



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación Previo a la obtención del
Título de Ingeniera de Empresas

TEMA:

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA JEANS LOREN DEL CANTÓN
PELILEO

AUTORA: ZOILA ANABEL FLORES MAZÓN

TUTOR: Ing. JOSÉ LOGROÑO

AMBATO – ECUADOR

JUNIO - 2012

ING. JOSÉ LOGROÑO

CERTIFICA

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Junio de 2012

ING. JOSÉ LOGROÑO
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **ZOILA ANABEL FLORES MAZÓN**, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales: a excepción de las citas.

C.I. 1803962529

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

f).....

Ambato, Junio de 2012

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y de realice respetando mis derechos de autor.

Autor
Zoila Anabel Flores Mazón

DEDICATORIA

La culminación del presente trabajo se lo dedico a Dios por la fortaleza para cumplir mis objetivos, a mis padres por la sabiduría con la que me educaron, a mi esposo por el apoyo incondicional y a mi hijo por ser la fuente de inspiración.

ANABEL

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a la Universidad Técnica de Ambato por darme la oportunidad de formarme como una profesional competitiva.

Al Ing. José Logroño, por la guía con sus valiosos conocimientos para la culminación del presente trabajo investigativo.

A la empresa JEANS LOREN, por proporcionar la información necesaria para la culminación de la investigación.

ANABEL

INDICE GENERAL

Portada	i
Aprobación del tutor	ii
Autoría	iii
Aprobación de Miembros de Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general	vii
Índice de gráficos	xii
Índice de tablas	xii
Índice de cuadros	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv
Introducción	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de Investigación	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis Crítico	3
1.2.3 Prognosis	3
1.2.4 Delimitación del Problema:	4
1.2.5 Formulación del Problema	4
1.2.6 Preguntas Directrices	4
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.5 Objetivos Específicos	5

CÁPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	6
2.2. Fundamentación Filosófica	7
2.3 Fundamentación Legal	8
2.4 Categorías Fundamentales	9
Marco Teórico	11
Gestión de Recursos humanos	11
Motivación	11
Comportamiento Organizacional	11
Clima Organizacional	11
Actitudes hacia los Empleados	12
Actitudes hacia la Empresa	12
Red de Relaciones	12
Relaciones Confusas	13
Clima de Confianza	13
Calidad del Entorno	13
Filosofía TEA	13
Aplicaciones de la Filosofía TEA.	14
Actitudes Organizacionales	14
Calidad del Entorno Laboral	15
Adaptación Laboral	16
Como es la Conducta Laboral	16
Características del Clima Organizacional	17
Funciones del Clima Organizacional	20
Tipos de Clima Laboral	22
Elementos del Clima Laboral	23
Procesos que intervienen en el Clima Laboral	24
Instrumentos de Medición del Clima	25
La Entrevista	25
La Entrevista Grupal	25

El Cuestionario	26
El Grupo de Discusión	26
El Seminario de Diagnóstico	26
Variables que influyen en el Clima Organizacional	27
Dirección Estratégica	27
Liderazgo	27
Productividad	27
Productividad y Eficacia	28
Medición	28
Perspectiva de la Productividad	28
Productividad Parcial	28
Productividad una Perspectiva General	29
Factores que Influyen en la Productividad	29
Cambios en la Composición de la Fuerza Laboral y la Economía.	29
La Productividad en las Organizaciones	30
Determinantes de la Productividad	31
Sistemas de Incentivos.	33
Sistemas de premios por meritos con base discrecional	34
Sistemas de Premios para Reducir el Ausentismo	35
Reforzamiento Positivo	35
Sistemas de Consecuencias Mixtas	35
Otros sistemas de premios	36
Sistemas de Sugerencia	36
Sistemas de Premios no Monetarios	37
Planes de prestaciones flexibles.	37
La Selección	38
Efecto sobre la Productividad	38
Enfoques sobre los efectos de la Productividad	38
Estrategias de Selección	40
Círculos de Calidad	40
Enfoques de los Círculos de Calidad	41
Pasos para implantación de los CC	41

