



---

---

---

## **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

### **ÁREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

### **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **TÍTULO:**

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y CONSTRUCTORA PAZAN MEDINA CÍA. LTDA. DEL CANTÓN SUCÚA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, EN EL AÑO 2015”**

Tesis previa a la obtención del  
Título de Ingeniera Comercial

#### **AUTOR:**

Carmen del Rocío Vásquez Carreño

#### **DIRECTOR DE TESIS:**

Ing. Raúl Filiberto Encalada Rojas M.G.E.

**LOJA – ECUADOR**  
**2016**

## CERTIFICACIÓN

Ing.  
Ing. Raúl Filiberto Encalada Rojas M.G.E  
**DIRECTOR DE TESIS**

### CERTIFICA.

Una vez realizado el trabajo de investigación denominado “**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y CONSTRUCTORA PAZAN MEDINA CÍA. LTDA. DEL CANTÓN SUCÚA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PARA EL AÑO 2015**”, realizado por la señora Carmen del Rocío Vásquez Carreño, previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial, se autoriza su presentación para su evaluación a través del Tribunal correspondiente.

Atentamente,

Loja, 11 de Mayo del 2016




Ing. Raúl Filiberto Encalada Rojas M.G.E  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Carmen del Rocío Vásquez Carreño, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autora. Carmen del Rocío Vásquez Carreño

Firma: .....

Cédula: 140070078-5

Fecha: Loja, 19 de Diciembre del 2016

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR,  
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, **Carmen del Rocío Vásquez Carreño**, declaro ser la autora de la tesis titulada: **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y CONSTRUCTORA PAZAN MEDINA CÍA. LTDA. DEL CANTÓN SUCÚA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PARA EL AÑO 2015”**, como requisito para optar al grado de: **INGENIERA COMERCIAL**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los diecinueve días del mes de diciembre del dos mil dieciséis.

Firma: .....

Autora: Carmen del Rocío Vásquez Carreño

Cédula: 140070078-5

Dirección: Sucúa-Parroquia-Santa Marianita de Jesús

Correo Electrónico: carmendelrocio85@hotmail.com

Teléfono: 072742404

Celular: 0981176150

**DATOS COMPLEMENTARIOS.**

**Director de Tesis:** Ing. Raúl Filiberto Encalada Rojas M.G.E

**Tribunal de Grado:**

Ing. Adalberto Fausto Morocho Pintado, Mgs. (Presidente del Tribunal)

Ing. Juan Gabriel Vacacela Pineda, Mgs. (Miembro del Tribunal)

Dra. Yelena Maribel Ludeña Rueda. Mgs. (Miembro del Tribunal)

## **DEDICATORIA**

La presente tesis está dedicada a mis padres Manuel y Carmen, porque siempre me brindaron su amor, su apoyo incondicional y sus consejos para hacer de mí una mejor persona, y sé que mi triunfo es el de ustedes. A mis hermanos que a pesar de encontrarse lejos siempre me apoyaron para poderme realizar.

A mi esposo Luis y mis tres hijos Karen, Maicol y Dominic, por brindarme su amor, su cariño, por contagiarme de valor, por incentivarme y por estar siempre en los buenos y malos momentos, ya que sé que para ellos siempre seré fuente de inspiración para lograr los objetivos que se propongan.

Carmen del Rocío Vásquez Carreño

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios, por darme vida para culminar mi carrera profesional ya que este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todos quienes aportaron directa e indirectamente con un granito de arena, agradezco al director de Tesis Ing. Raúl Filiberto Encalada Rojas MGS, quien a lo largo de este tiempo han puesto a prueba mis capacidades y conocimientos en el desarrollo de esta tesis la cual ha finalizado llenando todas las expectativas. A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A la prestigiosa Universidad Nacional de Loja la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien y finalmente a la empresa Comercializadora y Constructora Pazán Medina Cía. Ltda., quienes me permitieron acceder para realizar el presente trabajo, brindándome todas las facilidades para el desarrollo.

Carmen del Rocío Vásquez Carreño

**a. Título.**

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA Y CONSTRUCTORA PAZÁN MEDINA CÍA.  
LTDA. DEL CANTÓN SUCÚA DE LA PROVINCIA DE MORONA  
SANTIAGO, PARA EL AÑO 2015”**

## **b. Resumen.**

El funcionamiento integral de una empresa, requiere de un clima organizacional propicio, donde se provea a los directivos y empleados de un agradable ambiente de trabajo, por tal razón se realizó una EVALUACIÓN del clima organizacional en la empresa Comercializadora y Constructora PAZÁN MEDINA CÍA. LTDA., del cantón Sucúa a efectos de proponer un plan de desarrollo, que sirva de guía a los directivos de la empresa para brindar diferentes opciones de mejora del clima organizacional, que es el medio en el cual los empleados se desenvuelven todos los días, así se logrará una mayor motivación en la ejecución de actividades y por ende mayor eficiencia en las mismas.

La comunicación, los métodos de compensación y reconocimiento, el trabajo en equipo, los planes de capacitación y desarrollo, la equidad de género, la motivación, el balance trabajo y la familia, la remuneración, las condiciones del trabajo, los estilos de dirección, la imagen de la institución, los estilos de liderazgo, la normatividad y procesos, la mejora y cambio, la creatividad e iniciativa y las buenas relaciones interpersonales forman parte del clima organizacional de la institución. Estos factores impulsan al trabajador a desempeñar un buen trabajo y son los que se analizan en la ejecución de este trabajo investigativo.



La propuesta tiene un impacto sociológico y económico importante que es de sumo interés para la comercializadora y lo contextualiza como un sistema, y como sistema los trabajadores deben laborar en conjunto para lograr un fin común porque los lazos son escasos provocando que el trabajador no labore de forma óptima al no encontrar un sentido de identidad y empatía con la empresa, tiene un rendimiento más bajo que otro por el hecho de pensar que ir a trabajar es agobiante y desmotivante, debido a que en la empresa no existe un ambiente óptimo para realizar las tareas necesarios y para cumplir con los objetivos de la empresa.

La investigación permitió divisar los problemas que se presenta en la empresa en el talento humano, ya que los trabajadores y empleadores no existe un ambiente óptimo para poder desenvolverse en su área de trabajo. La presente propuesta establece una evaluación realizada, para favorecer a la empresa y que sus empleados trabajen con armonía y se sientan parte de la misma y así poder cumplir las metas que se proponga la empresa.

## **ABSTRACT**

The overall functioning of a company, requires an enabling organizational environment where managers and employees a pleasant working environment is provided, for this reason an assessment of organizational climate was carried out in the company Comercializadora y Constructora Pazan Medina Cia. Ltda., Canton Sucúa in order to propose a development plan, to guide the directors of the company to provide different options for improving the organizational climate, which is the environment in which employees operate every day, and greater motivation in implementing activities and thus greater efficiency in the same will be achieved.

Communication, methods of compensation and recognition, teamwork, training plans and development, gender equity, motivation, balance work and family, pay, working conditions, management styles, the image of the institution, styles of leadership, regulations and processes, improvement and change, creativity and initiative and good interpersonal relationships are part of the organizational climate of the institution. These factors drive the worker to perform a good job and are discussed in the execution of this research work.

The proposal has an important sociological and economic impact that is of great interest to the marketing and contextualized as a system, and a

system workers must labor together to achieve a common goal because the bonds are scarce causing the worker Labore optimum not finding a sense of identity and empathy with the company, form has a lower performance than another by the thought that going to work is overwhelming and discouraging, because there is not an optimal environment in the company to perform and tasks necessary to meet the objectives of the company.

The investigation spot the problems presented in the company's human talent, as workers and employers there is an optimal environment to function in their workspace. This proposal establishes an evaluation to favor the company and its employees to work in harmony and part of the same sit and thus fulfill the goals that the company wants.

### **c. Introducción.**

En toda organización el Talento Humano constituye el factor principal del proceso productivo, por esta razón surge la necesidad de realizar una evaluación del clima organizacional en la empresa Comercializadora y Constructora Pazán Medina Cía. Ltda.; puesto que uno de sus principales problemas es la existencia de insatisfacción laboral en los miembros de la organización, se refleja en el descontento con que ejecutan sus labores diarias.

Por lo expuesto, en la presente investigación se examina las falencias tanto en el ambiente laboral como en los recursos humanos y se implantan medidas correctivas, a través de incentivos para mantener un óptimo nivel de motivación en los trabajadores, los directivos de esta empresa mediante un análisis de las políticas de personal existentes en la empresa aportan con nuevas estrategias, estimulando el elemento humano de manera positiva para que puedan trabajar mejor e incrementar su servicio, producto y atención al cliente.

La presente propuesta aporta un gran beneficio a la empresa, puesto que se fundamenta en el diagnóstico de varios aspectos del desempeño laboral y de la comunicación, tratando de mantener un equilibrio entre empleados y directivos, lo cual favorece a la compañía.

Esta investigación analizó varios tópicos en base al tema planteado y está estructurado de la siguiente manera: Título que representa el tema de investigación, Resumen en español e inglés que presenta una síntesis de lo más importante del trabajo, Introducción expone la importancia del trabajo investigativo así como su estructura, Revisión de literatura; contiene el marco teórico utilizado, mismo que incluye temas que permiten tener un mayor acercamiento a la temática, problemática y objetivos planteados y ejecutados. Además, se presentan los materiales y métodos; que hacen referencia a los métodos y técnicas utilizados para logran los objetivos planteados.

En la parte de Resultados; se tabuló y analizó la información obtenida, la discusión por su parte analiza la información obtenida y determina la propuesta del modelo de desarrollo de Clima Organizacional, que sirvió como pilar fundamental para el mejoramiento y optimización del talento humano de la empresa. En las Conclusiones se contextualiza los datos alcanzados más relevantes y plasma en el informe narrativo de hechos encontrados. Así mismo las recomendaciones, detallan las acciones, basadas en la evidencia recopilada y analizada durante el proceso de investigación. La Bibliografía utilizada sirve como referencia para otras investigaciones en un campo similar, confirma las áreas específicas de la investigación. Finalmente, los Anexos; proporcionan información extra acerca del tema de estudio como son cuestionario de la encuesta aplicada, tablas y gráficas adicionales.

## **d. Revisión de Literatura.**

### **d.1 Organización**

#### **d.1.1 Clima organizacional**

Brunet (2011) define “el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.” ( pág. 16).

El clima determina la forma en que el trabajador percibe su ambiente de trabajo, a su vez el trabajador con su actitud o estado anímico influye sobre el clima organizacional es una variable independiente y a la vez interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las motivaciones y actitudes de las personas que luego se traducen en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, el compromiso institucional , etc.

##### **d.1.1.1 El Clima organizacional desde diferentes enfoques**

Según Gan & Berbel (2011) afirman que:

1) Enfoque dimensional: clima como percepción multidimensional.

Variedad de percepciones –por la variabilidad de las distintas áreas

dentro de una organización, con circunstancias, ritmos, personas, estilos...diferentes.

2) Enfoque tipológico: clima como configuración total, integrado por distintas propiedades, pero con la existencia de un macroclima global de la organización, y la inercia de este (pág. 178).

El clima refleja el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Son las percepciones que el individuo tiene de la organización que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad y apoyo

#### **d.1.1.2 Dimensiones del clima organizacional**

Según Brunet (2011) afirma que las dimensiones del clima organizacional son:

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de 2 a 11 dimensiones en

el grupo de investigaciones que figuran en este cuadro. También hay que hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores (pág. 19).

Frecuentemente se acepta que el clima organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro de la organización; es posible obtener una idea general del clima reinante en una empresa midiendo el estilo de administración, por el contrario, el clima organizacional es un tanto diferente del estilo de liderazgo puesto que el concepto de clima se refiere a las propiedades que se han vuelto tradicionalmente junto con las políticas, los procedimientos o las obligaciones objetivas de la organización, las cuales se ven luego filtradas por las características individuales de los empleados o trabajadores.

#### **d.1.1.3 Importancia del clima organizacional**

Según Cuevas (2010) afirma que:

El clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc., para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la



estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen (pág. 1).

Implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización, constituirse como una auto-reflexión de la organización acerca de su acontecer en base a la experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos, que la evalúan colectivamente; esto significa que el clima organizacional es una auto-reflexión de los miembros de la organización acerca de la vinculación entre sí y con el sistema organizacional.

#### **d.1.1.4 Factores del clima organizacional**

Según Jiménez (2011) El clima organizacional “establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad)” (pág. 208).

Se debe tener en cuenta que el clima de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de factores

#### **d.1.1.5 Características del clima organizacional**

De acuerdo a Brunet (2011) afirma que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento (pág. 24-25).

El clima organizacional se caracteriza por tener un fuerte impacto sobre de los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.

El clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

#### **d.1.1.6 Funciones del clima organizacional**

Según Vera (2011) las funciones que desempeña el clima organizacional en las instituciones y los estudios se han agrupado en tres categorías que son:

En primer lugar, se encuentran los autores que consideran el clima organizacional como una variable independiente, es decir como un factor que influye en la satisfacción, la productividad, la innovación o la imagen. En segundo término, diversos investigadores lo han considerado como una variable dependiente y han analizado la manera en que al variar factores organizacionales como el liderazgo o la motivación, se afecta el clima. Finalmente el clima se ha tratado como una variable interpuesta entre las características de las organizaciones y el desempeño o satisfacción de sus miembros (pág. 36).

Se puede deducir que el clima organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada trabajador sienta que pertenece a la compañía y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de éste y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral.

#### **d.1.2 Análisis de las expectativas emocionales**

Martínez (2011) Se hace preciso dejar definida cómo entender la motivación en el marco del análisis del clima organizacional, “es una técnica esencial en las empresas, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo” (pág. 243).

En una organización cuyos trabajadores están fuertemente influidos por un conjunto de políticas, normas y procedimientos que siendo parte inherente de la cultura de la empresa, y gozando del reforzamiento

constante por los líderes de la organización, regulan sus comportamientos, inhiben la expresión espontánea de emociones, aniquilan lentamente la motivación, y minimizan gradualmente cualquier expectativa positiva de futuro.

### **d.1.3 Análisis del compromiso y satisfacción laboral**

Según Ballestas (2013) afirma que:

La satisfacción laboral como la gestión del compromiso, son relevantes como tácticas para retener los talentos que la empresa precisa para su satisfactoria operación y buena ejecución estratégica; en la práctica, tienen significados y connotaciones diferentes. Es pertinente comprender que el compromiso de un colaborador a su empresa, su identificación con sus líderes y su apego emocional a la Misión y valores empresariales, van más allá de la simple satisfacción que el ambiente laboral potencialmente pueda reportarle (pág. 79).

El compromiso y la satisfacción laboral se puede entender como la actitud general de un individuo hacia su empleo, a diferencia del compromiso organizacional que es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

#### **d.1.4 Análisis de la comunicación interna**

Según Enriquez (2011) afirma que:

La comunicación en la organización, se hace referencia a un sistema complejo compuesto por significación, información y relación, este no se trata solamente de emitir o impartir mensajes a través de cualquier medio, sino que se trata de saber conjugar las variables necesarias para que la comunicación tenga su impacto y produzca los resultados perseguidos tanto por la organización, como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo (pág. 36).

Comunicar es desarrollar una relación entre el hombre y la organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir con posibilidad de desarrollo permanente; la relación entre el hombre y la organización implica o genera una zona de significados comunes que se están construyendo y van creciendo permanentemente lo que a su vez posibilita el desarrollo de cada uno.

#### **d.1.5 Análisis de la posición frente al cambio**

Según Sánchez (2011) afirma que:

Adaptarse a los inagotables acontecimientos externos genera tensiones al realizar los ajustes internos necesarios. Los diferentes sistemas de la organización y las personas que la componen crean objeciones a los cambios propuestos, reaccionan negativamente ante una modificación.

Los sistemas tienden a volver a su posición original tras la tensión, como las gomas elásticas, y las personas intentan mantenerse dentro de su zona cómoda. Todo tipo de intervención en la organización provoca el surgimiento de fuerzas opuestas al cambio (pág. 66).

