los colaboradores	✓ Monitorear el desempeño de los colaboradores a través de fichas de evaluación.	Mensualmente

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4.6.1. ESTRATEGIA #1: Motivar a los colaboradores

4.6.1.1. Acción #1: Programa de capacitaciones

La Tabla 16, muestra el programa de capacitaciones que se ofrecerá a los colaboradores de la empresa HANSACOM S.A., cuyos temas se encontrarán enfocados en el área de ventas, trabajo en equipo, comunicación efectiva y negociación. La institución elegida para realizar estas capacitaciones será IDEPRO (Instituto de Desarrollo Profesional), puesto que posee

muchos años en el mercado ofreciendo sus servicios a precios relativamente bajos, los mismos que son mostrados en su página web, facilitando el costeo de esta acción.

Tabla 16. Programa de capacitaciones.

Nº	Nombre de la Capacitación	Duración	Costo	Entidad Capacitadora
1	Atención al cliente con dificultades, quejas y reclamos	200 horas	\$2.504,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
2	Taller de habilidades de comunicación y resolución de conflictos	150 horas	\$2.376,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
COSTO TOTAL AÑO #1				\$4.880,00
3	Programa de excelencia en servicio al cliente.	1 mes	\$2.488,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
4	Herramientas digitales y de cómputo	1 mes	\$2.375,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
COSTO TOTAL AÑO #2				\$4.863,00
5	Programa de Planeación Estratégica: Determine el camino para alcanzar los objetivos	1 mes	\$2.504,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
6	Taller de habilidades en negociación	1 mes	\$2.376,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
COSTO TOTAL AÑO #3				\$4.880,00
7	Programa de Transformación Digital en las empresas	1 mes	\$2.305,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
8	Taller Negociación Y Cierre De Ventas	1 mes	\$2.588,00	
COSTO TOTAL AÑO #4				\$4.893,00
9	Programa formativo en gestión de ventas	1 mes	\$2.504,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
10	Taller de neuromarketing aplicado a los negocios	1 mes	\$2.315,00	Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO
COSTO TOTAL AÑO #5				\$4.819,00

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4.6.1.2. Acción #2: Viaje a Galápagos para el mejor empleado del año

Con la finalidad de motivar a que el desempeño de los colaboradores de la empresa HANSACOM S.A. vaya en ascenso, se ha destinado la presente estrategia como propuesta. La misma que buscar incentivar de manera monetaria al colaborador que se haya desenvuelto e

manera más óptima a lo largo del año y quién haya obtenido las mejores puntuaciones en cada una de las fichas de evaluación realizadas por el departamento de Recursos Humanos.

El ganador será elegido de acuerdo a los criterios del área de departamento humano, quien los conoce a la perfección y han observado su desarrollo durante los 12 meses del año. Además de ello, el premio consiste en que la empresa costeará un viaje a Galápagos con dos entradas para que el colaborador junto a un acompañante pueda disfrutar de este viaje.

La siguiente Tabla 17, muestra los costos que debe de desembolsar la empresa para llevar a cabo esta propuesta:

Tabla 17. *Costo de viaje a Galápagos para el mejor empleado del año.*

Descripción	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Pasaje a Galápagos	2	\$191,00	\$382,00
Bono para consumo	1	\$600,00	\$600,00
TOTAL		\$791,00	\$982,00

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4.6.1.3. Acción #3: Reconocimiento a los mejores colaboradores por área

El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de monitorear diariamente a cada uno de los colaboradores de área, para así al finalizar el año tener un reporte del desempeño laboral de cada uno de los trabajadores. Esto con el objetivo de premiar a las personas que se hayan esforzado más que el resto de compañero para ayudar a la empresa al cumplimiento de sus metas y objetivos.

Este incentivo consiste en estimular a los colaboradores a que se esfuercen cada vez más con la empresa y consiste en bonificar con \$250 al mejor colaborador de cada área y una paca de reconocimiento por su excelente labor. Todo esto será realizado al finalizar el año, teniendo en consideración que la empresa cuenta con cuatro áreas, por ende serán cuatro los trabajadores elegidos como los mejores del año. Es importante recalcar que como parte de los términos y condiciones, la persona que gane como el mejor empleado del año, designación que se mostró en el punto anterior, no podrá recibir a la vez este nuevo estímulo, esto con la finalidad de

darles la oportunidad a todos los colaboradores de hacerse acreedor al premio, en igualdad de condiciones.

La Figura 20, muestra un prototipo del modelo de las placas que se otorgarán a los mejores colaboradores por área de manera anual en el mes de diciembre.



Figura 20. Reconocimiento a los mejores colaboradores.
Fuente: @VitriCristales

La Tabla 18, describe los costos que debe de desembolsar la empresa para poder aplicar esta acción dentro de la empresa.

Tabla 18. Reconocimiento anual a los mejores colaboradores por área.

Descripción	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Placas de reconocimiento	4	\$20,00	\$80,00
Bono	4	\$500,00	\$2.000,00
TOTAL		\$520,00	\$2.080,00

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4.6.1.4. Acción #4: Programa de oportunidades de crecimiento profesional

Uno de los inconvenientes que se describen en la problemática de este proyecto y que se evidenciaron como malestar en los colaboradores al responder tanto las encuestas como las entrevistas, es el hecho de que en la actualidad la empresa no ofrece oportunidades de ascender

laboralmente. Por esta razón, esta acción tiene el objetivo de brindarle a cada uno de ellos, la oportunidad de participar en un concurso para poder ocupar un cargo una vez que este haya sido vacante.

En otras palabras, se deberá incluir el reclutamiento interno cuando exista un puesto laboral disponible. En caso de que el personal que se encuentra laborando en la empresa no llene el perfil de la necesidad que busca cubrir la empresa, se deberá optar por el reclutamiento externo, pero lo que se busca demostrar a través de esta acción es que la empresa les brinda prioridad a su actual capital humano porque confía en ellos y sus capacidades para resolver problemas.