2.5 Hipótesis	43
2.6. Señalamiento de las Variables de la Hipótesis	43
Variable Independiente	43
Variable Dependiente	43

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	44
3.2 Modalidad básica de la Investigación	44
3.2.1 Investigación Bibliográfica	44
3.2.2 Investigación de Campo	45
3.3 Nivel o Tipo de Investigación	45
3.4 Población y Muestra	46
3.5 Operacionalización de Variables	47
Variable Independiente: Clima laboral	47
Variable Dependiente: Productividad	48
3.6 Recolección de Información	49
3.7 Procesamiento y Análisis de Información	49

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Verificación de la Hipótesis	61
Conclusión	64

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	65
5.2 Recomendaciones	65

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos	66
6.2 Antecedentes de la Propuesta	67
6.3 Justificación	67
6.4 Objetivos	68
6.5 Análisis de Factibilidad	68
6.6 Fundamentación	68
6.7 Modelo Operativo	77
6.8 Administración	88
6.9 Previsión de la Evaluación	88
Bibliografía	90
Anexos	91

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 01 Supeordenación	9
Gráfico N° 02 Subordenación	10
Gráfico N° 03 Productividad	10
Gráfico N° 04 La Productividad en las Organizaciones	30
Gráfico N° 05 Sistemas de Incentivos	33
Gráfico N° 06 Relaciones con los compañeros	51
Gráfico N° 07 Clima Laboral	52
Gráfico N° 08 Mejorar Relaciones Laborales	53
Gráfico N° 09 Recursos Humanos	54
Gráfico N° 10 Plan Motivacional	55
Gráfico N° 11 Procesos de Producción	56
Gráfico N° 12 Necesidades del Mercado	57
Gráfico N° 13 Recursos Orientados	58
Gráfico N° 14 Creación de desperdicios	59
Gráfico N° 15 Resultados empresariales	60
Gráfico N° 16 Grafico de Verificación	64
Gráfico N° 17 Calidad de Vida Laboral	69

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Población y muestra	46
Tabla N° 02 Recolección de información	49
Tabla N° 03 Relaciones con los compañeros	51
Tabla N°04 Clima Laboral	52
Tabla N° 05 Mejorar Relaciones Laborales	53
Tabla N° 06 Recursos Humanos	54
Tabla N° 07 Plan Motivacional	55
Tabla N° 08 Procesos de Producción	56
Tabla N° 09 Necesidades del Mercado	57
Tabla N° 10 Recursos Orientados	58

Tabla N° 11 Creación de Desperdicios	59
Tabla N° 12 Resultados Empresariales	60
Tabla N° 13 Combinación de Frecuencia	61
Tabla N° 14 Combinación de Frecuencia II	61
Tabla N° 15 Frecuencias Observadas	62
Tabla N° 16 Frecuencias Esperadas	63
Tabla N° 17 Verificación de la Hipótesis	64

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Funciones del Clima Organizacional	20
Cuadro N 02 Variable Independiente Clima Laboral	47
Cuadro N 03 Variable Dependiente Productividad	48
Cuadro N 04 Modelo Operativo	77
Cuadro N 05 Ambientes de Trabajo	79
Cuadro N 06 Clima Organizacional	80
Cuadro N 07 Motivación	83
Cuadro N 08 Comunicación	83
Cuadro N 09 Optimización de la Productividad	86
Cuadro N 10 Matriz de Análisis Evaluativo para la Propuesta	89

RESUMEN EJECUTIVO

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos, entonces el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, el cual influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad, y que está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, por tanto la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, debe establecer parámetros de cambio que determinen no solo un alto rendimiento empresarial, sino también competitividad, entonces la empresa debe ser proactiva para maximizar los recursos organizacionales enfocándolos a incrementar la rentabilidad, proyectando así una imagen de competitividad y si poder generar en el medio un referente de eficiencia empresarial en el medio y así lograr la consecución de los objetivos. La metodología utilizada en la investigación permitió recurrir a la empresa para conocer sus falencias en clima laboral y sus efectos en la productividad, mediante la aplicación de las encuestas evidenciando que no existe motivación y por ende el recurso humano limita el desarrollo de las destrezas y habilidades, para lo cual se recomienda establecer un cambio a partir de capacitación para promover un lineamiento de actividades mediante trabajo en equipo como fuente de integración, por ende se podrá acceder a un alto nivel de productividad el cual se podrá enfocarlo también al equilibrio en el mercado y así obtener sostenibilidad y entonces la gestión administrativa y del recurso humano se conviertan en el eje transversal para el desarrollo empresarial y el social para entonces acceder a la ventaja competitiva.