El mundo actual está sometido a continuas, rápidas y profundas modificaciones; en las organizaciones los cambios afectan de manera muy evidente tanto a los métodos de trabajo como al status profesional de los trabajadores; la computarización, las nuevas tecnologías, etc., obligan a una puesta al día tanto a la estructura como al personal que en ella trabaja, viéndose obligados a adaptarse, a adecuar sus habilidades y experiencias a los nuevos requerimientos; factores como la magnitud y tipo de cambio, estructura de la organización, características del personal afectado, etc., determinarán el éxito o fracaso del proceso de cambio.

#### **d.1.6 Análisis de la toma de decisiones en la organización**

Según Villanueva (2015) afirma que:

La toma de decisiones que se lleva a cabo dentro de las organizaciones debe cumplir con ciertas características como son: ser rápida, oportuna, fundamentada en información concreta, que permita tomar decisiones eficientes, efectivas y con un bajo costo para la empresa; pues de ello dependerá el éxito o fracaso de una organización (pág. 27).

La toma de decisiones se asienta en la información y en la facultad de delegar, no se trata de dar más trabajo o responsabilidad a los subordinados, sino mejor trabajo, con el fin de que todos se centren en lo que es valioso para la empresa.

#### **d.1.7 Evaluación del clima organizacional**

Según Valdés (2010) afirma que:

Una vez aplicados los métodos, es necesario analizar y evaluar los resultados a través de los datos obtenidos, este trabajo debe ser minucioso por el personal especializado que vimos en el primer paso y la dirección de la organización garantizará una retroalimentación oportuna y consecuente con los trabajadores de la entidad haciéndolos partícipes, como lo son, de la actividad que se realiza (pág. 35).

La evaluación del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos



instrumentos para evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la empresa y satisfactoria para todos sus miembros.

#### **d.1.8 Propuesta del plan de acción**

Según Moreno y Vélez (2011) afirma que:

Es sumamente importante para la generación de cambios en una empresa, puesto que permite que la dirección de cada organización desarrolle nuevas actitudes y promocióne un nuevo estilo gerencial, así se pueden orientar mucho más fácil los objetivos establecidos en cada empresa; la Planeación Estratégica busca eliminar el entorpecimiento en los procesos, las decisiones improvisadas y las acciones no acordes a los objetivos organizacionales (pág. 13).

Un plan es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados y nunca pueden contradecirse, por el contrario, deben obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de la misma.

#### **d.1.9 Intervenciones en administración de talento humano**

De acuerdo a (Chiavenato, 2011) afirma que:

Es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento según las necesidades de la organización. Sin la intervención activa de la organización, las personas serían pasivas frente a las labores de la organización e inclusive se resistirían a ellas (pág. 15).

Es importante prestar atención al rol futuro del departamento de talento humano y personal, a manejar la resistencia al cambio, al estilo de liderazgo en toda la organización, al entrenamiento, incluyendo la capacitación en habilidades de consultoría, al sistema de recompensas, a las clases y la calidad de los sistemas de retroalimentación, a muchos aspectos de la integración del personal, al manejo de crisis, a los sistemas de justicia de la organización y a las relaciones y las leyes laborales.

#### **d.1.10 Incentivos**

El incentivo según Manene (2013) (pág. 43) se lo puede ver como “la estimulación que se le otorga a un sujeto en cualquier ámbito con la intención de que aumente su esfuerzo o lo mantenga en caso de producir grandes rendimientos”

Este reciente interés por los sistemas de recompensas como intervenciones se origina parcialmente en investigaciones sobre calidad de vida en el trabajo, esta nueva perspectiva considera las recompensas

como una parte integral de las organizaciones y sugiere que las mismas podrían ser congruentes con otros sistemas y prácticas organizacionales, tales como el análisis de la estructura organizacional, la filosofía de relaciones humanas de la alta dirección, diseño del trabajo, etc.

## **e. Materiales y Métodos.**

### **e.1 Método.**

#### **e.1.1 Método descriptivo**

Proporcionó y describió las variables del clima laboral de la empresa con la especificación de las propiedades importantes del personal que labora en la empresa y se sometió a un análisis.

#### **e.1.2 Método transversal**

Permitió recolectar los datos en la empresa en un solo momento, en una medición única y tiempo único, posteriormente se describió las variables y se analizó su incidencia e interrelación en un momento dado para indagar la incidencia y los valores en que se manifestó en las variables y proporcionó su descripción.

#### **e.1.3 Método deductivo**

Parte de la información recopilada y cuya mayoría de datos generales fueron tomados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, aplicándolo a casos individuales y comprobando así su validez.

#### **e.1.4 Método estadístico**

Este método permitió tabular el cuestionario aplicado, con la finalidad de determinar el comportamiento de los empleados, el ambiente laboral, los programas de incentivos; y se estructuró los datos en cuadros y gráficos estadísticos, en los cuales se manifestó el fenómeno investigado.

#### **e.1.5 Método analítico sintético**

Este método permitió estudiar y examinar el clima organizacional dentro de la empresa Pazán Medina Cía. Ltda.

### **e.2 Técnicas.**

#### **e.2.1 Observación**

Permitió observar directamente la labor que realizan y cómo lo realizan los empleados de la empresa durante toda la jornada y por periodos que abarcan ciclos completos, con el objetivo de medir el clima organizacional, donde no escapen situaciones relevantes, aspectos extraordinarios interesantes.

#### **e.2.2 Encuesta**

Se aplicó la encuesta a 8 personas que laboran en la empresa y tienen diferentes cargos, se recopiló información acerca de la Empresa objeto de estudio para realizar detalladamente el informe investigativo posterior a su análisis previo.

### **e.3 Instrumentos**

#### **e.3.1 Ficha de observación**

Permitió el registro ordenado, lícito y confiable del comportamiento, la investigadora participó observando, registrando y analizando los hechos de interés y manteniéndose al margen de la conducta de lo observado para no entorpecer la recopilación de fuentes primarias. (Anexo 1)

#### **e.3.2 Cuestionario**

Permitió acceder a gran información y de todo el personal a la vez y en un solo lapso de tiempo, siendo poco costoso en su aplicación. Posibilitó además enfoques homogéneos para obtener resultados adecuados mediante preguntas escritas que expresan aspectos específicos relacionados con el clima laboral y organizacional, donde se abordó situaciones actuales, así como futuras para perfilar el ideal ansiado por el personal.

### **e.4 Población y Muestra**

La población que se tomó para la presente investigación fue el personal que labora en la empresa Pazán Media Cía. Ltda., como se detalla en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 1**

Personal de la Empresa Pazán Media Cía. Ltda.

<b>N°</b>	<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Cargo</b>
1	Luis Olmedo Medina Rodríguez	Presidente
1	Luis Xavier Medina Gutiérrez	Gerente
1	Walter Gerardo Pazán Reyes	Técnico
1	José Bibiano Nacipucha Llapa	Chofer
1	Juan Carlos Vintimilla Marca	Obrero
1	Intiash María Wamputsrik Sharup	Secretaria
1	Carmen del Rocío Vásquez Carreño	Contadora
1	Juan Jembuetza Llapa Puma	Operador

**Fuente:** Empresa Pazán Media Cía. Ltda.**Elaboración:** La Autora

El cálculo de la muestra no se aplicó debido a que su población es finita, por tanto, se tomó a toda la población para la aplicación de la encuesta.

## f. Resultados

### f.1 Medición del Clima Organización por Factores

Para medir el clima organizacional dentro de la Empresa Comercializadora y Constructora Pazan Medina CÍA. LTDA se ha diseñado la matriz con 20 factores específicos y 60 preguntas de evaluación.

#### Cuadro N° 2

Factores y preguntas

FACTORES	PREGUNTAS
Toma de Decisiones	Usted toma las decisiones en su trabajo solo cuando no son decisiones tan importantes
	Siempre toma las decisiones dentro de su área de trabajo
Motivación	Le gusta el trabajo que desarrolla
	Si pudiera tomar otro trabajo ganando lo mismo, ¿lo tomaría?
	¿La Empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?
Reconocimiento	Le reconocen adecuadamente las tareas que desarrolla
	Le hacen un reconocimiento cuando realiza una mejora en su trabajo
Tecnológico	En caso de que la Empresa implementara nuevos sistemas, pensaría en buscar otro trabajo
	¿Considera que las herramientas informáticas que utiliza están adaptadas a su trabajo?
Valores Colectivos	Las relaciones con mis compañeros de trabajo son cordiales
	Cuando tengo un problema laboral en primera instancia consulto con mis compañeros
	La relación que tengo con mi jefe es respetuosa y cordial
Comunicación	Los medios que utiliza la Empresa para mantener al personal informado son buenos
	Recibe información necesaria para desarrollar su trabajo
	Me informan oportunamente sobre los cambios que se dan en la empresa
	Cuándo requiero del apoyo de otra área siento que me atienden con agilidad
	Los canales de comunicación al interior de la empresa, son ágiles y oportunos



FACTORES	PREGUNTAS
Recursos Humanos	La empresa brinda estabilidad de trabajo a sus empleados
	La empresa le ha ofrecido alguna oportunidad para ascender de puesto
	En general ¿considera que la empresa, da a sus empleados el trato que se merecen?
Imagen de la Institución	La empresa efectúa sus actividades con ética y transparencia
	Considera que la empresa es una Institución con proyección a futuro
Liderazgo	El apoyo recibido de mi jefe, facilita la realización de mi trabajo
	A mi jefe más le interesan los resultados, es decir que las cosas se realicen
	Mi jefe le preocupa y crea un ambiente de trabajo estimulante y de armonía
	Considera que su mi jefe se preocupa por su crecimiento profesional
Estrategia de la Institución	Entiendo las actividades que mi área debe realizar para cumplir los objetivos de la empresa y contribuir en el crecimiento del equipo
	La empresa tiene una clara visión a futuro que sabe con precisión a dónde quiere llegar
Solución De Conflictos	Se han provocado conflictos laborales en su ambiente de trabajo
	Sé dónde acudir cuando surge una duda o inconveniente relacionado con mi trabajo
	Considera que la generación de rumores es casi inexistente debido al adecuado uso de canales de comunicación dentro de la empresa
Normatividad	La empresa tiene un descriptivo actualizado de las actividades del cargo que ocupo
	La documentación e información existentes en mi departamento, facilitan el trabajo
	Conozco las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo de mi área
Procesos	Los procesos internos muestran que la empresa, es una Institución competente ágil y organizada
	Percibo que hay relación entre los procesos, las áreas y/o departamentos
	Considero que en la empresa, las decisiones se toman con buen criterio y rapidez
	Conozco los procedimientos y procesos para realizar mi trabajo
Condiciones de Trabajo	Tengo lo necesario (equipo, herramientas de trabajo, recursos) para realizar mi trabajo
	Considera que los muebles de mi oficina (silla, escritorio, archivadores) están en buen estado
	Considera que mi puesto de trabajo tiene iluminación suficiente para realizar mis actividades
	Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada
Expectativas	Considero que en la empresa tengo oportunidades de crecimiento profesional y hacer carrera
	Estoy satisfecho con las prestaciones ofrecidas (transporte, salud, uniforme, préstamos, etc.) por la empresa a los trabajadores
Remuneraciones	Recibe puntualmente su remuneración
	Estoy satisfecho con la remuneración que recibo y la política salarial de la empresa
	Considero que mi sueldo es semejante a puestos similares al mío en el mercado

FACTORES	PREGUNTAS
Ambiente Interno	El ambiente de trabajo en la empresa, promueve la colaboración entre compañeros
	Todos somos tratados de manera justa e igualitaria
	Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo
Sentido de Pertenencia	Siento orgullo por ser empleado de la empresa
	Recomendaría a la empresa, como un buen lugar para trabajar a mis familiares y amigos
	Considera que la empresa se encuentra en la capacidad de desenvolverse en un mercado cada vez más exigente
	Me gusta lo que hago, me siento satisfecho con el trabajo que realizo en la empresa
Capacitación	Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo
	Sus necesidades con respecto a la capacitación han sido atendidas
	Cuándo implementan una capacitación en la empresa, el contenido es suficiente para su labor
Dirección	Cree que la Dirección de la empresa, practica con el ejemplo, es decir sus acciones son coherentes con el discurso
	Tiene confianza de las decisiones que toma la Dirección de la empresa
	La Dirección de la empresa le informa de forma clara las cuestiones importantes que le conciernen a usted

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** La Autora

Con el fin de realizar un mejor análisis de los resultados obtenidos se definió los rangos de acreditación de las preguntas y sus equivalencias de consignación de niveles de satisfacción laboral por el método del semáforo.

### Cuadro N° 3

Rangos y equivalencias

COLOR	RANGO	NIVEL
Verde	8 – 10	Satisfacción aceptable
Amarillo	6 – 7.9	Riesgo en la satisfacción
Rojo	0 – 5.9	Insatisfacción

**Fuente:** Método semáforo

**Elaboración:** La Autora

**Verde:** Un nivel de satisfacción aceptable y está comprendido entre un promedio de 10 hasta 8 como mínimo.

**Amarillo:** Riesgo en la satisfacción del personal y está comprendido entre un promedio de 7.9 hasta 6 como mínimo

**Rojo:** Indica Insatisfacción y está comprendido entre un promedio de 5.9 hasta 0.

A continuación, se presenta la tabulación de los datos recopilados mediante la encuesta aplicada al personal de la empresa y que fueron agrupadas las interrogantes de acuerdo a cada factor.

## 1. Toma de Decisiones

### Cuadro N° 4.

Factor Toma de decisiones.

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
Usted toma las decisiones en su trabajo solo cuando no son decisiones tan importantes	4	4	8	50	50	100
Siempre toma las decisiones dentro de su área de trabajo	6	2	8	75	25	100

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** La Autora

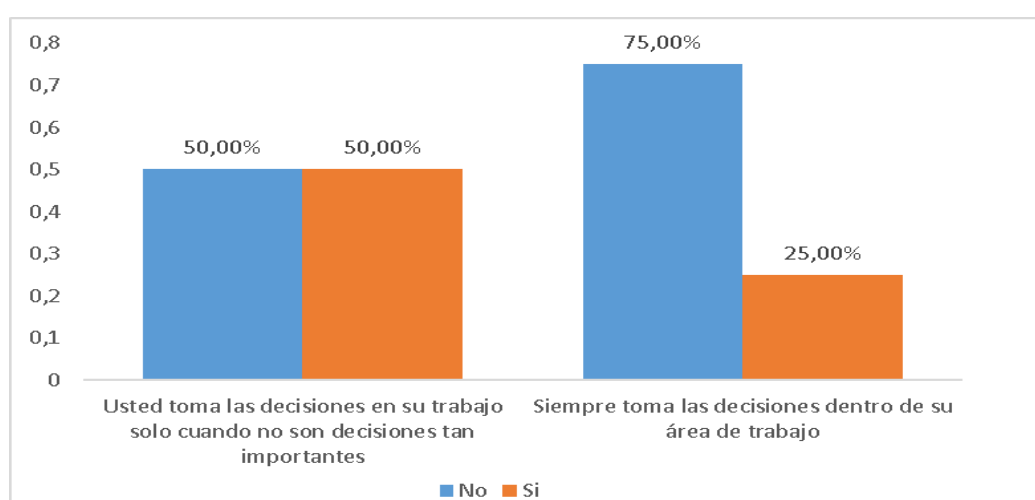


Gráfico N° 1. Factor de toma de decisiones

Fuente: Cuadro N° 4

Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor toma de decisiones, el 50% de los encuestados toma las decisiones en el trabajo cuando están no son importantes y el 50% de los encuestados mencionan lo contrario; el 25% de los encuestados mencionan que siempre toman las decisiones dentro de su área de trabajo y el 75% de los encuestados manifiestan que el gerente toma las decisiones dentro de su área de trabajo.