Esta acción no tendrá costo porque será realizada por el departamento de Talento Humano y además podría resultar efectiva para la empresa, puesto que como está ya conoce a su elemento y posee toda la información acerca de él, es probable que se disminuyan costos que sí tendría que costear durante un reclutamiento externo.

4.6.1.5. Acción #5: Fomentar la igualdad de oportunidades

La empresa a través de esta opción quiere generar e introducir en la mente del equipo de trabajo la igualdad de oportunidades sin importar el cargo que ocupen dentro de la empresa HANSACOM S.A. No sólo al momento de tratar de acceder al concurso de reclutamiento interno sino también cuando quieran emitir algún tipo de opinión, ser escuchado de manera respetuosa y atenta, en donde es probable de que sus ideas sean consideradas en la toma de decisiones de la empresa. En otras palabras, la empresa les ofrece a los trabajadores las mismas posibilidades de acceder al mismo bienestar social y los mismos derechos.

Esta acción al igual que el punto anterior, tampoco tendrá algún tipo de costo debido a que es otra de las funciones que le corresponde realizar al departamento de Talento Humano. Además, es importante recalcar que en caso de que algún colaborador decida hacer algún tipo de reclamo, queja, sugerencia de manera individual puede acercarse al jefe inmediato o al Jefe de Recursos Humanos, quienes deben de atender sus requerimientos de manera inmediata o a la brevedad posible.

4.6.2. ESTRATEGIA #2: Evaluar el clima laboral de los colaboradores

4.6.2.1. Acción #1: Programa que mide el clima organizacional de la empresa

El tema central dentro del presente estudio se basa en mejorar la situación actual de la empresa HANSACOM S.A. con respecto a su clima laboral. Para poder lograrlo se contratará un programa llamado Bizneo, el mismo que cuenta con muchas estrategias que miden y proponen mejorar para que el clima laboral de la empresa mejore considerablemente. Además, entre las principales opciones que ofrece hacen referencia a la realización de encuestas que miden la satisfacción, motivación, comunicación y demás factores preponderantes.

La Figura 21, muestra la interfaz del programa llamado Bizneo, el mismo que recopila información de cada uno de los colaboradores, crea y actualiza de manera automática el perfil del personal de la empresa y se adapta a las necesidades de la misma.

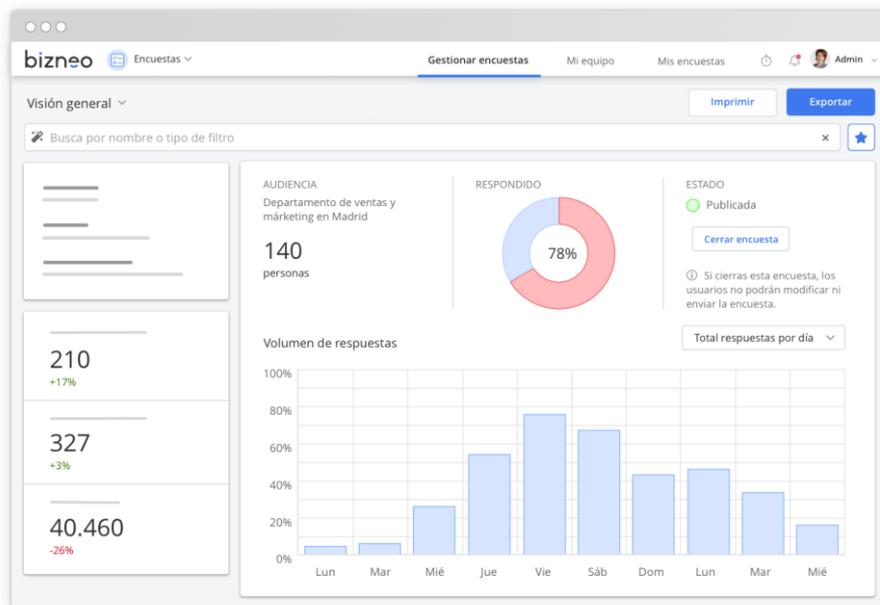


Figura 21. Interfaz del programa Bizneo.
Fuente: Bizneo (2022).

A través de este software la empresa tendrá a su disposición las mejores herramientas tecnológicas de Recursos Humanos para medir y mejorar los indicadores del clima laboral en la entidad. Además, algunas de los beneficios que proporciona este software son las que se muestran a continuación:

- A través de la información que proporciona el software es que las decisiones estratégicas que se tomen en la empresa podrán estar fundamentadas por ende serán más eficaces.

- Las encuestas realizadas se encargan de medir a través de indicadores del clima laboral, satisfacción laboral, necesidades de formación, cultura corporativa, encuestas de salida, valoración de iniciativas/beneficios o refuerzo de procesos de gestión del cambio, entre otros.
- Las encuestas pueden ser anónimas cuando se desea que los colaboradores expresen de manera libre y abierta sus opiniones y también puede ser visibles.
- Posee un panel y programador de encuestas, para mantener bajo control todas las encuestas adjudicadas, completadas o pendientes por responder.
- Ofrece la oportunidad de diseñar encuestas de diferentes tipos y formatos.
- Tiene una opción para recordar a través de alarmas, las notificaciones y recordatorio acerca de la tasa de respuestas de las encuestas.
- Muestra mapas de calor e informes gráficos, para visualizar desviaciones de ciertas áreas o sedes de tu empresa con respecto a la media general.
- Emojis integrados, para que tus preguntas resulten más atractivas y fáciles de entender.

La Figura 22, muestra todas las herramientas que proporciona el software Bizneo para medir el clima laboral de la empresa.

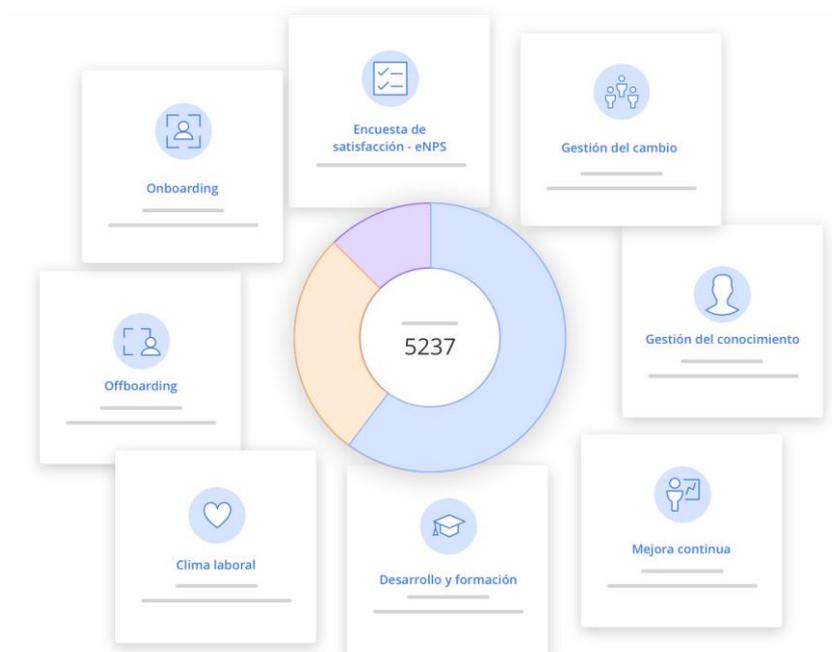


Figura 22. Herramientas del programa Bizneo.
Fuente: Bizneo (2022).

La Tabla 19, muestra los costos que la empresa deberá desembolsar el pago mensual por el uso del programa Bizneo para tener controlado el clima laboral de la empresa.

Tabla 19. *Programa que mide el clima organizacional.*

Descripción	Unidades	Costo Mensual	Costo Total
Programa que mide el clima organizacional	12	\$75,00	\$900,00
TOTAL			\$900,00

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4.6.3. ESTRATEGIA #3: Crear mayor identidad y sentido de la pertenencia de los empleados hacia la empresa

4.6.3.1. Acción #1: Fomentar el desarrollo de un liderazgo participativo

Lo que se busca a través de esta acción es dejar de lado ese tipo de liderazgo rígido y autoritario de la época pasada, para darle paso a la dirección con participación de todo un equipo de trabajo. Puesto que un jefe es la persona que ordena y delega, pero un verdadero líder es quien dirige y acompaña a su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos que espera alcanzar la empresa. Por esta razón a través del liderazgo participativo, se busca obtener nuevas ideas e información relevante por parte de los colaboradores, para en base a ello tomar decisiones más acertadas.

Este tipo de liderazgo le proporcionará a la empresa una mejor visión acerca de los puntos hacia los cuales quiere llegar. Entre sus principales beneficios se encontrarían los siguientes:

- Aumenta el compromiso personal de los colaboradores y generan mayor pertinencia.
- Levanta la moral, motiva y mejora el clima laboral.
- Genera un ambiente de igualdad de condiciones aprovechando de esta manera el pensamiento colectivo.
- Evita los niveles de rotación, generando mayor retención del personal.
- Los equipos de trabajo se sentirán valorados cuando los líderes escuchen sus ideas.
- Los problemas pueden ser resueltos de manera más rápida y eficiente, siendo más justos al escuchar ambas partes del problema.

4.6.3.2. Acción #2: Repartir afiches, volantes que tengan información de la normativa y objetivos de la empresa

Dentro de las encuestas de identificó que los colaboradores desconocen de la misión, visión y demás herramientas organizacionales de la empresa. Por esa razón, se les entregará afiches con estos datos y algunas de las reglas y políticas más importantes dentro de la empresa, con la finalidad de que puedan leerlo al llegar a sus hogares.

La Tabla 20, muestra que el costo de un ciento de afiches y colgantes tiene un costo aproximado de \$40, por ende debido a que esta acción se la desarrollará de semestral es necesaria la impresión de esta documentación dos veces al año.

Tabla 20. Afiches y volantes de información.

Descripción	Unidades	Costo Mensual	Costo Total
Afiches y volantes de información	200	-	\$40,00
TOTAL			\$40,00

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4.6.4. ESTRATEGIA #4: Mejorar la comunicación interna de la empresa

4.6.4.1. Acción #1: Realizar talleres para fomentar la comunicación y el trabajo en equipo.

La realización de talleres se llevará a cabo de manera mensual, en donde los líderes de la empresa se encargan de entablar conversaciones profundas con sus colaboradores, en donde indican de manera clara las metas y objetivos mensuales que desean obtener, tratando de generar un mayor índice de confianza.

Uno más de los inconvenientes que posee la empresa es que no fijan metas mensuales por ende el equipo de ventas trabaja sin tener un propósito establecido lo que dificulta desempeño de los colaboradores. Por esa razón, se propone que Jefe de Recursos Humanos sea la persona encargada de manera mensual de coordinar una reunión con cada uno de los colaboradores para de esta manera fijar metas de ventas, que deben de ser igualadas o superadas para llegar a las

metas mensuales de la empresa. Es decir, lo que se pretende es fomentar el trabajo en equipo en busca del éxito del equipo.