## 2. Motivación

### Cuadro Nº 5.

Factor Motivación

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
Le gusta el trabajo que desarrolla	0	8	8	0	100	100
Si pudiera tomar otro trabajo ganando lo mismo, ¿lo tomaría?	4	4	8	50	50	100
¿La Empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?	2	6	8	25	75	100

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** La Autora

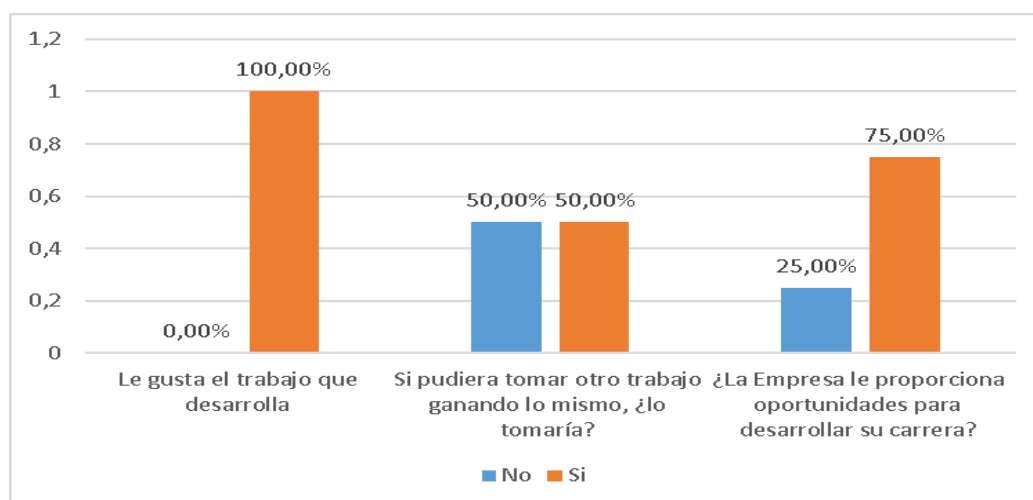


Gráfico Nº 2. Factor de motivación

Fuente: Cuadro Nº 5

Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor motivación, el 100% de encuestados mencionan que les gusta el trabajo que desarrolla, el 50% de los encuestados manifiestan si pudieran tomar otro trabajo ganando lo mismo lo tomarían y el 50% de los encuestados manifiestan que no tomarían otro trabajo porque llevan años prestando sus servicios a la empresa y 50% de los encuestados mencionan que la Empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera y el 50% de los encuestados mencionan lo contrario porque el beneficio lo tienen los empleados de mayor antigüedad.

### 3. Reconocimiento

#### Cuadro N° 6.

Factor Reconocimiento

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
Le reconocen adecuadamente las tareas que desarrolla	0	8	8	0	100	100
Le hacen un reconocimiento cuando realiza una mejora en su trabajo	4	4	8	50	50	100

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** La Autora

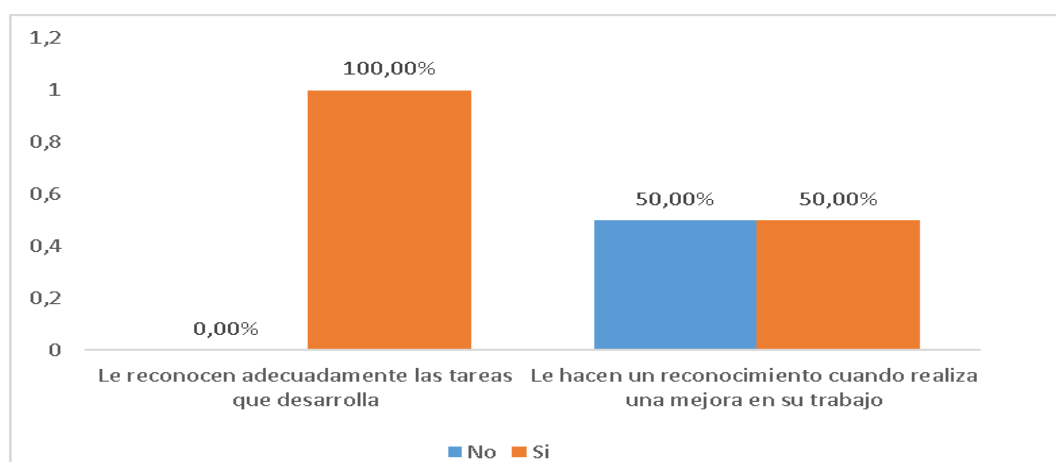


Gráfico N° 3. Factor reconocimiento

Fuente: Cuadro N° 6

Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor reconocimiento, el 100% de los encuestados mencionan que le reconocen adecuadamente las tareas que desarrolla, el 50% de los encuestados mencionan que le hacen un reconocimiento cuando realiza una mejora en su trabajo aportando a la empresa y el 50% no han recibido reconocimiento alguno.

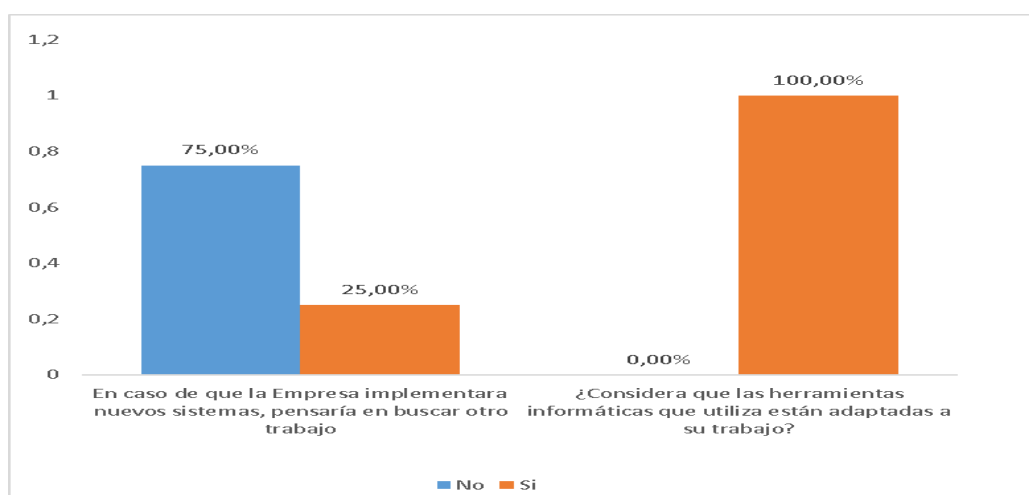
#### 4. Tecnológico

**Cuadro N° 7.**  
Factor Tecnológico

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
En caso de que la Empresa implementara nuevos sistemas, pensaría en buscar otro trabajo	6	2	8	75	25	100
¿Considera que las herramientas informáticas que utiliza están adaptadas a su trabajo?	0	8	8	0	100	100

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** La Autora



**Gráfico N° 4.** Factor tecnológico

**Fuente:** Cuadro N° 7

**Elaborado por:** La Autora

**Análisis:** En el factor tecnológico el 100% de los encuestados considera que las herramientas informáticas que utiliza están adaptadas a su trabajo, el 75% de los encuestados mencionan que en el caso de que la Empresa implementara nuevos sistemas, pensaría en buscar otro trabajo mostrando una resistencia al cambio y el 25% de los encuestados consideran que los cambios son beneficiosos y están dispuestos a adoptarlos.

## 5. Valores Colectivos

### Cuadro N° 8.

Factor Valores colectivos

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
Las relaciones con mis compañeros de trabajo son cordiales	0	8	8	0	100	100
Cuando tengo un problema laboral en primera instancia consulto con mis compañeros	0	8	8	0	100	100
La relación que tengo con mi jefe es respetuosa y cordial	0	8	8	0	100	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: La Autora

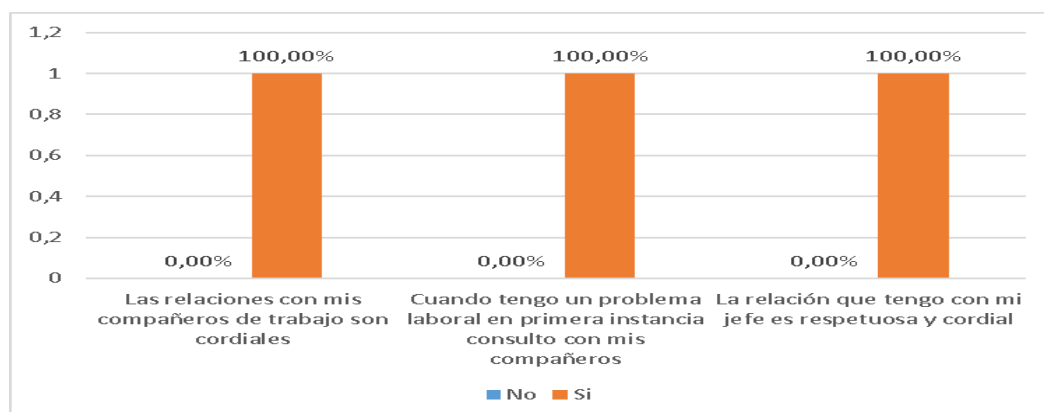


Gráfico N° 5. Factor valores colectivos

Fuente: Cuadro N° 8

Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor valores colectivos, el 100% de los encuestados mencionan que mantienen cordiales relaciones con los compañeros de trabajo, cuando tienen un problema laboral en primera instancia consultan con los compañeros y la relación que tienen con el jefe es respetuosa y cordial, evidenciando un resultado satisfactorio en este factor.

## 6. Comunicación

### Cuadro N° 9.

Factor Comunicación

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
Los medios que utiliza la Empresa para mantener al personal informado son buenos	2	6	8	25	75	100
Recibe información necesaria para desarrollar su trabajo	2	6	8	25	75	100
Me informan oportunamente sobre los cambios que se dan en la empresa	4	4	8	50	50	100
Cuándo requiero del apoyo de otra área siento que me atienden con agilidad	2	6	8	25	75	100
Los canales de comunicación al interior de la empresa, son ágiles y oportunos	6	2	8	75	25	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: La Autora

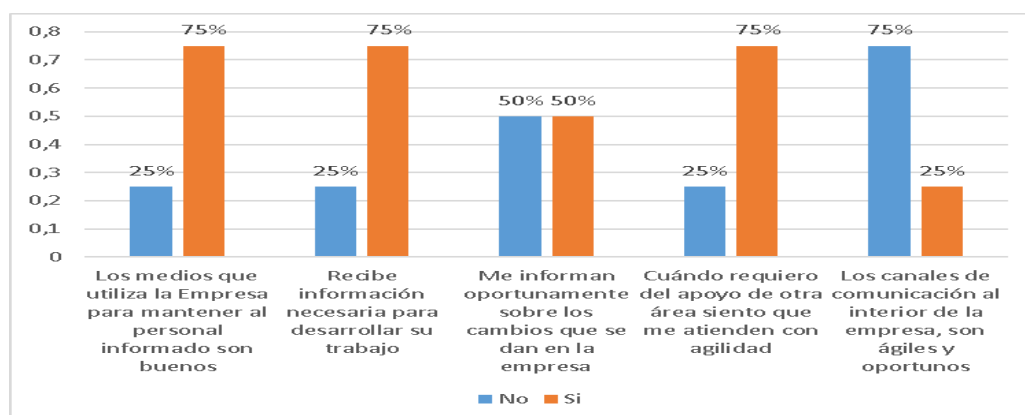


Gráfico N° 6. Factor de comunicación

Fuente: Cuadro N° 9

Elaborado por: La Autora



**Análisis:** En el factor comunicación, el 75% de los encuestados mencionan que los medios que utiliza la Empresa para mantener al personal informado son buenos y el 25% de los encuestados manifiestan que los medios utilizados no permiten una comunicación eficiente, el 75% de los encuestados reciben información necesaria para desarrollar su trabajo y el 25% de los encuestados menciona lo contrario, el 50% de los encuestados manifiestan que cuándo requieren del apoyo de otra área sienten que le atienden con agilidad y el 50% de los encuestados manifiestan que no tienen apoyo, el 50 % de los encuestados mencionan que le informan oportunamente sobre los cambios que se dan en la empresa y el 50% de los encuestados mencionan que no existe una fuente verídica de información y el 75% de los encuestados mencionan que la empresa no tiene canales de comunicación al interior y el 25% de los encuestados mencionan lo contrario.

## 7. Recursos Humanos

### Cuadro N° 10.

Factor Recursos humanos

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
La empresa brinda estabilidad de trabajo a sus empleados	0	8	8	0	100	100
La empresa le ha ofrecido alguna oportunidad para ascender de puesto	4	4	8	50	50	100
En general ¿considera que la empresa, da a sus empleados el trato que se merecen?	4	4	8	50	50	100

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** La Autora

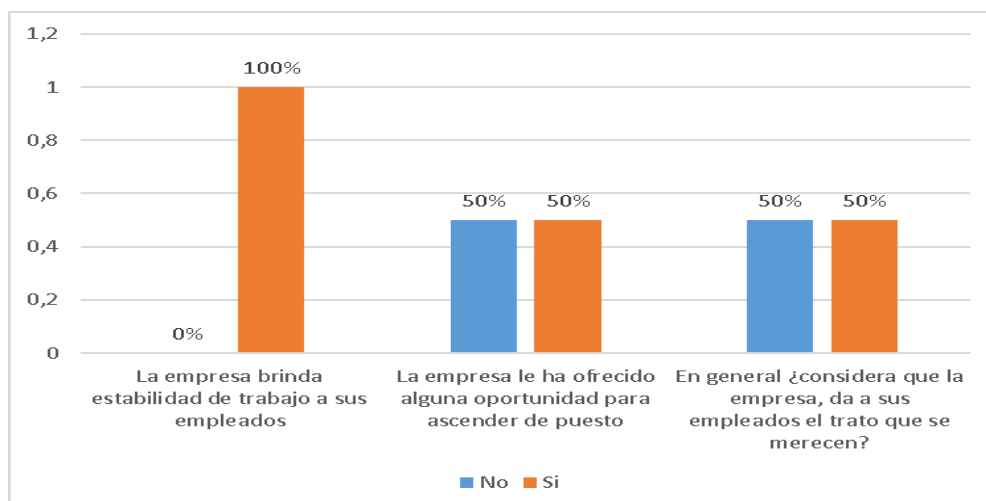


Gráfico N° 7. Factor recursos humanos  
Fuente: Cuadro N° 10  
Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor recursos humanos, el 100% de los encuestados mencionan que la empresa brinda estabilidad de trabajo a sus empleados y el 50% de los encuestados mencionan que la empresa le ha ofrecido alguna oportunidad para ascender de puesto y el 50% de los encuestados menciona que no existen oportunidades de ascensos y el 50% de los encuestados consideran que la empresa, da a sus empleados el trato que se merecen y el 50% de los encuestados mencionan lo contrario.

## 8. Imagen de la Institución

**Cuadro N° 11.**  
Factor Imagen institucional

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
La empresa efectúa sus actividades con ética y transparencia	2	6	8	25	75	100
Considera que la empresa es una Institución con proyección a futuro	4	4	8	50	50	100

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** La Autora

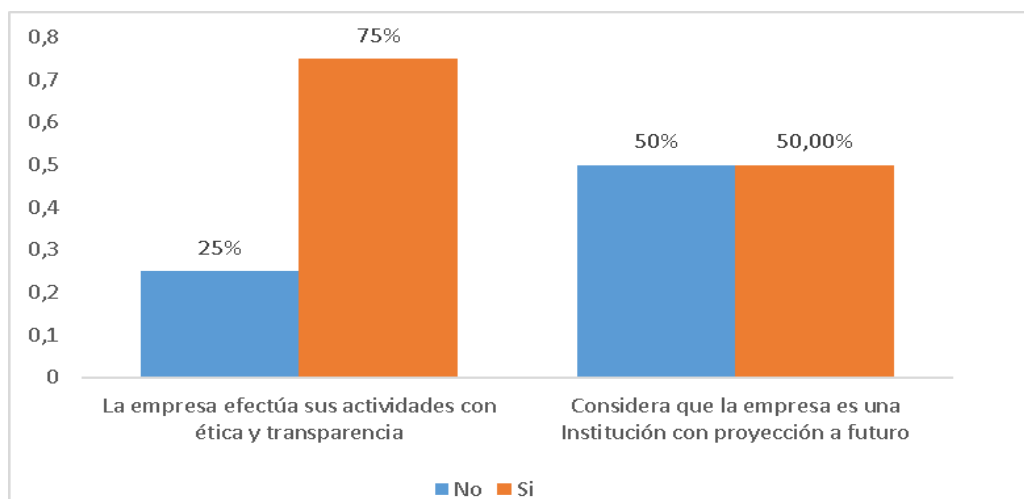


Gráfico N° 8. Factor imagen institucional  
 Fuente: Cuadro N° 11  
 Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor Imagen institucional, el 75% de los encuestados mencionan que la empresa efectúa sus actividades con ética y transparencia y el 25% de los encuestados mencionan lo contrario; el 50% de los encuestados consideran que la empresa es una Institución con proyección a futuro y el 50% de los encuestados mencionan que lo empresa no crecerá más.

## 9. Liderazgo

**Cuadro N° 12.**  
 Factor liderazgo

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
El apoyo recibido de mi jefe, facilita la realización de mi trabajo	2	6	8	25	75	100
A mi jefe más le interesan los resultados, es decir que las cosas se realicen	0	8	8	0	100	100
Mi jefe le preocupa y crea un ambiente de trabajo estimulante y de armonía	4	4	8	50	50	100
Considera que su mi jefe se preocupa por su crecimiento profesional	6	2	8	75	25	100

Fuente: Encuesta  
 Elaboración: La Autora

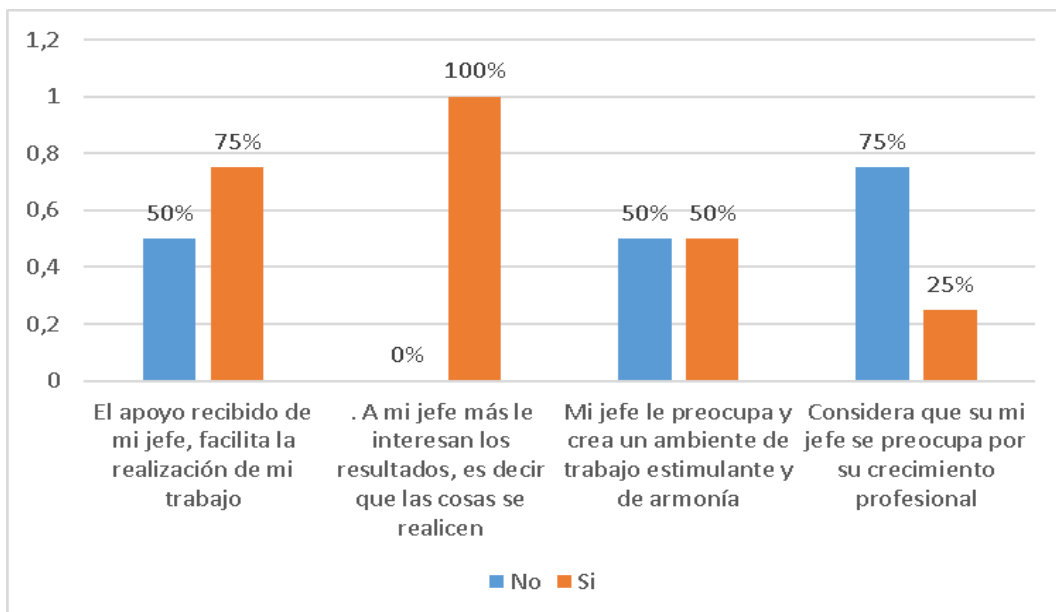


Gráfico N° 9. Factor liderazgo  
 Fuente: Cuadro N° 12  
 Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor liderazgo, el 75% de los encuestados reciben el apoyo del jefe lo que facilita la realización del trabajo y el 25% no tienen apoyo de su superior, el 100% de los encuestados mencionan que a los jefes más le interesan los resultados, es decir que las cosas se realicen, el 50% de los encuestados mencionan que el jefe se preocupa y crea un ambiente de trabajo estimulante y de armonía y el 50% de los encuestados que el Ambiente de trabajo es diferente y el 75% de los encuestados mencionan que consideran que su jefe no se preocupa por su crecimiento profesional y el 25% de los encuestados manifiestan lo contrario.

## 10. Estrategia de la Institución

**Cuadro N° 13.**

Factor Estrategia institucional

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
Entiendo las actividades que mi área debe realizar para cumplir los objetivos de la empresa y contribuir en el crecimiento del equipo	2	6	8	25	75	100
La empresa tiene una clara visión a futuro que sabe con precisión a dónde quiere llegar	4	4	8	50	50	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: La Autora

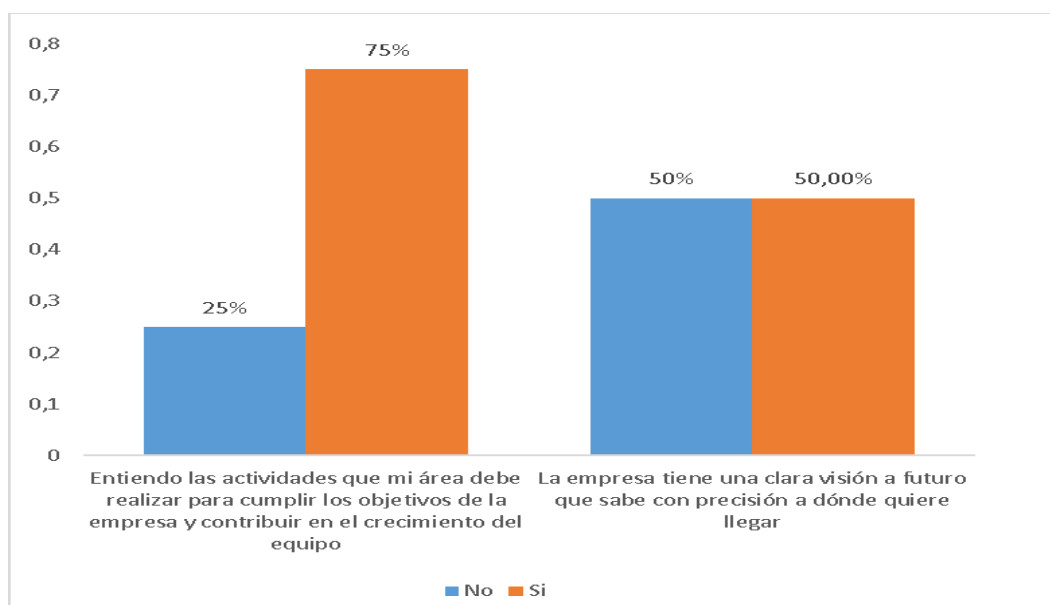


Gráfico N° 10. Factor estrategia institucional

Fuente: Cuadro N° 13

Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor estrategia institucional, el 75% de los encuestados mencionan que entienden las actividades que su área debe realizar para cumplir los objetivos de la empresa y contribuir en el crecimiento del equipo y el 25% mencionan lo contrario; y el 50% de los encuestados mencionan que la empresa tiene una clara visión a futuro que sabe con

precisión a dónde quiere llegar y el 50% de los encuestados mencionan que la empresa labora de acuerdo a las oportunidades del mercado.

## 11. Solución de Conflictos

### Cuadro N° 14.

Factor Solución de conflictos

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
Se han provocado conflictos laborales en su ambiente de trabajo	2	6	8	25	75	100
Sé dónde acudir cuando surge una duda o inconveniente relacionado con mi trabajo	0	8	8	0	100	100
Considera que la generación de rumores es casi inexistente debido al adecuado uso de canales de comunicación dentro de la empresa	4	4	8	50	50	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: La Autora

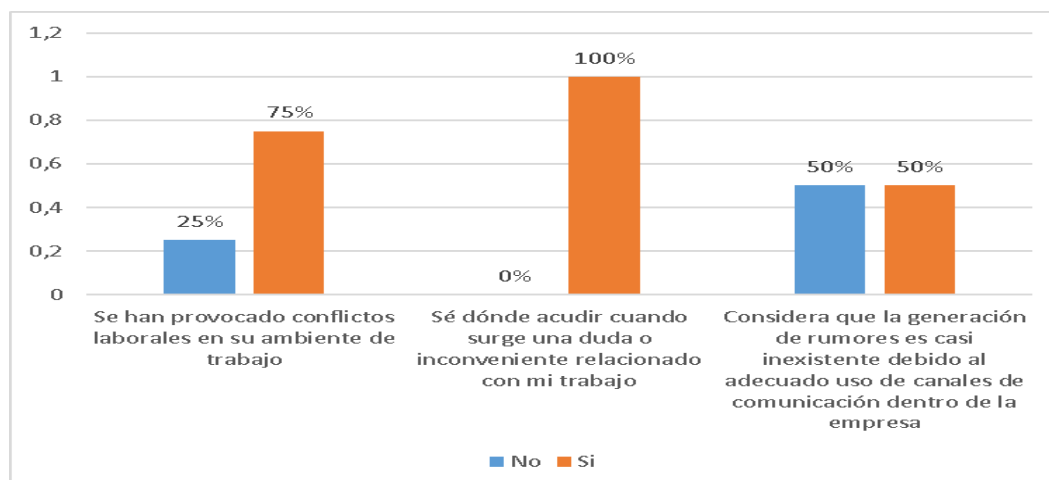


Gráfico N° 11. Factor solución de conflictos

Fuente: Cuadro N° 14

Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor solución de conflictos, el 75% de los encuestados mencionan que se han provocado conflictos laborales en su ambiente de trabajo y el 25% de los encuestados manifiestan que fueron confusiones

entre compañeros, el 100% de los encuestados saben a dónde acudir cuando surge una duda o inconveniente relacionado con mi trabajo, y el 50% de los encuestados consideran que la generación de rumores es casi inexistente debido al adecuado uso de canales de comunicación dentro de la empresa y el 50% de los encuestados mencionan lo contrario.

## 12. Normatividad

### Cuadro N° 15.

Factor normatividad

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
La empresa tiene un descriptivo actualizado de las actividades del cargo que ocupo	2	6	8	25	75	100
La documentación e información existentes en mi departamento, facilitan el trabajo	2	6	8	25	75	100
Conozco las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo de mi área	0	8	8	0	100	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: La Autora

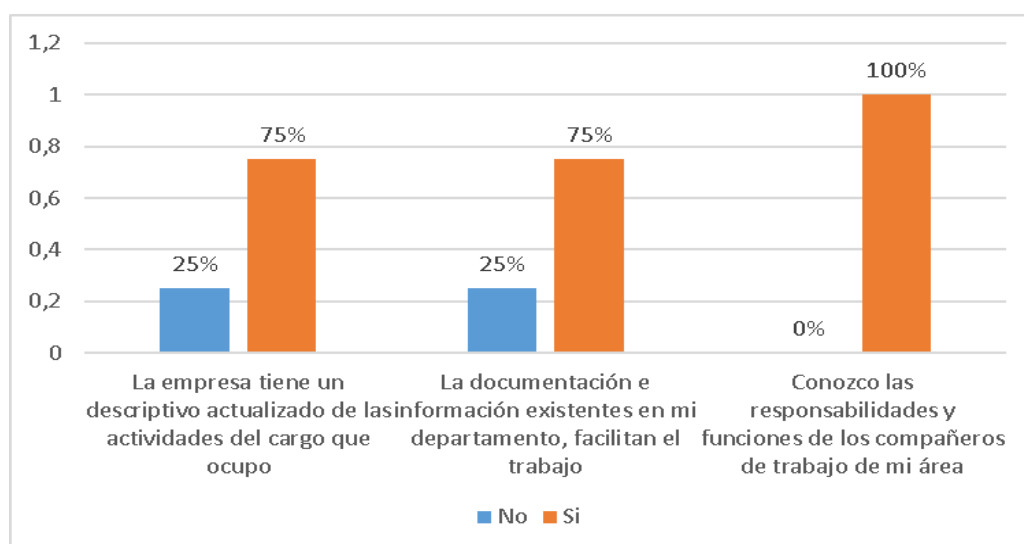


Gráfico N° 12. Factor normatividad

Fuente: Cuadro N° 15

Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor normatividad, el 75% de los encuestados mencionan que la empresa tiene un descriptivo actualizado de las actividades del cargo que ocupan y el 25% de los encuestados mencionan lo contrario, el 25% de los encuestados mencionan que la documentación e información existentes en el departamento, facilitan el trabajo y el 25% de los encuestados manifiestan que la documentación debe ser revisada ya tiene inconsistencias y 100% de los encuestados mencionan conocer las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo y de su área.

### 13. Procesos

#### Cuadro N° 16.

Factor Procesos

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
Los procesos internos muestran que la empresa, es una Institución competente ágil y organizada	4	4	8	50	50	100
Percibo que hay relación entre los procesos, las áreas y/o departamentos	4	4	8	50	50	100
Considera que en la empresa, las decisiones se toman con buen criterio y rapidez	2	6	8	25	75	100
Conozco los procedimientos y procesos para realizar mi trabajo	0	8	8	0	100	

Fuente: Encuesta

Elaboración: La Autora



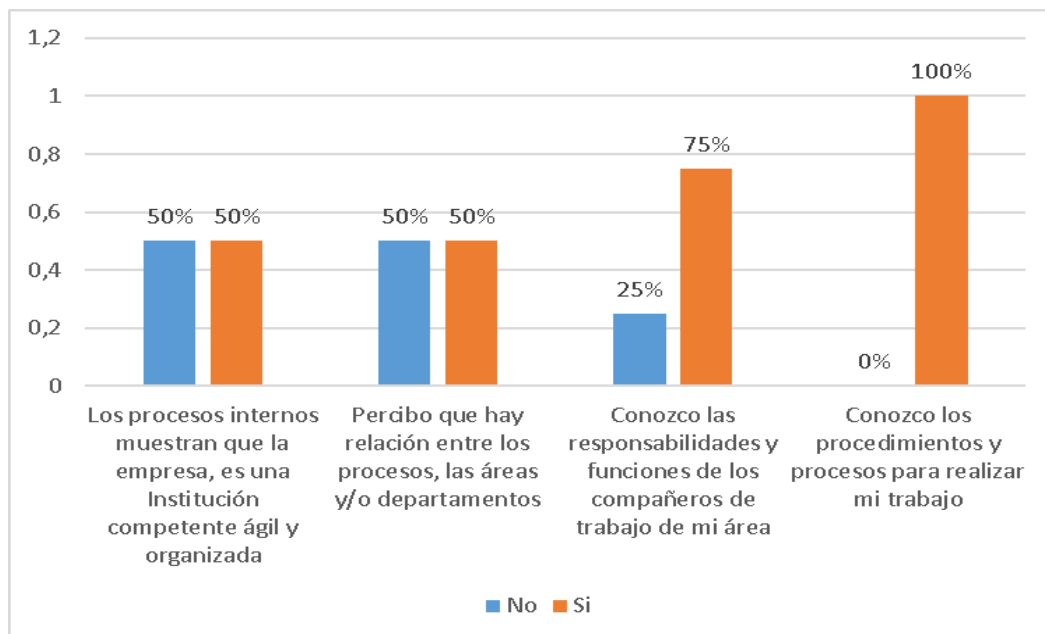


Gráfico N° 13. Factor procesos  
 Fuente: Cuadro N° 16  
 Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor procesos, el 50% de los encuestados mencionan que los procesos internos muestran que la empresa, es una Institución competente ágil y organizada y el 50% de los encuestados menciona lo contrario, el 50% de los encuestados perciben que hay relación entre los procesos, las áreas y/o departamentos y el 50% de los encuestados mencionan que no hay ninguna relación, el 75% de los encuestados mencionan que consideran que en la empresa, las decisiones se toman con buen criterio y rapidez y el 25% de encuestados manifiestan que las decisiones son tomadas con diferente criterio y el 100% de los encuestados mencionan conocer los procedimientos y procesos para realizar su trabajo.