Otra de las finalidades de estas reuniones es que los colaboradores sientan la confianza de poner de manifiesto dentro de estas reuniones acerca de dudas, inquietudes o maneras en las que puede cerrar un determinado negocio, soluciones a conflictos a nivel interno, entre otros. Además de ello, luego de estas reuniones los jefes inmediatos debe de estar pendientes de que la fijación de metas establecidas de manera previa y también para guiar cuando sea necesario para que estas se cumplan.

Las reuniones de fijación de metas se llevarán a cabo de manera mensual, sin embargo en el caso de los vendedores deben de reportar de manera semanal sus ventas al supervisor, puesto que de acuerdo a estos valores se definirá a las personas que serán ganadores de los incentivos laborales mensuales.

El Jefe de Recursos Humanos tendrá la labor de coordinar las capacitaciones que sean necesarias y de establecer estrategias viables para que su equipo de trabajo logre mejorar sus números y se genere algún tipo de pertenencia con la empresa.

El costo de los refrigerios mensuales para 18 personas será de \$90, a ese valor se lo multiplica por 12 debido a que las reuniones y talleres se van a realizar de manera mensual, como se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 21. *Fomentar comunicación y trabajo en equipo.*

Descripción	Unidades	Costo Mensual	Costo Total
Refrigerio	12	\$54,00	\$1.080,00
TOTAL			\$1.080,00

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4.6.4.2. Acción #2: Realizar un evento deportivo de integración

La realización de un evento deportivo una vez al año, tiene la finalidad de que los colaboradores de todos los departamentos de la empresa se relacionen entre sí, para de esta

manera establecer lazos entre ellos que contribuyan a que su comunicación y trabajo en equipo dentro de la empresa sea más óptimo. Además de ello, esta alternativa es una manera más que tendrá la empresa de demostrarles a sus colaboradores que la entidad se preocupa por su bienestar y por brindarles momentos de ocio que les permitan salir de la rutina y disminuir sus niveles de estrés.

La cancha sintética propuesta para el evento estará ubicada en Samborondón llamada Club Parque, quienes cobran un valor de \$25 al tratarse de un evento de tan larga duración. Es importante recalcar que como se muestra en la Tabla 22, la empresa se encarga de todos los costos incluyendo alimentación de los colaboradores y de tres acompañantes adicionales que ellos tendrán la potestad de invitar a que se unan a la integración deportiva.

Tabla 22. Realizar un evento deportivo de integración.

Descripción	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Alquiler del centro deportivo Club Parque	8 (horas)	\$40,00	\$320,00
Uniformes	18	15,00	\$270,00
Flores para madrina deportes	1	\$20,00	\$20,00
Cinta para madrina de deportes	1	\$15,00	\$15,00
Balones de fútbol	2	\$10,00	\$20,00
Refrigerio	100	\$5,00	\$500,00
Agua	100	\$0,20	\$20,00
TOTAL			\$1.165,00

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4.6.4.3. Acción #3: Establecer políticas de buenas conductas y resolución de conflictos

Las siguientes normas que se describen a continuación, buscan ser una herramienta que permita que los conflictos en la empresa se reduzcan y que todos los colaboradores apliquen este tipo de políticas para mejorar su desarrollo en la entidad. Mencionadas políticas son las siguientes:

- Evitar conflicto de interés: El colaborador debe de informar con anticipación al mando superior cuando pueda haber un conflicto de interés y reportarlo por escrito, para que se tomen las acciones pertinentes.
- Hacer buen uso de la información confidencial: El uso de la información confidencial debe darse en forma responsable, segura, objetiva y apegada a derecho.
- Proteger los activos de la empresa: Se debe salvaguardar los activos que se encuentren bajo su control y utilizarlos para el desempeño de sus funciones y en beneficio de la empresa.
- Combatir la corrupción y el soborno: No se deben realizar obsequios onerosos a funcionarios y/o empleados del gobierno que puedan generar algún beneficio fuera de la transparencia y de la competencia justa, sin justificación, lo que podría provocar un impacto en la imagen de la empresa.
- Cumplimiento de las leyes, normas y estándares: Se debe cumplir las leyes y regulaciones a de las que somos sujetos. Además, es importante que se atiendan con requerimientos y observaciones de las autoridades, buscando colaborar con eficacia y cortesía.
- Seguridad y salud: Se debe promover la cultura de seguridad y salud al brindar capacitación permanente en esta materia para generar conciencia entre el personal.

4.6.5. ESTRATEGIA #5: Evaluar el desempeño de los colaboradores

4.6.5.1. Acción #1: Monitorear el desempeño de los colaboradores a través de fichas de evaluación

El departamento de Talento Humano es el encargado de evaluar de manera diaria y velar porque los trabajadores cumplan sus funciones a cabalidad. Sin embargo, para poder determinar a los mejores empleados mensuales y anuales se deben de realizar tres tipos de fechas de evaluación, una de ella es un autoevaluación del colaborador, una evaluación entre compañeros de trabajo y otra debe hacer referencia a la opinión emitida por el jefe inmediato quien es la persona que monitorea y supervisa al personal de trabajo por áreas.

La primera ficha irá destinada a una evaluación del desempeño de los colaboradores por parte del jefe inmediato, puesto que es la persona que más conoce el desenvolvimiento que tiene el empleado, su rendimiento y las funciones que debe de realizar. La siguiente ficha a llenar es una autoevaluación, porque no hay nadie que conozca más a un colaborador que él

mismo, esta ficha servirá para que los empleados midan su nivel de desempeño y creen conciencia acerca de lo que se encuentran haciendo mal, de sus falencias y errores para que tomen correctivos en base a ello. Para finalizar, la última ficha tendrá la responsabilidad de evaluarse entre compañeros que se encuentren trabajando cerca, es decir dentro del mismo departamento, porque lo que se busca es que la calificación sea emitida por alguien que conoce el trabajo del otro.

Esas fichas de evaluación se imprimirán de manera trimestral, es decir 4 veces al año. Tienen un costo de 0,03 por hoja y serán 3 hojas de evaluación por cada colaborador. Es decir que en el primer trimestre como se trata de 18 colaboradores serán necesarias 54 fichas impresas a un costo total de \$1,62, sin embargo como serán impresas cuatro veces al año el costo total de esta acción es de \$6,48.

En base a lo mencionado anteriormente, la Tabla 23 muestra los costos de esta acción de acuerdo a la cantidad de fichas que se deben imprimir.

Tabla 23. *Fichas de desempeño laboral.*

Descripción	Unidades	Costo Mensual	Costo Total
Impresión de las fichas anuales	216	\$0,03	\$6,48
TOTAL			\$6,48

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4.7. Costos de la Propuesta

La Tabla 24, es una recopilación de todos los costos generados por la propuesta de estrategias y acciones mostrada anteriormente. El primer año se evidencia que la inversión inicial será de un costo de \$5.131,48. Para la proyección de gastos de los siguientes años se tomó en consideración la inflación acumulada a Diciembre del año 2021 que fue de 1,94%. Además, para llevar a cabo la propuesta, dichos fondos provienen de los ingresos que posee la empresa porque la inversión es bastante baja en comparación a los ingresos que posee la empresa, por ende no necesita de ningún tipo de financiamiento bancario, puesto que con sus activos actuales puede costear esta propuesta.

Tabla 24. Costos proyectados de la propuesta.

Estrategias	Acciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1: Motivar a los colaboradores	• Programa de capacitaciones.	4.880,00	4.863,00	4.880,00	4.893,00	4.819,00
	• Viaje a Galápagos para el mejor empleado del año.	982,00	1.001,05	1.020,47	1.040,27	1.060,45
	• Reconocimiento anual a los mejores colaboradores por área.	2.080,00	2.120,35	2.161,49	2.203,42	2.246,17
	• Programa de oportunidades de crecimiento profesional.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	• Fomentar la igualdad de oportunidades.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2: Evaluar el clima laboral de los colaboradores	• Programa de encuestas que miden el clima organizacional del personal.	900,00	917,46	935,26	953,40	971,90
3: Crear mayor identidad y sentido de la pertenencia de los empleados hacia la empresa	• Fomentar el desarrollo de un liderazgo participativo.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	• Repartir afiches, volantes que tengan información de la normativa y objetivos de la empresa.	40,00	40,78	41,57	42,37	43,20
4: Mejorar la comunicación interna de la empresa	• Realizar talleres para fomentar la comunicación y el trabajo en equipo.	1.080,00	1.100,95	1.122,31	1.144,08	1.166,28
	• Realizar un evento deportivo de integración.	1.165,00	1.187,95	1.211,00	1.234,49	1.258,44
	• Establecer políticas de buenas conductas y resolución de conflictos.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5: Evaluar el desempeño de los colaboradores	• Monitorear el desempeño de los colaboradores a través de fichas de evaluación.	6,48	6,61	6,73	6,86	7,00
TOTAL		11.133,48	11.238,15	11.378,82	11.517,90	11.572,43

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4.8. Diagrama de Gantt

La Tabla 25, muestra el cronograma de cada una de las estrategias y acciones propuestas para mejorar el clima laboral de la empresa HANSACOM S.A., dentro del presente proyecto.

Tabla 25. *Diagrama de Gantt.*

ACCIONES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12							
	S 1	S 2	S 3	S 4																																																
Programa de capacitaciones																																																				
Viaje a Galápagos para el mejor empleado del año.																																																				
Reconocimiento anual a los mejores colaboradores por área.																																																				
Programa de oportunidades de crecimiento profesional.																																																				
Fomentar la igualdad de oportunidades																																																				
Programa de encuestas que miden el clima organizacional del personal.																																																				
Fomentar el desarrollo de un liderazgo participativo.																																																				
Repartir afiches, volantes que tengan información de la normativa y objetivos de la empresa.																																																				

ACCIONES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12							
	S 1	S 2	S 3	S 4																																																
Realizar talleres para fomentar la comunicación y el trabajo en equipo.																																																				
Realizar un evento deportivo de integración.																																																				
Establecer políticas de buenas conductas y resolución de conflictos.																																																				
Monitorear el desempeño de los colaboradores a través de fichas de evaluación.																																																				

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4.9. Análisis Financiero de la propuesta

4.9.1. Variación porcentual de ventas anuales

La Tabla 26, muestra la variación porcentual de ventas anuales de la empresa HANSACOM S.A., desde el año 2017 hasta el año 2021. Lo que en promedio determinan que de acuerdo al método de datos históricos, los ingresos de la empresa deben de ser proyectados en un porcentaje de 2,1%. Esta variación es bastante baja debido a que en los años 2020 y 2021 los ingresos de la empresa se redujeron debido a los efectos adversos de la pandemia COVID-19.

Tabla 26. *Variación porcentual de ventas anuales.*

Años	Total de Ventas	Variación Porcentual
2017	1.446.556,00	
2018	1.646.124,00	14%
2019	1.838.661,00	12%
2020	1.653.202,31	-10%
2021	1.540.314,41	-7%
Porcentaje Promedio		2,1%

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4.9.2. Estado de Resultados Proyectado

La Tabla 28, muestra el estado de resultado proyectado de la empresa HANSACOM S.A., la misma que de acuerdo al método basado en datos históricos, se determinó que el promedio de la variación porcentual es de 2,1%, siendo este el porcentaje utilizado para realizar las proyecciones de ingresos en este proyecto. Además de ello, los gastos serán proyectados de acuerdo al valor de la inflación acumulada anual que ya se mencionó anteriormente que hasta Diciembre del año 2021 fue de 1,94%.