## 14. Condiciones de Trabajo

### Cuadro N° 17.

Factor Condiciones de trabajo

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
Tengo lo necesario (equipo, herramientas de trabajo, recursos) para realizar mi trabajo	4	4	8	50	50	100
Considera que los muebles de mi oficina (silla, escritorio, archivadores) están en buen estado	2	6	8	25	75	100
Considera que mi puesto de trabajo tiene iluminación suficiente para realizar mis actividades	2	6	8	25	75	100
Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada	0	8	8	0	100	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: La Autora

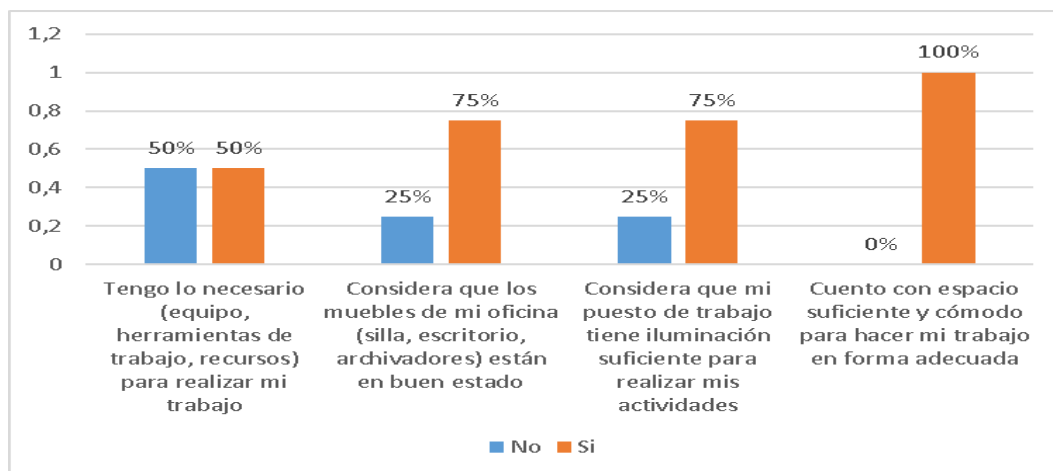


Gráfico N° 14. Factor condiciones de trabajo

Fuente: Cuadro N° 17

Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor condiciones de trabajo, el 50% de los encuestados consideran que tienen lo necesario (equipo, herramientas de trabajo, recursos) para realizar su trabajo y el 50% de los encuestados consideran que tienen lo básico para realizar su trabajo; el 75% de los encuestados

mencionan que consideran que los muebles de mi oficina (silla, escritorio, archivadores) están en buen estado y el 25% de los encuestados mencionan que existen daños en los muebles que utilizan; el 75% de los encuestados mencionan que consideran que su puesto de trabajo tiene iluminación suficiente para realizar sus actividades y el 25% de los encuestados manifiestan que la iluminación es mínima y requieren cambio de luminarias; y el 100% de los encuestados mencionan que cuentan con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada.

## 15. Expectativas

### Cuadro N° 18.

Factor Expectativas

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
Considero que en la empresa tengo oportunidades de crecimiento profesional y hacer carrera	4	4	8	50	50	100
Estoy satisfecho con las prestaciones ofrecidas (transporte, salud, uniforme, préstamos, etc.) por la empresa a los trabajadores	2	6	8	25	75	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: La Autora

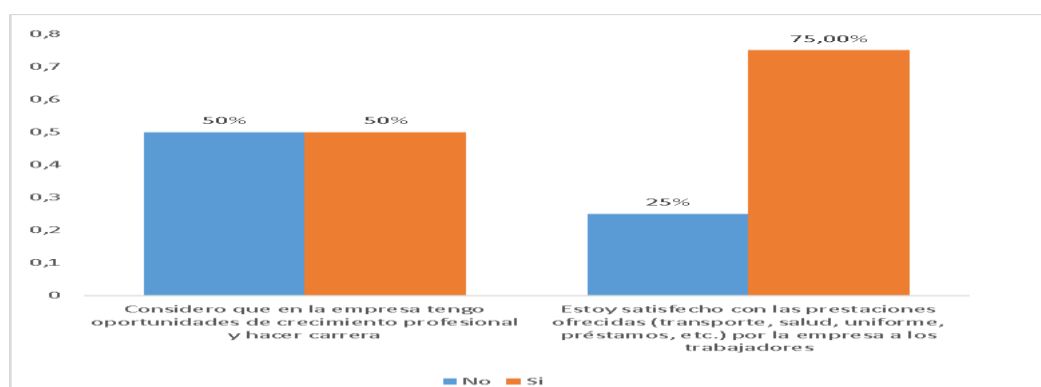


Gráfico N° 15. Factor expectativas

Fuente: Cuadro N° 18

Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor expectativas, el 50% de los encuestados mencionan que en la empresa tienen oportunidades de crecimiento profesional y hacer una carrera y 50% de los encuestados mencionan que por su edad dichas oportunidades no son beneficiarias; y el 75% de consideran que están satisfechos con las prestaciones ofrecidas (transporte, salud, uniforme, préstamos, etc.) por la empresa a los trabajadores y el 25% de los encuestados manifiestan que no están satisfechos.

## 16. Remuneraciones

**Cuadro N° 19.**  
Factor Remuneraciones

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
Recibe puntualmente su remuneración	4	4	8	50	50	100
Estoy satisfecho con la remuneración que recibo y la política salarial de la empresa	0	8	8	0	100	100
Considero que mi sueldo es semejante a puestos similares al mío en el mercado	4	4	8	50	50	100

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** La Autora

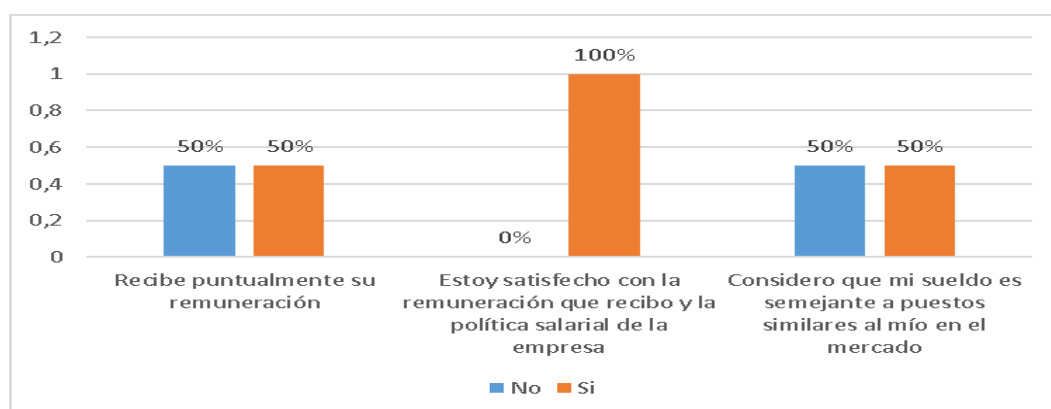


Gráfico N° 16. Factor remuneraciones

Fuente: Cuadro N° 19

Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor remuneración, el 50% de los encuestados mencionan que recibe puntualmente su remuneración y el 50% de los encuestados mencionan que no todos los meses reciben su sueldo con puntualidad; el 100% de los encuestados mencionan estar satisfechos con la remuneración que reciben y la política salarial de la empresa; y el 50% de los encuestados consideran que su sueldo es semejante a puestos similares al mercado laboral y el 50% de los encuestados consideran que los sueldos son menores al mercado.

## 17. Ambiente Interno

### Cuadro N° 20.

Factor Ambiente Interno

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
El ambiente de trabajo en la empresa, promueve la colaboración entre compañeros	2	6	8	25	75	100
Todos somos tratados de manera justa e igualitaria	2	6	8	25	75	100
Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo	2	6	8	25	75	100

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** La Autora

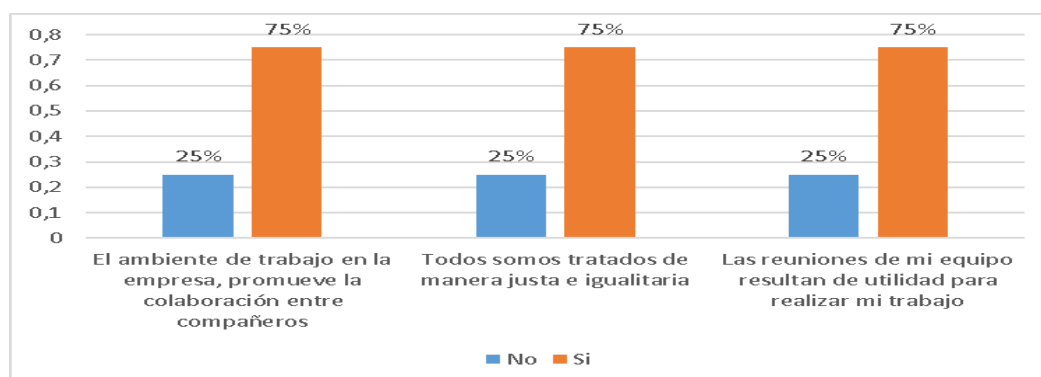


Gráfico N° 17. Factor ambiente interno

Fuente: Cuadro N° 20

Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor ambiente interno, el 75% de los encuestados mencionan que el ambiente de trabajo en la empresa, promueve la colaboración entre compañeros y el 25% de los encuestados manifiesta que existe rivalidad entre compañeros, el 75% de los encuestados mencionan que todos son tratados de manera justa e igualitaria y el 25% de los encuestados manifiestan que los empleados de mayor antigüedad tienen preferencias; y 75% de los encuestados mencionan que las reuniones de su equipo resultan de utilidad para realizar su trabajo y el 25% de los encuestados mencionan lo contrario.

## 18. Sentido de Pertenencia

### Cuadro N° 21.

Factor Sentido de pertenencia

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
Siento orgullo por ser empleado de la empresa	0	8	8	0	100	100
Recomendaría a la empresa, como un buen lugar para trabajar a mis familiares y amigos	4	4	8	50	50	100
Considera que la empresa se encuentra en la capacidad de desenvolverse en un mercado cada vez más exigente	2	6	8	25	75	100
Me gusta lo que hago, me siento satisfecho con el trabajo que realizo en la empresa	0	8	8	0	100	100

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** La Autora

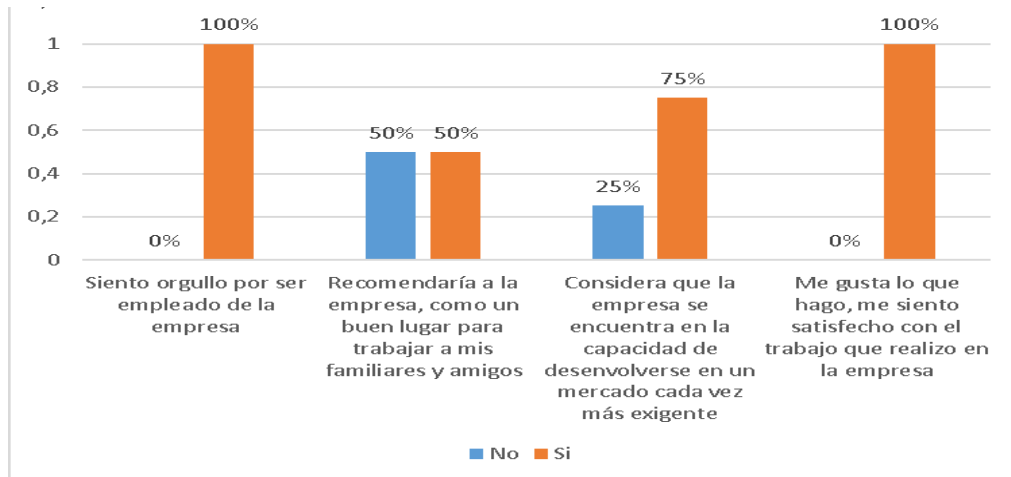


Gráfico N° 18. Factor sentido de pertinencia  
 Fuente: Cuadro N° 21  
 Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor sentido de pertinencia, el 100% de los encuestados mencionan que se sienten orgullosos por ser empleado de la empresa y les gusta lo que hacen; el 50% de los encuestados recomendarían a la empresa a sus familiares y amigos y el 50% de los encuestados no lo recomendarían porque el trabajo es a presión; el 75% de los encuestados consideran que la empresa se encuentra en la capacidad de desenvolverse en un mercado cada vez más exigente y el 25% de los encuestados mencionan lo contrario y el 100% de los encuestados consideran como un buen lugar para trabajar se sienten satisfechos con el trabajo que realizan en la empresa.

## 19. Capacitación

### Cuadro N° 22.

#### Factor Capacitación

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo	4	4	8	50	50	100
Sus necesidades con respecto a la capacitación han sido atendidas	4	4	8	50	50	100
Cuándo implementan una capacitación en la empresa, el contenido es suficiente para su labor	4	4	8	50	50	100

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** La Autora

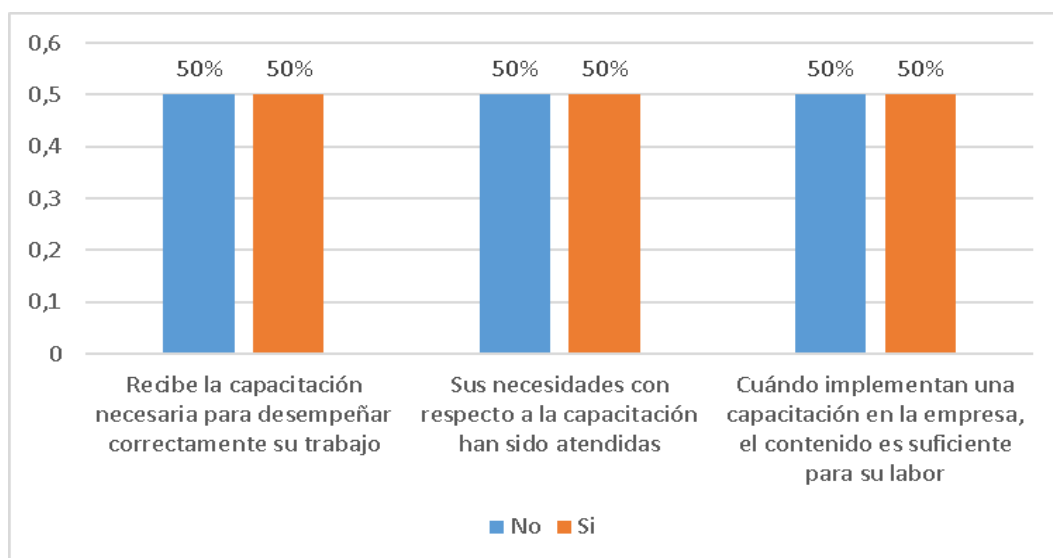


Gráfico N° 19. Factor capacitación

Fuente: Cuadro N° 22

Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor capacitación, el 50% de los encuestados mencionan que reciben la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo y el 50% de los encuestados mencionan que no capacitan la parte práctica; el 50% de los encuestados mencionan que sus necesidades con respecto a la capacitación han sido atendidas y el 50% de los



encuestados mencionan que se encuentran en proceso de atención; y el 50% de los encuestados menciona que cuándo implementan una capacitación en la empresa, el contenido es suficiente para su labor y el 50% de los encuestados mencionan lo contrario.

## 20. Dirección

**Cuadro N° 23.**  
Factor Dirección

Aspectos	No	Si	Total	%		Total %
				No	Si	
Cree que la Dirección de la empresa, practica con el ejemplo, es decir sus acciones son coherentes con el discurso	2	6	8	25	75	100
Tiene confianza de las decisiones que toma la Dirección de la empresa	2	6	8	25	75	100
La Dirección de la empresa le informa de forma clara las cuestiones importantes que le conciernen a usted	4	4	8	50	50	100

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** La Autora

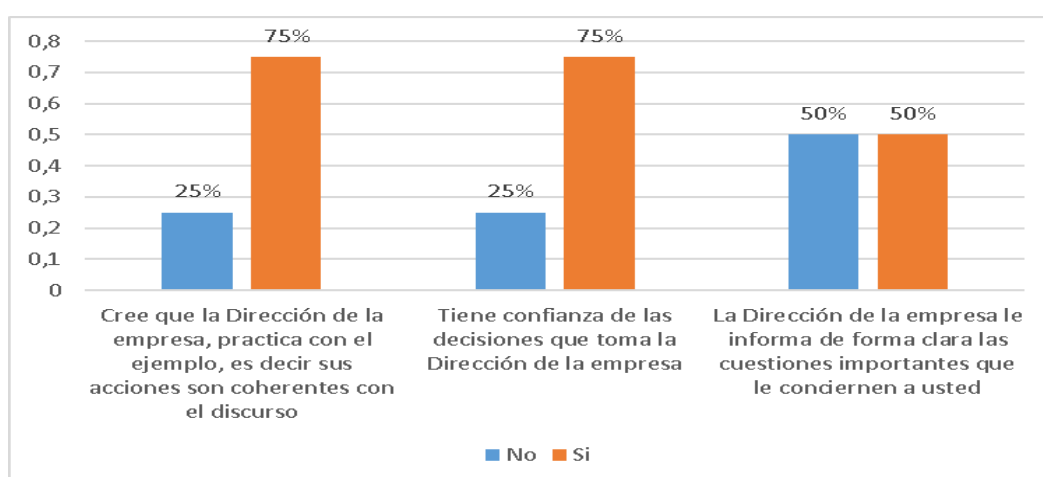


Gráfico N° 20. Factor dirección

Fuente: Cuadro N° 23

Elaborado por: La Autora

**Análisis:** En el factor Dirección, el 75% de los encuestados mencionan que la Dirección de la empresa, practica con el ejemplo, es decir sus acciones son coherentes con el discurso y el 25% de los encuestados no están de acuerdo; el 75% de los encuestados tienen confianza de las decisiones que toma la Dirección de la empresa y el 25% de los encuestados mencionan que la confianza es mínima porque constantemente cambian de opinión, el 50% de los encuestados consideran que la Dirección de la empresa le informa de forma clara las cuestiones importantes que le conciernen al empleado y el 50% de los encuestados mencionan que la información recibida no es en forma clara.

## g. Discusión

### Resumen de los Factores

**Cuadro N° 24.**  
Resumen de los Factores

<b>Factores</b>	<b>Evaluación</b>
1. Toma de Decisiones	37,50%
2. Motivación	75,00%
3. Reconocimiento	75,00%
4. Tecnológico	62,50%
5. Valores Colectivos	100,00%
6. Comunicación	50,00%
7. Recursos Humanos	66,67%
8. Imagen de la Institución	62,50%
9. Liderazgo	58,33%
10. Estrategia de la Institución	62,50%
11. Solución de Conflictos	75,00%
12. Normatividad	83,33%
13. Procesos	75,00%
14. Condiciones de Trabajo	83,33%
15. Expectativas	62,50%
16. Remuneraciones	66,67%
17. Ambiente Interno	75,00%
18. Sentido de Pertenencia	75,00%
19. Capacitación	50,00%
20. Dirección	66,67%

**Fuente:** Cuadros del 4 al 23

**Elaboración:** La Autora

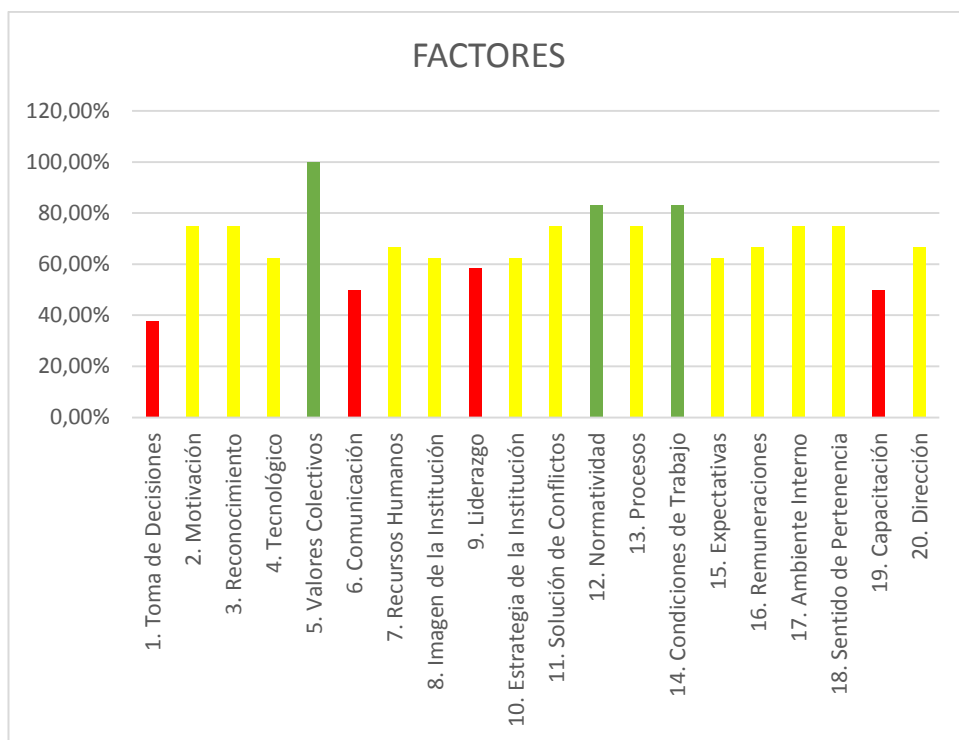


Gráfico N° 21. Resumen de factores  
Fuente: Cuadro N° 24  
Elaborado por: La Autora

**Análisis:** El 65% (13 factores) del total de 20 factores estudiados se encuentran en estado de riesgo de satisfacción, el 15% de los factores se encuentran en un estado de satisfacción aceptable y el 20% de los factores estudiados están en un nivel insatisfactorio. Por consiguiente, se debe realizar un plan de acciones de mejora inmediato.

### Plan de Acciones

El plan de acción contempla todos los parámetros resultantes como insatisfactorios de los factores estudiados.

## Cuadro 25:

### Plan de Acciones

	Aspectos	%	Acciones	Responsable
1.1	Usted toma las decisiones en su trabajo solo cuando no son decisiones tan importantes	50	Elaborar un manual orgánico funcional para determinar el grado de atribuciones de cada lugar de trabajo	Presidente/ Gerente
1.2	Siempre toma las decisiones dentro de su área de trabajo	25		
2.2	Si pudiera tomar otro trabajo ganando lo mismo, ¿lo tomaría?	50	Seminario de concientización al personal sobre la importancia de su rol dentro de la empresa	Presidente/ Gerente
3.2	Le hacen un reconocimiento cuando realiza una mejora en su trabajo	50	Elaborar un manual de estímulos y reconocimientos por el trabajo realizado en mejoras de la empresa	Presidente/ Gerente
4.1	En caso de que la Empresa implementara nuevos sistemas, pensaría en buscar otro trabajo	25	Seminario de Concientización al personal sobre la importancia del cambio de cultura tecnológica y el crecimiento profesional	Presidente/ Gerente
6.3	Me informan oportunamente sobre los cambios que se dan en la empresa	50	Diseñar un plan de información oportuna a los empleados de la empresa	Presidente/ Gerente
6.5	Los canales de comunicación al interior de la empresa, son ágiles y oportunos	25		
7.2	La empresa le ha ofrecido alguna oportunidad para ascender de puesto	50	Realizar evaluaciones de desempeño para acceder a nuevos puestos y motivar a los empleados	Presidente/ Gerente
7.3	En general ¿considera que la empresa, da a sus empleados el trato que se merecen?	50		
8.2	Considera que la empresa es una Institución con proyección a futuro	50	Capacitación e incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material	Presidente/ Gerente
9.3	Mi jefe le preocupa y crea un ambiente de trabajo estimulante y de armonía	50	Entrenamiento con un coach para el desarrollo de competencia en este caso de Liderazgo	Presidente/ Gerente
9.4	Considera que su mi jefe se preocupa por su crecimiento profesional	25		
10.2	La empresa tiene una clara visión a futuro que sabe con precisión a dónde quiere llegar	50	Seminario de identificación del personal con la misión y visión de la empresa	Presidente/ Gerente
11.3	Considera que la generación de rumores es casi inexistente debido al adecuado uso de canales de comunicación dentro de la empresa	50	Capacitar a todo el personal en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos.	Presidente/ Gerente
13.1	Los procesos internos muestran que la empresa, es una Institución competente ágil y organizada	50	Cursos de Formación en gestión de calidad para todo el personal.	Presidente/ Gerente
13.2	Percibo que hay relación entre los procesos, las áreas y/o departamentos	50		
14.1	Tengo lo necesario (equipo, herramientas de trabajo, recursos) para realizar mi trabajo	50	Realizar periódicamente un listado de necesidades de herramientas de trabajo para mejorar su desempeño profesional	Presidente/ Gerente
15.1	Considero que en la empresa tengo oportunidades de crecimiento profesional y hacer carrera	50	Aplicar encuestas de satisfacción en cuanto a expectativas que tienen sus empleados y en base a esto definir presupuestos para ayudarles a su autorrealización	Presidente/ Gerente
16.1	Recibe puntualmente su remuneración	50	Revisar las políticas de salario en relación con otras empresas	Presidente/ Gerente
16.3	Considero que mi sueldo es semejante a puestos similares al mío en el mercado	50		
18.2	Recomendaría a la empresa, como un buen lugar para trabajar a mis familiares y amigos	50	Seminario de identificación del personal con los objetivos y valores corporativos de la empresa	Presidente/ Gerente
19.1	Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo	50	Efectuar un cronograma de capacitación de acuerdo a las necesidades del empleado y su función en la empresa	Presidente/ Gerente
19.2	Sus necesidades con respecto a la capacitación han sido atendidas	50		

19.3	Cuándo implementan una capacitación en la empresa, el contenido es suficiente para su labor	50		
20.3	La Dirección de la empresa le informa de forma clara las cuestiones importantes que le conciernen a usted	50	Curso de capacitación para directivos sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral	Presidente/ Gerente

**Fuente:** Cuadros del 4 al 23

**Elaboración:** La Autora

Se establecieron 60 interrogantes agrupados en 20 factores, de los cuales 25 interrogantes (42%) resultaron con un estado insatisfactorio y sobre las que se desarrolló el plan de acciones.

## Desarrollo del Plan

### Cuadro N° 26.

#### Desarrollo del Plan Toma de decisiones

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
<b>Toma de Decisiones</b>					
Elaborar un manual orgánico funcional para determinar el grado de atribuciones de cada lugar de trabajo	1) Realizar un análisis de los puestos y tareas de la empresa. 2) ordenar la información. 3) Elaborar el documento del manual. 4) Presentar el manual a los directivos para su revisión. 5) Aprobación del manual	Gerente de la empresa	Disponer del 100% de del manual orgánico funcional. Se puede fijar dos aquí: Logar que el 100% de los empleados conozca el manual orgánico, otra. Lograr que el 60% del manual orgánico se cumpla	Instalaciones de la empresa	El tiempo de duración será de 2 semanas y posteriormente se socializará al personal de la empresa anualmente

**Fuente:** Cuadro N° 25

**Elaboración:** La Autora

**Cuadro N° 27.**  
**Desarrollo del Plan Motivación**

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
Motivación					
Seminario de concientización al personal sobre la importancia de su rol dentro de la empresa	1) Seleccionar los subtemas de la importancia del rol del empleado 2) ordenar la información. 3) Elaborar el documento del seminario. 4) Presentar el contenido del seminario a los directivos para su revisión. 5) Aprobación del contenido del seminario	Gerente de la empresa	Socializar el 100% del contenido del seminario. Lograr que el 100% de los empleados asistan al seminario	Instalaciones de la empresa	El tiempo de duración será de 8 horas y posteriormente se realizará una evaluación cada semestre.

**Fuente:** Cuadro N° 25  
**Elaboración:** La Autora

**Cuadro N° 28.**  
**Desarrollo del Plan Reconocimiento**

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
Reconocimiento					
Elaborar un manual de estímulos y reconocimientos por el trabajo realizado en mejoras de la empresa	1) Realizar un análisis de los estímulos y reconocimientos por el trabajo en la empresa. 2) ordenar la información. 3. Elaborar el documento del manual. 4) Presentar el manual a los directivos para su revisión. 5) Aprobación del manual	Gerente de la empresa	Disponer del 100% del manual de estímulos y reconocimientos. Logar que el 100% de los empleados conozca el manual Lograr que el 60% del manual de estímulos y reconocimientos se cumpla.	Instalaciones de la empresa	El tiempo de duración para la elaboración será de 2 semanas, posteriormente se socializará al personal y se revisara cada año.

**Fuente:** Cuadro N° 25  
**Elaboración:** La Autora

**Cuadro N° 29.**  
Desarrollo del Plan Tecnológico

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
Reconocimiento					
Seminario de Concientización al personal sobre la importancia del cambio de cultura tecnológica y el crecimiento profesional.	1) Seleccionar los subtemas de la importancia del cambio de cultura tecnológica y el crecimiento profesional 2) Ordenar la información. 3) Elaborar el documento del seminario. 4) Presentar el contenido del seminario a los directivos para su revisión. 5) Aprobación del contenido del seminario	Gerente de la empresa	Lograr una asimilación del 100% del contenido del seminario. Lograr que el 100% de los empleados asistan al seminario	Instalaciones de la empresa	El tiempo de duración será de 8 horas y se realizará una evaluación para verificar los conocimientos adquiridos y posteriormente se podrá realizar anualmente.

**Fuente:** Cuadro N° 25  
**Elaboración:** La Autora

**Cuadro N° 30.**  
Desarrollo del Plan Comunicación

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
Comunicación					
Diseñar un plan de información oportuna a los empleados de la empresa	1) Determinar los temas a informar. 2) ordenar la información. 3) Elaborar el documento del plan. 4) Presentar el plan a los directivos para su revisión. 5) Aprobación del plan	Gerente de la empresa	Disponer del 100% del plan de información. Logar que el 100% de los empleados conozca el plan de información Lograr que el 70% del plan de información se cumpla	Instalaciones de la empresa	El tiempo será de 2 semanas para la elaboración y se socializará al personal verificándose anualmente.

**Fuente:** Cuadro N° 25  
**Elaboración:** La Autora



**Cuadro N° 31.****Desarrollo del Plan Recursos Humanos**

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
Recursos Humanos					
Realizar evaluaciones de desempeño para acceder a nuevos puestos y motivar a los empleados	1) Realizar un análisis de los parámetros a evaluar 2) Ordenar la información. 3. Elaborar el documento de evaluación. 4) Presentar el documento de evaluación a los directivos para su revisión. 5) Aprobación del formato de evaluación	Gerente de la empresa	Logar que el 100% de los empleados sean evaluados Lograr que el 20% de los empleados accedan a nuevos puestos	Instalaciones de la empresa	El tiempo de elaboración será de 1 semana, se evaluara a los empleados en 2 horas y se evaluara anualmente.

Fuente: Cuadro N° 25

Elaboración: La Autora

**Cuadro N° 32.****Desarrollo del Plan Imagen de la Institución**

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
Imagen de la Institución					
Capacitación e incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material.	1) Revisar los cursos ofertados por el SECAP. 2) Elaborar el permiso del personal. 3) Presentar los contenidos de la capacitación sobre excelencia en el servicio a los directivos para su revisión. 4) Aprobación del documento de la capacitación	Gerente de la empresa/SECAP	Lograr que el 100% de los empleados reciban el curso sobre excelencia en el servicio	SECAP	El tiempo de duración será de 8 horas y posteriormente se realizará una evaluación anualmente.

Fuente: Cuadro N° 25

Elaboración: La Autora

**Cuadro N° 33.**  
Desarrollo del Plan Liderazgo

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
Liderazgo					
Entrenamiento con un coach para el desarrollo de competencia en este caso de Liderazgo.	1) Revisar los cursos ofertados por el SECAP. 2) Inscribir al personal de la empresa. 3) Elaborar el permiso del personal. 4) Presentar los contenidos del entrenamiento a los directivos para su revisión. 5) Aprobación del documento de entrenamiento	Gerente de la empresa	Lograr que el 100% de los empleados reciban el entrenamiento en liderazgo	SECAP	El tiempo de duración será de 20 horas y posteriormente se realizará una evaluación y se capacitara anualmente

**Fuente:** Cuadro N° 25  
**Elaboración:** La Autora

**Cuadro N° 34.**  
Desarrollo del Plan Estrategia de la Institución

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
Estrategia de la Institución					
Seminario de identificación del personal con la misión y visión de la empresa	1) Elaborar el documento del seminario. 2) Presentar el contenido del seminario a los directivos para su revisión. 5) Aprobación del contenido del seminario	Gerente de la empresa	Lograr que el 100% de los empleados reciban el seminario de identificación con la empresa	Instalaciones de la empresa	El tiempo de duración será de 8 horas y se realizará una evaluación, capacitando anualmente.

**Fuente:** Cuadro N° 25  
**Elaboración:** La Autora

**Cuadro N° 35.****Desarrollo del Plan Solución de Conflictos**

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
Solución de Conflictos					
Capacitar a todo el personal en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos.	1) Revisar los cursos ofertados por el SECAP. 2) Inscribir al personal de la empresa. 3) Elaborar el permiso del personal. 4) Presentar los contenidos de la capacitación sobre habilidades para la resolución de conflictos a los directivos para su revisión. 5) Aprobación del documento de la capacitación	Gerente de la empresa	Lograr que el 100% de los empleados reciban el curso sobre habilidades para la resolución de conflictos	SECAP	El tiempo de duración será de 20 horas y posteriormente se realizará una evaluación y se capacitará anualmente.