Tabla 27. Estado de Resultados proyectado.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>INGRESOS</u>					
Ventas	1.572.661,01	1.605.686,89	1.639.406,32	1.673.833,85	1.708.984,36
Otros Ingresos	23.782,22	24.257,86	24.743,02	25.237,88	25.742,64
Total de ingresos	1.596.443,23	1.629.944,76	1.664.149,34	1.699.071,73	1.734.727,00
<u>COSTOS</u>					
(-) Costos de ventas	833.510,34	851.014,05	868.885,35	887.131,94	905.761,71
Total de costos	833.510,34	851.014,05	868.885,35	887.131,94	905.761,71
(=) UTILIDAD BRUTA	762.932,89	778.930,70	795.263,99	811.939,79	828.965,29
<u>GASTOS</u>					
(-) Gastos de distribución	275.165,71	280.503,93	285.945,71	291.493,05	297.148,02
(-) Gastos Administrativos	465.336,11	474.363,63	483.566,28	492.947,47	502.510,65
(-) Gastos Financieros	3.586,51	3.586,51	3.586,51	3.586,51	3.586,51
(-) Gastos del proyecto	11.133,48	11.238,15	11.378,82	11.517,90	11.572,43
Total de Gastos Operacionales	755.221,81	769.692,22	784.477,32	799.544,93	814.817,60
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	7.711,08	9.238,49	10.786,66	12.394,86	14.147,68
(=) Utilidad antes de Participación a trabajadores	7.711,08	9.238,49	10.786,66	12.394,86	14.147,68
(-) Participación a trabajadores	1.156,66	1.385,77	1.618,00	1.859,23	2.122,15
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta	6.554,42	7.852,71	9.168,66	10.535,63	12.025,53
(-) Impuesto a la Renta Causado	1.638,60	1.963,18	2.292,17	2.633,91	3.006,38
Utilidad Neta	4.915,81	5.889,53	6.876,50	7.901,72	9.019,15

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4.9.3. Cálculo de TMAR

La Tabla 29, muestra el cálculo de la TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento), la misma que se compone de beta de la industria que es 1,90%, el riesgo país hasta marzo del año 2022 con un 7,72%, la rentabilidad del mercado con respecto a industrias que comercializan alimentos importados es de 5,15%; y la tasa libre de riesgo que es de 2,45%. Todos estos datos se muestran en la página oficial del Banco Central del Ecuador.

Tabla 28. Tasa mínima aceptable de rendimiento.

TMAR (Tasa mínima aceptable de rendimiento)		
β	Beta de la industria	1,90%
Rm	Rentabilidad del mercado	5,15%
Rf	Tasa libre de riesgo	2,45%
RP	Riesgo país Ecuador	7,72%
		17,22%
TMAR		

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4.9.4. Flujo de Caja Proyectado

La Tabla 30, muestra el flujo de caja proyectado a cinco años y con esa información se procede a determinar los indicadores financieros y el costo beneficio cualitativo.

Tabla 29. Flujo de Caja Proyectado.

Descripción	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO OPERATIVO						
Ingresos		1.596.443,23	1.629.944,76	1.664.149,34	1.699.071,73	1.734.727,00
Gastos de la empresa		744.088,33	758.454,07	773.098,50	788.027,03	803.245,18
Pago a proveedores		833.510,34	851.014,05	868.885,35	887.131,94	905.761,71
Pago de Impuestos		2.795,27	3.348,95	3.910,17	4.493,14	5.128,54
Gastos de la propuesta		11.133,48	11.238,15	11.378,82	11.517,90	11.572,43
Total		4.915,81	5.889,53	6.876,50	7.901,72	9.019,15
FLUJO DE INVERSIÓN						
Inversión inicial	-11.133,48					
Total	-11.133,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Aporte de Accionistas	11.133,48					
Total	11.133,48					
FLUJO DE CAJA	-11.133,48	4.915,81	5.889,53	6.876,50	7.901,72	9.019,15

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4.9.5. Indicadores Financieros

La Tabla 31, tiene la finalidad de mostrar los indicadores financieros del proyecto, en donde los estados financieros arrojaron los siguientes resultados:

Tabla 30. *Indicadores Financieros.*

Indicadores Financieros	
TMAR	17,22%
VAN	\$9.876,25
TIR	47,55%
Payback	1 año y 7 meses
Relación C/B	\$1,89

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

CONCLUSIONES

Luego de desarrollar la investigación se puede concluir que dentro de la empresa HANSACOM S.A., la situación actual con respecto al clima laboral es deficiente debido a que varios factores influyen de manera negativa, generando un ambiente tenso entre compañeros de trabajo. Esto se debe en gran magnitud a que la empresa no ofrece capacitaciones, incentivos, reconocimientos, ni oportunidades de ascender laboralmente, por esta razón los colaboradores tienen un escaso de sentimiento de pertenencia y un bajo nivel de compromiso con la organización. Además, la relación irregular entre colaboradores debido a que no se integran fuera del ámbito laboral, se evidencian inadecuadas prácticas de liderazgo, dificultades al momento de resolver conflictos y falta de conocimientos de los empleados con respecto a la fisiología y demás herramientas y normas organizacionales que lo rigen.

Se concluye que a propuesta para optimizar el clima laboral trabajadores en la empresa HANSACOM S.A., deben ir enfocados en crear un programa de capacitaciones, brindar incentivos monetarios y reconocimientos a los mejores colaboradores del año; crear un programa generador de oportunidades de crecimiento profesional; fomentar la igualdad de oportunidades; utilizar un software de control del clima organizacional del personal; utilizar un liderazgo participativo; informar a los colaboradores acerca de la normativa y objetivos de la empresa a través de afiches; realizar talleres para fomentar la comunicación y el trabajo en equipo; establecer políticas de buenas conductas y resolución de conflictos; y monitorear el desempeño de los colaboradores a través de fichas de evaluación.