Fuente: Cuadro N° 25

Elaboración: La Autora

**Cuadro N° 36.****Desarrollo del Plan Procesos**

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
Procesos					
Cursos de Formación en gestión de calidad para todo el personal.	1) Revisar los cursos ofertados por el SECAP. 2) Inscribir al personal de la empresa. 3) Elaborar el permiso del personal. 4) Presentar los contenidos de la capacitación sobre gestión de calidad a los directivos para su revisión. 5) Aprobación del documento de la capacitación	Gerente de la empresa	Lograr que el 100% de los empleados reciban el curso sobre gestión de calidad	SECAP	El tiempo de duración será de 20 horas y se realizará una evaluación, capacitando anualmente.

Fuente: Cuadro N° 25

Elaboración: La Autora

**Cuadro N° 37.****Desarrollo del Plan Condiciones de Trabajo**

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
Condiciones de Trabajo					
Realizar periódicamente un listado de necesidades de herramientas de trabajo para mejorar su desempeño profesional	1) Realizar un análisis de necesidades de herramientas de trabajo. 2) ordenar la información. 3. Elaborar el listado de necesidades. 4) Presentar el listado de necesidades a los directivos para su revisión. 5) Aprobación del listado de necesidades	Gerente de la empresa	Lograr en un 90% el cumplimiento del listado de necesidades	Instalaciones de la empresa	El tiempo de duración será del 25 al 30 de cada mes y posteriormente se realizará una priorización de necesidades durante 1 año.

Fuente: Cuadro N° 25

Elaboración: La Autora

**Cuadro N° 38.****Desarrollo del Plan Expectativas**

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
Expectativas					
Aplicar encuestas de satisfacción en cuanto a expectativas que tienen sus empleados y en base a esto definir presupuestos para ayudarles a su autorrealización.	1) Establecer la fecha de aplicación de la encuesta. 2) Socializar los parámetros de la encuesta a los empleados. 3) Aplicar la encuesta. 4) Entrega de resultados	Gerente de la empresa	Lograr concientizar al 100% de los empleados sobre la importancia de la encuesta.	Instalaciones de la empresa	El tiempo de duración será de 1 hora y posteriormente se priorizará la opción más solicitada, y se realizara anualmente.

Fuente: Cuadro N° 25

Elaboración: La Autora

**Cuadro N° 39.****Desarrollo del Plan Remuneraciones**

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
Remuneraciones					
Revisar las políticas de salario en relación con otras empresas	1) Investigar en empresas de la localidad la política salarial. 2) Analizar la información recopilada. 3) Elaborar el informe sobre la política salarial actual. 4) Presentar a los directivos de la empresa el informe. 5) Aprobar el informe	Gerente de la empresa	Cumplir en un 100% con la política salarial en la empresa	Instalaciones de la empresa	El tiempo de duración será cada 15 primeros días del mes de enero.

Fuente: Cuadro N° 25

Elaboración: La Autora

**Cuadro N° 40.****Desarrollo del Plan Sentido de Pertenencia**

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
Sentido de Pertenencia					
Seminario de identificación del personal con los objetivos y valores corporativos de la empresa	1) Elaborar el documento del seminario sobre la filosofía empresarial. 2) Socializar con todo el personal la filosofía empresarial.	Gerente de la empresa	Lograr al 70% la identificación de la filosofía de la empresa.	Instalaciones de la empresa	El tiempo de duración será de 8 horas y se realizará una evaluación, verificando cada año.

Fuente: Cuadro N° 25

Elaboración: La Autora

**Cuadro N° 41.**  
**Desarrollo del Plan Capacitación**

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
Sentido de Pertenencia					
Efectuar un cronograma de capacitación de acuerdo a las necesidades del empleado y su función en la empresa	1) Revisar en la página virtual del SECAP los cursos requeridos por los empleados de la empresa. 2) ordenar las fechas de los cursos. 3) Elaborar el cronograma. 4) Presentar el cronograma a los directivos para su revisión. 5) Aprobación del cronograma	Gerente de la empresa	Lograr en un 90% el cumplimiento de los cursos programados.	Instalaciones de la empresa	El tiempo de duración será de 8 días cada 6 meses y posteriormente se socializará.

**Fuente:** Cuadro N° 25  
**Elaboración:** La Autora

**Cuadro N° 42.**  
**Desarrollo del Plan Dirección**

Acción	Actividades	Responsable	Meta	Lugar	Tiempo Ejecución
Dirección					
Curso de capacitación para directivos sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral	1) Revisar los cursos ofertados por el SECAP 2) Presentar los contenidos de la capacitación sobre clima organizacional a los directivos para su revisión. 3) Aprobación del documento de la capacitación 4) .Inscribir a los directivos de la empresa	Gerente de la empresa	Lograr que el 100% de los directivos de la empresa reciban el curso sobre clima organizacional	SECAP	El tiempo de duración será de 20 horas y cada año se capacitaran.

**Fuente:** Cuadro N° 25  
**Elaboración:** La Autora

## Presupuesto Capacitaciones y Seminarios

Para el desarrollo de las acciones de capacitación al personal se ha presupuestado en 5 capacitaciones por parte del SECAP para el personal de la empresa y 4 seminarios por parte de la Gerencia.

### Cuadro N° 43.

Presupuesto capacitaciones y seminarios.

<b>Cantidad</b>	<b>Actividades</b>	<b>Precio/Unitario</b>	<b>Precio/Total</b>
35	Capacitaciones	75	2.625
4	Seminarios	50	200
<b>Total</b>			<b>2.865</b>

Fuente: SECAP

Elaboración: La Autora

Análisis: El total de Inversión destinada por la empresa para la capacitación y seminarios (refrigerios, material didáctico, fotocopias, etc.) al personal es de \$2.865,00, misma que será financiada en su totalidad por la empresa en el periodo de un año. El resto de actividades como la elaboración de manuales y otros deben ser realizadas por la gerencia de la empresa.

## **h. Conclusiones**

- Se determinó 20 factores de evaluación de la satisfacción laboral del talento humano como toma de decisiones, motivación, reconocimiento, tecnológico, valores colectivos, comunicación, recursos humanos, imagen de la institución, liderazgo, estrategia de la institución, solución de conflictos, normatividad, procesos, condiciones de trabajo, expectativas, remuneraciones, ambiente interno, sentido de pertenencia, capacitación y dirección; mismos que permitieron realizar la evaluación de la satisfacción laboral del talento humano de la empresa.
- Se formularon 60 preguntas derivadas de los 20 factores determinados preliminares para la medida que cada empleado se siente satisfecho en su puesto de trabajo, su entrega a su función, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios y productos que oferta la empresa.
- Se diseñó la matriz con los 20 factores y las 60 preguntas de evaluación, donde se determinó que el 20% de los factores se encuentran en estado de insatisfacción o crítico, el 65% de los factores se encuentran en un estado de riesgo y el 15% de los factores estudiados están en un nivel satisfactorio aceptable; debiéndose realizarse un plan de acciones de mejora inmediato.



- Se definieron los rangos de acreditación de las preguntas por colores, verde está comprendido entre un promedio de 10 hasta 8 como mínimo, amarillo está comprendido entre un promedio de 7.9 hasta 6 como mínimo y rojo está comprendido entre un promedio de 5.9 hasta 0.
  
- Se estableció las equivalencias de consignación de niveles de satisfacción laboral, se optó por el método del semáforo, interpretándose el verde como un nivel de satisfacción aceptable, amarillo como riesgo en la satisfacción del personal y rojo indica Insatisfacción; con la finalidad de realizar un mejor análisis de los resultados.
  
- Los resultados de la tabulación en base a la ponderación fueron: nivel de satisfacción aceptable representan una fortaleza porque sus porcentajes son altos en las escalas de satisfacción, sin embargo no se puede dejar de tomar en cuenta lo relacionado con las oportunidades de mejora en cuanto a marcar la diferencia entre sus competidores, estos factores son valores colectivos, normatividad y condiciones de trabajo; nivel de riesgo los factores motivación, reconocimiento, solución de conflictos, procesos, ambiente interno y sentido de pertinencia; y en un nivel de riesgo los factores toma de decisiones, tecnológico, comunicación, recursos humanos, imagen de la institución, liderazgo, estrategia de la institución, expectativas, remuneraciones, capacitación y dirección; que afectan el clima organizacional en la empresa.

## **i. Recomendaciones**

- Realizar anualmente la encuesta de evaluación de la satisfacción laboral de los 20 factores aplicados al personal de la empresa.
- Otorgar a sus empleados incentivos por su buen desempeño, los cuales pueden ser: eventos de reconocimiento por años de antigüedad, puntualidad, mejor desempeño, etc.
- Incluir en el presupuesto anual de la empresa un rubro que será destinado a la capacitación anual de todo el personal de la empresa e incluir como una política de la empresa las capacitaciones y reconocimientos anuales del personal.
- Actualizar anualmente la matriz de los 20 factores y las 60 preguntas de evaluación, para realizar un plan de acciones de mejora inmediato en base a las deficiencias encontradas.
- Conservar los rangos de acreditación de las preguntas por colores, verde está comprendido entre un promedio de 10 hasta 8 como mínimo, amarillo está comprendido entre un promedio de 7.9 hasta 6 como mínimo y rojo está comprendido entre un promedio de 5.9 hasta 0.

- Basarse en los resultados de la tabulación de acuerdo a cada nivel de satisfacción para el respectivo análisis y determinar los factores que afectan el clima organizacional en la empresa para aplicar las acciones propuestas en el plan de mejoras porque responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados y fortalecer el bienestar del personal y el crecimiento organizacional de la empresa.

## j. Bibliografía

- Ballestas, O. (05 de Diciembre de 2013). *Talento en Expansión*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de De la satisfacción laboral al compromiso del colaborador a la empresa. No es una sutil diferencia: <http://talentoenexpansion.com/2013/12/05/de-la-satisfaccion-al-compromiso-del-colaborador-a-la-empresa-mas-que-una-diferencia-sutil/>
- Barboza, E. (22 de Abril de 2010). *Tipos de organización*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml#TIP OS>
- Bertalanffy. (1969).
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Burn, Stalker, Lawrence, Lorsch y Woodward. (1970).
- C.R.E. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.
- Cantos, J. (28 de Mayo de 2010). *Psicología y Empresa*. Recuperado el 18 de Abril de 2015, de Características del clima organizacional: <http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html>
- Castellanos, J. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional*. España: Académica Española.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Descuadrando.com. (20 de Mayo de 2013). *Incentivo Laboral*. Recuperado el 3 de Agosto de 2015, de Descuadrando.com: [http://www.descuadrando.com/Incentivo\\_laboral](http://www.descuadrando.com/Incentivo_laboral)
- Enrique, A. (2011). *La Planificación de la Comunicación Organizacional*. Brcelona: Servei de Publicacions.
- Espinoza, R. (14 de Octubre de 2014). *CÓMO DEFINIR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, EN LA EMPRESA*. Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de CÓMO DEFINIR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, EN LA EMPRESA: <http://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

- Estrada, D. (19 de Abril de 2012). *Análisis del puesto*. Recuperado el 27 de Junio de 2015, de Monografias.com:  
<http://www.monografias.com/trabajos92/puestos-analisis/puestos-analisis2.shtml>
- Experto GestioPolis.com. (18 de Mayo de 2015). *Perfil*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de GestioPolis.com:  
<http://www.gestiopolis.com/que-es-un-perfil-ocupacional-y-como-elaboralo/>
- Finanzas, M. d. (s.f.).
- Gan, F., & Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- García, M., & Ibarra, L. (2012). *Clima organizacional*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2015, de Eumed.net: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)
- Gavilanez, J. (30 de Junio de 2012). *Niveles Jerárquicos de la Empresa u Organización*. Recuperado el 22 de Enero de 2016, de <http://nivelesdelaempresa.blogspot.com/>
- Gómez, E. (13 de Abril de 2011). *Monografias.com*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Motivación Laboral:  
<http://www.monografias.com/trabajos84/motivacion-laboral-empleados/motivacion-laboral-empleados.shtml>
- GRUPO II UNESR. (20 de Febrero de 2011). *LA ORGANIZACION COMO SISTEMA*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de [blogspot.com: http://laorganizacioncomosistemaunesr2010-2.blogspot.com/](http://laorganizacioncomosistemaunesr2010-2.blogspot.com/)
- Moreno, A., & Vélez, N. (2011). Plan de acción: Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4059/T11.11%20M815di.pdf?sequence=1>
- Molina, S. (2010). *Actualización del Manual Orgánico Funcional para la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A.* Cotopaxi.
- Muñoz, D. (6 de Mayo de 2013). *La Organización*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de Monografias.com:  
<http://www.monografias.com/trabajos56/conceptos-organizacion/conceptos-organizacion.shtml>
- Psicología y empresa. (28 de Diciembre de 2010). *Importancia del clima organizacional*. Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de *Importancia del clima organizacional*:  
<http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>

Sanchez, L. (3 de Febrero de 2011). *Resistencia al cambio*. Recuperado el 1 de Octubre de 2015, <http://www.ideacoaching.es/resistencia-al-cambio-en-las-organizaciones/>

Valdés, C. (3 de Febrero de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 1 de Octubre de 2015, de Clima organizacional: <http://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>

Vera, F. (30 de Mayo de 2011). *Calidadnorte*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2015, de La función del clima y estudios importantes: <http://www.calidadnorte.com/wp-content/uploads/2011/01/LA-FUNCI%C3%93N-DEL-CLIMA-Y-ESTUDIOS-IMPORTANTES.-autor-Favio-Vera-Cena.doc>

Villanueva, L. (4 de Marzo de 2015). *Infotecarios*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de La toma de decisiones en la organización y el gran valor del profesional de la información en su desarrollo: <http://www.infotecarios.com/la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion-y-el-gran-valor-del-profesional-de-la-informacion-en-su-desarrollo/>

## k. Anexos

### Anexo 1

#### Encuesta

### **ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y CONSTRUCTORA PAZAN MEDINA CÍA. LTDA**

El propósito de esta encuesta es garantizar que la EMPRESA COMERCIALIZADORA Y CONSTRUCTORA PAZAN MEDINA CÍA. LTDA, se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización. Por favor responda el cuestionario de manera individual, no es necesario que incluya su nombre.

Los resultados serán revisados y tabulados; y la información será manejada con total confidencialidad y objetividad.

Lea detenidamente y marque con una X.

1. Usted toma las decisiones en su trabajo solo cuando no son decisiones tan importantes

Si ( )

No ( )

2. Siempre toma las decisiones dentro de su área de trabajo

Si ( )

No ( )

3. Le gusta el trabajo que desarrolla

Si ( )

No ( )

4. Si pudiera tomar otro trabajo ganando lo mismo, ¿lo tomaría?

Sí. ( )

No ( )

5. ¿La Empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?

Si ( )

No ( )

6. Le reconocen adecuadamente las tareas que desarrolla

Si ( )

No ( )

7. Le hacen un reconocimiento cuando realiza una mejora en su trabajo

Sí. ( )

No ( )

8. En caso de que la Empresa implementara nuevos sistemas, pensaría en buscar otro trabajo:

Sí. ( )

No ( )

9. ¿Considera que las herramientas informáticas que utiliza están adaptadas a su trabajo?  
 Sí. ( )  
 No ( )
10. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son cordiales  
 Sí. ( )  
 No ( )
11. Cuando tengo un problema laboral en primera instancia consulto con mis compañeros  
 Sí. ( )  
 No ( )
12. La relación que tengo con mi jefe es respetuosa y cordial  
 Sí. ( )  
 No ( )
13. Los medios que utiliza la Empresa para mantener al personal informado son buenos:  
 Sí. ( )  
 No ( )
14. Recibe información necesaria para desarrollar su trabajo  
 Sí. ( )  
 No ( )
15. ¿Me informan oportunamente sobre los cambios que se dan en la empresa?  
 Sí. ( )  
 No ( )
16. ¿Cuándo requiero del apoyo de otra área siento que me atienden con agilidad?  
 Sí. ( )  
 No ( )
17. ¿Los canales de comunicación al interior de la empresa, son ágiles y oportunos?  
 Sí. ( )  
 No ( )
18. La empresa brinda estabilidad de trabajo a sus empleados  
 Sí. ( )  
 No ( )
19. La empresa le ha ofrecido alguna oportunidad para ascender de puesto  
 Sí. ( )  
 No ( )
20. En general ¿considera que la empresa, da a sus empleados el trato que se merecen?  
 Sí. ( )  
 No ( )
21. ¿La empresa efectúa sus actividades con ética y transparencia?  
 Sí. ( )  
 No ( )
22. ¿Considera que la empresa es una Institución con proyección a futuro?  
 Sí. ( )  
 No ( )
23. ¿El apoyo recibido de mi jefe, facilita la realización de mi trabajo?  
 Sí. ( )  
 No ( )
24. A mi jefe más le interesan los resultados, es decir que las cosas se realicen.  
 Sí. ( )  
 No ( )
25. ¿Mi jefe le preocupa y crea un ambiente de trabajo estimulante y de armonía?  
 Sí. ( )  
 No ( )
26. ¿Considera que su mi jefe se preocupa por su crecimiento profesional?  
 Sí. ( )  
 No ( )
27. ¿Entiendo las actividades que mi área debe realizar para cumplir los objetivos de la empresa y contribuir en el crecimiento del equipo?