Entre los beneficios que tendrá la empresa HANSACOM S.A. con la propuesta de estrategias para el mejoramiento de su clima laboral, se presentan el hecho de que el desempeño de los colaboradores aumentará considerablemente, los colaboradores se encontrarán motivados al momento de realizar sus labores y sobre todo incrementará su sentido de la pertinencia con la empresa, para de esta manera trabajar en equipo para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la entidad. Además, por el tema financiero se concluyó que el proyecto es rentable debido a que con una inversión de \$11.33,38 se obtuvo un VAN de \$9.876,25, una TIR 47,55%, la recuperación de la inversión en un tiempo de 1 año y 7 meses y la relación Costo/Beneficio es de \$1,89 lo que significa que por cada dólar invertido la empresa obtiene \$0,89 adicionales como ganancia.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el Jefe de Recursos Humanos se involucre en mayor magnitud en los asuntos relacionados a la solución de conflictos por parte de las diferentes áreas y departamentos que conforman la empresa.
- Es recomendable que se aplique el liderazgo democrático para que de esta manera los colaboradores en general puedan participar de las decisiones que se toman en la empresa y así se sientan más identificados con la empresa.
- Se recomienda evaluar de manera constante en desempeño de los colaboradores y el clima laboral para en base a ello actualizar o modificar las estrategias y acciones destinadas a mejorar el rendimiento del personal de la empresa.
- Es recomendable realizar una inspección de los procesos realizados en la empresa una vez al año, para poder garantizar que todos laboren de manera excelente y de calidad.
- Se recomienda reestructurar el plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Es recomendable la constante investigación en temas de diseño organizacional para la compañía, para que se mantenga con las nuevas estrategias de administración del personal, de forma tal que se pueda garantizar un clima laboral excelente para la disposición de trabajar.

BIBLIOGRAFÍA

- Adánes, M. (2015). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Universidad Complutense de Madrid.
- Andrade, H. (2015). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. España: NetBiblio.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Guadalajara: Pearson.
- Banco Central del Ecuador. (2021). *La economía ecuatoriana inicia la recuperación económica con una expansión del 2,8% en 2021*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1431-la-economia-ecuatoriana-inicia-la-recuperacion-economica-con-una-expansion-del-2-8-en-2021>
- Barzola, I., Barzola, V., & Flores, W. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Dominio de las ciencias*, 3(3), 93 - 97.
doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.3.jun.917-937>
- Behar, R. D. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Ediciones Shalom.
- Bizneo. (2022). *7 indicadores del clima laboral*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/7-indicadores-del-clima-laboral/>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, España: Editorial UNED.
- Brunet, L. (2016). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Madrid, España.
- Chamba, M., & Vargas, B. (2015). *Plan de comercialización de un nuevo material en semijoyas de la empresa "Kilates" en la ciudad de Machala*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*. McGrawHill.
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación ¿Para qué?* (N. Cohen, & G. Gómez, Trads.) Buenos Aires, Argentina: CLACSO. Obtenido de http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf
- Díaz, P. E., & León, S. M. (2019). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración* (2º ed.). España: Paraninfo.
- Dimitrova, I. (2017). *Plan de motivación laboral en la empresa CHG*. Universidad de Valencia.

- Ditieri, M. (2017). *El impacto de la motivación en la rentabilidad de la fuerza de ventas*. Universidad Abierta Interamericana.
- Durham, H., & Smith, M. (2016). *El Gerente eficaz*. Editorial SUDAMERICANA.
- Fernández, C. C. (2018). *La comunicación en las organizaciones*. México.
- Gan Busto, F. (2016). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. México.
- García, A. (2018). *Comunicación Organizacional 2.0, La comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital*. Universidad Santo Tomás.
- García, M., Martínez, C., Martín, N., & Sánchez, L. (2018). *La entrevista*. Obtenido de http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf
- García, S. H. (2017). *Comunicación empresarial*. MacMillan Education.
- Granda, S. (2017). La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. *Quipukamayoc*, 13(26), 116-122. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/319657743_LA_INSATISFACCION_LABORAL_COMO_FACTOR_DEL_BAJO_RENDIMIENTO_DEL_TRABAJADOR
- Grimaldos, A., Sánchez, H., & Cuervo, M. (2018). *Clima organizaconal y su relación con el desempeño laboral en cargos operativos de la empresa RESCAFE S.A.S. (Tesis de grado)*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Gruenberg, M. (2018). *Hansacom s.a*. Obtenido de Hansacom S.A.: <https://hansacomsa.com/>
- Hernandez, F., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.
- Herrera, J., Méndez, K., & Zambrana, M. (2020). *Comunicación gerencial en las organizaciones (Tesis de grado)*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Hualcapi, M., Castro, A., & Jacome, G. (2017). Motivación: Las Teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las ciencias*, 3(2), 311-333. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5889721.pdf>
- IDEPRO. (2022). *Capacitaciones*. Obtenido de Instituto de Desarrollo Profesional - IDEPRO: <https://idepro.edu.ec/programacion-academica/page/6/>
- Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo. (2018). *Tipos de investigación*. Obtenido de https://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/CIPS/2018_1/Documentos/INVESTIGACION_NO_EXPERIMENTAL.pdf

- López, A. (2018). *Sistematización de experiencias sobre el diagnóstico de las necesidades que sustentan las motivaciones del personal de una casa de salud*. Universidad de Guayaquil.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36. Obtenido de <http://www.acuedi.org/ddata/410.pdf>
- Maldonado, E. (2015). *Estudio sobre la influencia de los estilos directivos de los jefes en la motivación de los empleados y el clima laboral, y propuesta de un plan de acción para el mejoramiento del clima laboral de la empresa importadora Alvarado CIA. LTDA. (Tesis de grado)*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Manjarrez, N., Boza, J., & Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 359-365. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359.pdf>
- Marin, S. H., & Placencia, M. M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42-52.
- MH Education. (21 de Octubre de 2019). *La pirámide de Maslow*. Obtenido de <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>
- Ministerio de trabajo. (2012). *Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>
- Olaz, A. (2018). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*(56), 1-35.
- Palmar, G., Rafael, S., Valero, U., & Jhoan, M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios públicos*, 17(39), 159-188. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>
- Parra, M., Duran, E., Márceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I., Payares, K., . . . Ramírez, P. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el area administrativa de Barranquilla. *Revista Espacios*, 30(50), 21. Obtenido de

- https://www.researchgate.net/publication/329787896_Factores_del_clima_organizational_existentes_en_el_area_administrativa_en_empresas_de_Barranquilla
- Pérez, R. (2020). *¿Cómo mejorar el clima laboral?: Existe una solución para cada problema en este libro encontrará respuestas sobre cómo lograrlo en su empresa y elevar la productividad*. Estados Unidos: Services LLC - KDP Print.
- Ramos, W., Paredes, M., Teran, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación organizacional*. Ediciones Grupo Compás 2017.
- Robbins, S. (2016). *Comportamiento Organizacional*. PRENTICE–May.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2019). *Administración 10ma edición*. Pearson.
- Rodríguez, P. (2019). *Caracterización de la motivación laboral en una empresa de servicios financieros*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Rogers, E. (2016). *La comunicación en las organizaciones*. Paraguay.
- Ruiz, R. (2017). *Historia y evolución del pensamiento científico*. EUMED.
- Sampieri, R. H., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Trías, F. (2017). *El libro negro del emprendedor: no digas que nunca te lo advirtieron*. Barcelona, España: Empresa Activa.
- Universidad Nacional de Rosario. (2020). *Motivación*. Obtenido de <https://adultosmayores.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2020/04/Motivaci%C3%B3n.pdf>
- Uribe, P. J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Bogotá, Colombia: El Manual Moderno.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión de talento humano*. ESPOCH.
- Vanegas, S. (2015). *Construir inteligencia colectiva en la organización: Una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa*. México.
- Zambonino, P. (2018). *Factores determinantes del clima organizacional en el desempeño laboral en empleados del sector textil*. Universidad Técnica de Ambato.

ANEXOS

Anexo 1. *Productos y marcas que comercializa la empresa.*





UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Facultad de Administración de Empresas



El presente proyecto de investigación trata de identificar los factores que afectan el clima laboral entre los trabajadores en la empresa HANSACOM S.A., para en base a ello tomar decisiones que permitan repercutir los efectos adversos de mencionados factores.

Fecha: _____

Investigador: _____

FORMATO DE ENCUESTA

1. ¿Considera que las condiciones de trabajo que ofrece la empresa son óptimas y seguras para desempeñar de manera adecuada sus labores?

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		
Total		

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

2. ¿Considera que las herramientas tecnológicas proporcionadas por la empresa son los adecuados para ejercer su trabajo?

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		
Total		

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

3. ¿Su opinión es tomada en consideración y valorada dentro de su equipo de trabajo?

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Si		
No		
Total		

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

4. ¿Conoce con claridad las funciones por las cuales fue contratado en la empresa?

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Si		
No		
Total		

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

5. ¿Tiene conocimientos acerca de la misión, visión y demás herramientas organizacionales de la empresa?

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Si		
No		
Total		

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

6. ¿Cómo calificaría la relación laboral que posee sus compañeros?

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Excelente		
Buena		
Irregular		
Mala		
Muy Mala		
Total		

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

7. ¿Considera que su jefe inmediato tiene el suficiente liderazgo sabe solucionar los conflictos de manera justa sin que ningún colaborador salga afectado?

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Si		
No		
Total		

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

8. ¿Se encuentra de acuerdo con el horario de trabajo que se le ha impuesto?

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		
Total		

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

9. ¿Se encuentra de acuerdo con que el sueldo que percibe actualmente es justo en comparación funciones que desempeña en la empresa?

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		
Total		

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

10. ¿Considera que se encuentra capacitado para realizar sus actividades laborales?

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		
Total		

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

11. ¿La empresa realiza capacitaciones periódicas para sus colaboradores?

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Si	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

12. ¿Recibe algún tipo de incentivos por parte de la empresa?

Descripción	F. Absoluta	F. Relativa
Si		
No		
Total		

Elaborado por: Chiriguaya, G y Salinas, N (2022).

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Facultad de Administración de Empresas



El presente proyecto de investigación trata de identificar los factores que afectan el clima laboral entre los trabajadores en la empresa HANSACOM S.A., para en base a ello tomar decisiones que permitan repercutir los efectos adversos de mencionados factores.

Fecha: _____

Entrevistado: _____

FORMATO DE ENTREVISTA

1. ¿Se encuentra conforme con la manera en la que la empresa maneja el área de recursos humanos?

2. ¿Dentro de la empresa existe la colaboración entre compañeros de trabajo?

3. ¿Qué opinión tiene acerca de la infraestructura física de la empresa?

4. ¿Cómo resuelve el departamento de recursos humanos conflictos existentes entre colaboradores o con los clientes?

5. ¿Cómo cree que es la comunicación que mantienen los compañeros de trabajo con sus jefes inmediatos?

6. ¿Cómo se evalúa su desempeño de los colaboradores en la empresa?

7. ¿Cuáles considera que deberían ser las estrategias para que el personal se motive y mejore el clima laboral?

8. ¿Qué temas considera que deben de aplicarse en las capacitaciones de la empresa?