- Sí. ( )  
No ( )
28. ¿La empresa tiene una clara visión a futuro que sabe con precisión a dónde quiere llegar?  
Sí. ( )  
No ( )
29. Se han provocado conflictos laborales en su ambiente de trabajo  
Sí. ( )  
No ( )
30. ¿Sé dónde acudir cuando surge una duda o inconveniente relacionado con mi trabajo?  
Sí. ( )  
No ( )
31. ¿Considera que la generación de rumores es casi inexistente debido al adecuado uso de canales de comunicación dentro de la empresa?  
Sí. ( )  
No ( )
32. ¿La empresa tiene un descriptivo actualizado de las actividades del cargo que ocupo?  
Sí. ( )  
No ( )
33. ¿La documentación e información existentes en mi departamento, facilitan el trabajo?  
Sí. ( )  
No ( )
34. ¿Conozco las responsabilidades y funciones de los compañeros de trabajo de mi área?  
Sí. ( )  
No ( )
35. ¿Los procesos internos muestran que la empresa, es una Institución competente ágil y organizada?  
Sí. ( )  
No ( )
36. ¿Percibo que hay relación entre los procesos, las áreas y/o departamentos?  
Sí. ( )  
No ( )
37. ¿Considero que en la empresa, las decisiones se toman con buen criterio y rapidez?  
Sí. ( )  
No ( )
38. ¿Conozco los procedimientos y procesos para realizar mi trabajo?  
Sí. ( )  
No ( )
39. ¿Tengo lo necesario (equipo, herramientas de trabajo, recursos) para realizar mi trabajo?  
Sí. ( )  
No ( )
40. ¿Considera que los muebles de mi oficina (silla, escritorio, archivadores) están en buen estado?  
Sí. ( )  
No ( )
41. ¿Considera que mi puesto de trabajo tiene iluminación suficiente para realizar mis actividades?  
Sí. ( )  
No ( )
42. ¿Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada?  
Sí. ( )  
No ( )
43. ¿Considero que en la empresa tengo oportunidades de crecimiento profesional y hacer carrera?  
Sí. ( )  
No ( )
44. ¿Estoy satisfecho con las prestaciones ofrecidas (transporte, salud, uniforme, préstamos, etc.) por la empresa a los trabajadores?  
Sí. ( )  
No ( )

45. Recibe puntualmente su remuneración  
 Sí. ( )  
 No ( )
46. ¿Estoy satisfecho con la remuneración que recibo y la política salarial de la empresa?  
 Sí. ( )  
 No ( )
47. ¿Considero que mi sueldo es semejante a puestos similares al mío en el mercado?  
 Sí. ( )  
 No ( )
48. ¿El ambiente de trabajo en la empresa, promueve la colaboración entre compañeros?  
 Sí. ( )  
 No ( )
49. ¿Todos somos tratados de manera justa e igualitaria?  
 Sí. ( )  
 No ( )
50. ¿Las reuniones de mi equipo resultan de utilidad para realizar mi trabajo?  
 Sí. ( )  
 No ( )
51. ¿Siento orgullo por ser empleado de la empresa?  
 Sí. ( )  
 No ( )
52. ¿Recomendaría a la empresa, como un buen lugar para trabajar a mis familiares y amigos?  
 Sí. ( )  
 No ( )
53. ¿Considera que la empresa se encuentra en la capacidad de desenvolverse en un mercado cada vez más exigente?  
 Sí. ( )  
 No ( )
54. ¿Me gusta lo que hago, me siento satisfecho con el trabajo que realizo en la empresa?  
 Sí. ( )  
 No ( )
55. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?  
 Sí. ( )  
 No ( )
56. ¿Sus necesidades con respecto a la capacitación han sido atendidas?  
 Sí. ( )  
 No ( )
57. ¿Cuándo implementan una capacitación en la empresa, el contenido es suficiente para su labor?  
 Sí. ( )  
 No ( )
58. Cree que la Dirección de la empresa, practica con el ejemplo, es decir sus acciones son coherentes con el discurso.  
 Sí. ( )  
 No ( )
59. Tiene confianza de las decisiones que toma la Dirección de la empresa  
 Sí. ( )  
 No ( )
60. La Dirección de la empresa le informa de forma clara las cuestiones importantes que le conciernen a usted.  
 Sí. ( )  
 No ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2

Perfil de Proyecto Aprobado



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS.**

**PLAN DE CONTINGENCIA**

***Tema:***

“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA Y  
CONSTRUCTORA PAZÁN MEDINA CÍA. LTDA. DEL  
CANTÓN SUCÚA, PROVINCIA DE MORONA  
SANTIAGO, PARA EL AÑO 2015”

Anteproyecto previo a la  
obtención del Título de  
Ingeniera Comercial.

**AUTORA:**

Carmen del Rocío Vásquez Carreño.

**LOJA – ECUADOR**

**2015**

**a. Tema**

“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y CONSTRUCTORA PAZÁN MEDINA CÍA. LTDA. DEL CANTÓN SUCÚA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PARA EL AÑO 2015”

**b. Problemática**

En toda organización el recurso humano constituye el factor principal del proceso productivo. Si bien es cierto, que la ejecución de actividades y el logro de objetivos se relacionan con la actuación, el comportamiento de los empleados, y el ambiente laboral; en la cual la empresa debe aplicar programas de incentivos para que estos se sientan satisfechos y motivados a llevar a cabo sus tareas diarias.

Por esta razón surge la necesidad de realizar una evaluación del clima organizacional en la empresa Comercializadora y Constructora Pazán Medina Cía. Ltda.; con la finalidad de detectar posibles fallas al mismo tiempo que se implantan medidas correctivas, a través de incentivos que permitan mantener un óptimo nivel de motivación hacia el trabajo, por parte de los trabajadores y directivos de esta empresa.

### **c. Justificación**

Se pretende con el presente trabajo de investigación que el clima o ambiente laboral dentro de los recursos humanos, por ser de vital importancia al interior de una organización participen identificándose, de ella depende el fracaso o éxito de toda política empresarial. Se debe analizar previamente las políticas de personal existentes en la empresa y aportar con nuevas estrategias, pero desde el punto de vista motivacional, es decir estimulando el elemento humano de manera positiva.

#### **c.1. Justificación Económica**

Al realizar esta evaluación, la empresa es la beneficiada primordialmente ya que no tiene costo, se mejorará internamente la institución y examinará las falencias tanto en el ambiente laboral como en los recursos humanos; logrando mejorarlos y así los recursos humanos podrán trabajar de mejor manera e incrementar su producción y atención al cliente.

#### **c.2. Justificación Social**

Este trabajo aportará un gran beneficio a la empresa, permitirá diagnosticar varios aspectos del desempeño laboral y de la comunicación, tratando de mantener un equilibrio entre empleados; favoreciendo a la compañía.

### **c.3. Justificación Académica**

Además la importancia de este trabajo, es que la Universidad Nacional de Loja, previo a la obtención de título de Ingeniera Comercial exige la elaboración de trabajo de Tesis para que justifique los conocimientos adquiridos; por esta razón se elaborará el proyecto de Evaluación del Clima Organizacional de la empresa Comercializadora y Constructora Pazán Medina Cía. Ltda.

#### **d. Objetivo General:**

Evaluar el clima laboral en la empresa Comercializadora y Constructora Pazán Medina Cía. Ltda., del cantón Sucúa.

#### **Objetivos Específicos:**

- ❖ Determinar lo 20 factores de evaluación de la satisfacción laboral del talento humano,
- ❖ Representar las 60 preguntas derivadas de los 20 factores preliminares,
- ❖ Diseñar la matriz con los factores y las preguntas de evaluación,

- ❖ Definir los rangos de acreditación de las preguntas.
- ❖ Establecer las equivalencias de consignación de niveles de satisfacción laboral; y
- ❖ Tabular, ponderar e interpretar gráficamente los resultados de la evaluación de todo el talento humano de la organización.

## **e. Marco Teórico**

### **1. Organización**

Según Chiavenato la organización “actúa en determinado medio ambiente; como su existencia y supervivencia dependen de la forma en que se relacione con este medio, se deduce que debe estructurarse y dinamizarse en función de las condiciones y circunstancias que caracteriza al medio en el cual opera”<sup>1</sup>

La organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Pág. 348

## 1.1. Clima Organizacional

Según Goncalves, Alexis “el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”.<sup>2</sup>

Para Chiavenato el clima laboral es “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.”<sup>3</sup>. De lo expuesto se infiere que el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico en el trabajo, dicha atmosfera ejerce influencia directa en la conducta laboral y el comportamiento general de sus miembros. El clima determina la forma en que el trabajador percibe su ambiente de trabajo, a su vez el trabajador con su actitud o estado anímico influye sobre el clima es decir el clima organizacional es una variable independiente y a la vez interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las motivaciones y actitudes de las personas que luego se traducen en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, el compromiso institucional , etc.

---

<sup>2</sup> Goncalves, A (2000) Fundamentos del clima organizacional. Pág. 38

<sup>3</sup> Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Pág. 69



En síntesis el estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano

## **f. Metodología**

### **1. Método**

#### **1.1. Método Descriptivo**

Proporcionará y describirá las variables clima laboral de la empresa con la especificación de las propiedades importantes del personal que labora en la empresa para ser sometido a análisis.

#### **Método Transversal**

Recolectará los datos en la empresa en un solo momento, en una medición única y tiempo único, para describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado para indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables y proporcionar su descripción.

## **1.2. Método Correlacional**

Permitirá medir las variables de estudio de la presente investigación y establecer así la correlación que existe entre esas variables.

## **1.3. Método Deductivo**

Parte de la información recopilada y cuyos mayoría de datos generales serán tomados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

## **1.4. Método Estadístico**

Este método permitirá tabular las encuestas a aplicar, con la finalidad de determinar el comportamiento de los empleados, el ambiente laboral, los programas de incentivos; y estructurar los datos en cuadros y gráficos estadísticos, en los cuales se manifiesta el fenómeno investigado.

## **1.5. Método Analítico Sintético**

Estudiar y examinar el clima organizacional dentro de la empresa en estudio.

## **2. Técnicas**

### **2.1. Observación**

Permitirá la observación de campo directa de la labor que realizan y cómo lo realizan los trabajadores de la organización durante toda la jornada y por periodos que abarquen ciclos completos, con el objetivo de medir el clima organizacional, donde no escapen situaciones relevantes, aspectos extraordinarios interesantes.

### **2.2. Encuesta**

Se realizará una encuesta al personal que labora en la empresa para recopilar información acerca de la Empresa objeto de estudio para realizar detalladamente el informe investigativo posterior a su análisis previo.

## **3. Instrumentos**

### **3.1. Cuestionario**

Permitirá acceder a gran información y de todo el personal a la vez y en un tiempo reducido, siendo poco costoso en su aplicación. Posibilita además enfoques homogéneos para obtener resultados adecuados mediante preguntas o afirmaciones escritas que expresan aspectos

específicos relacionados con el clima organizacional, es recomendable que las mismas aborden situaciones actuales, así como futuras para perfilar el ideal ansiado por el personal.

### **3.2. Ficha de observación**

Permitirá el registro ordenado, permitido y confiable del comportamiento, el investigador participará observando, registrando y analizando los hechos de interés haciendo todo lo posible para mantenerse al margen de la conducta que se estará observando para no entorpecer.

**g. Cronograma**

No.	ACTIVIDADES	AÑO 2015																											
		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	APROBACIÓN DEL TEMA DE TESIS	x	x	x	x	x																							
2	PRESENTACION DEL PERFIL DEL PROYECTO DE TESIS						x	x																					
3	APROBACIÓN DEL PERFIL DEL PROYECTO DE TESIS (ART. 135 RRA)									x																			
4	DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR									x																			
5	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN (ART. 151 RRA)										x																		
5.1	ELABORACIÓN DE LA PARTE TEÓRICA (REVISION DE LITERATURA)											x																	
5.2	ELABORACIÓN DE MATERIALES Y MÉTODOS											x																	
5.3	DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN												x																
5.4	APICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCION DE INFORMACION													x															
5.5	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN														x														



## h. Presupuesto y Financiamiento

Director de Tesis: Ing. Víctor Antonio Paredes Ortega, M.A.E.

Proponente: Carmen del Rocío Vásquez Carreño

### 1. Presupuesto

Resultados	Detalle	Recursos	Costo	Cantidad	Total
Componentes 1	Esferos	Materiales	0,50	2	1,00
	Resaltador		1,50	2	3,00
	Impresora		280,00	1	280,00
	Resma de papel A4		8,00	2	16,00
	Bibliografía		10,00	9	90,00
	Copias fotográficas		10,00	1	10,00
	Impresión		30,00	1	30,00
	Anillado		2,00	2	4,00
Componentes 2	Computador	Tecnológicos	980,00	1	980,00
	Flash memory		10,00	1	10,00
	CD		3,00	2	6,00
	Horas Internet		5,00	10	50,00
Componentes 3	Trasporte	Económicos	5,00	1	5,00
	Alimentación		10,00	1	10,00
	Imprevistos		25,00	1	25,00
Total			1112,00		1520,00

## **2. Financiamiento**

El presupuesto será financiado por la investigadora en su totalidad para la ejecución del presente trabajo de grado.

### **i. BIBLIOGRAFÍA**

CHIAVENATO, Adalberto (2011). Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Bogotá, McGraw-Hill/Interamericana Editores.

GONCALVES, Alexis (2000). Fundamentos del clima organizacional. Editorial Alta. Pág. 38

ROBBINS. Comportamiento Organizacional. 7ma Edición. Editorial Prince-Hall. México, 1996.

SABINO, Carlos. El Proceso de Investigación. Venezuela. Editorial Panapo. 2002.



## INDICE

PORTADA .....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORIA.....	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
a. Título.....	1
b. Resumen.....	2
c. Introducción.....	6
d. Revisión de Literatura.....	8
d.1 Organización.....	8
d.1.1 Clima organizacional.....	8
d.1.2 Análisis de las expectativas emocionales .....	14
d.1.3 Análisis del compromiso y satisfacción laboral .....	15
d.1.4 Análisis de la comunicación interna .....	16
d.1.5 Análisis de la posición frente al cambio.....	16
d.1.6 Análisis de la toma de decisiones en la organización .....	17
d.1.7 Evaluación del clima organizacional.....	18
d.1.8 Propuesta del plan de acción .....	19
d.1.9 Intervenciones en administración de talento humano .....	19
d.1.10 Incentivos.....	20
e. Materiales y Métodos.....	22
e.1 Método.....	22
e.1.1 Método descriptivo .....	22
e.1.2 Método transversal.....	22
e.1.3 Método deductivo .....	22
e.1.4 Método estadístico .....	23
e.1.5 Método analítico sintético.....	23

e.2	Técnicas.....	23
e.2.1	Observación.....	23
e.2.2	Encuesta.....	23
e.3	Instrumentos.....	24
e.3.1	Ficha de observación.....	24
e.3.2	Cuestionario.....	24
e.4	Población y Muestra.....	24
f.	Resultados.....	26
f.1	Medición del Clima Organización por Factores.....	26
g.	Discusión.....	53
h.	Conclusiones.....	66
i.	Recomendaciones.....	68
j.	Bibliografía.....	70
k.	Anexos.....	73
	INDICE.....	91