INTRODUCCIÓN

El manejo del Talento Humano, determina la utilización de estrategias que promuevan la dinamización de sus habilidades, para esto el Clima Laboral es un elemento que determina un alto Rendimiento Laboral y por tanto mayor Productividad, para sí acceder a un mundo competitivo.

La estructura de la presente propuesta consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I, está constituido por el Planteamiento del Problema, que se fundamenta en la Contextualización, el Análisis Crítico que toma de referencia las causas y efectos, se determina el Objetivo General y los Objetivos Específicos y finalmente se detalla la Justificación de la Investigación.

Capítulo II, se encuentra estructurado por el Marco Teórico sustentado en la Bibliografía del análisis del entorno y las ventas, se encuentra la Hipótesis de la Investigación y se detallan las variables de estudio.

Capítulo III, hace referencia a la Metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la Población y la Muestra, operacionalizando las Variables de estudio y se establece las Técnicas e Instrumentos que se utilizaron en la Recolección de Información.

Capítulo IV, se realiza el Análisis e Interpretación de los Resultados obtenidos en las Encuestas y la Verificación de la Hipótesis que avaliza la correlación de las Variables de estudio.

Capítulo V, procede a la elaboración de las Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo VI, finalmente se encuentra la Propuesta, la cual está conformada por el Título, la Justificación, los Objetivos y Modelo Operativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de Investigación

El Clima Organizacional y su incidencia en la Productividad en la empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo

1.2 Planteamiento del Problema

El inadecuado Clima Organizacional decrementa la Productividad de la empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo

1.2.1 Contextualización

En el Ecuador se han creado y desarrollado innumerables empresas de producción, específicamente en el sector industrial textil, en los últimos años se ha experimentado un crecimiento razonable, de esta manera han entrado en el entorno de las PYMES, nuevos enfoques de manejo administrativo, de esta manera se determina que, el inadecuado Clima Laboral que se presenta en este entorno, afecta sustancialmente a los índices de Productividad, lo cual se ve reflejado en el bajo volumen de ventas y por ende en la Inversión y en su Rentabilidad, proyectando así una imagen en el sector de poca Competitividad.

La provincia de Tungurahua y en especial el Cantón Pelileo, se han desarrollado empresas que Producen y Comercializan prendas de vestir en tela jeans, lo cual ha proyectado una imagen de proveedor interno y externo en el mercado, pero se evidencian una problemática en las Relaciones Laborales que permita generar compromiso y desarrollo de las habilidades y destrezas del Talento Humano, da lugar a un pésimo Clima Organizacional y por ende el bajo Rendimiento del

Personal, originando el poco aprovechamiento de los Recursos Empresariales, lo cual limita el acceso a niveles óptimos de Productividad.

Particularmente la empresa Jeans Loren, ha enfrentado una problemática relacionada con la actitud del Talento Humano, basado en la insatisfacción del Clima Organizacional, debido a que no existe un eficiente direccionamiento, el cual influye en el Rendimiento y por ende en la Productividad, evidenciando así ineficiencia y baja Productividad limitando el Desarrollo Organizacional.

1.2.2 Análisis Crítico

La problemática presentada en la Empresa, es ocasionada porque existe una administración empírica, para el manejo del Talento Humano, lo cual genera en la fuerza laboral poco compromiso organizacional, también se determina que el ciclo de comunicación es deficiente, lo cual distorsiona la información en la empresa, además la desmotivación también influye en el Personal, por tanto se presenta abandono del puesto de trabajo, se evidencia que no existe seguimiento a las actividades del Personal, lo que genera una deficiente actitud laboral, por último al no contar con un eficiente diseño de las tareas, ocasiona resultados laborales y personales insatisfactorios.

1.2.3 Prognosis

El vertiginoso cambio de enfoques administrativos ocasiona competitividad, si la empresa no mejora el Clima Organizacional, no solo que se presentará un alto nivel de rotación en los puestos de trabajo lo cual pone en riesgo el nivel de Productividad en el entorno, sino que enfrentará una inseguridad permanente en el mercado ya que el bajo rendimiento no le permitirá cumplir con los Objetivos Empresariales y por tanto podrá afianzar su participación en el sector industrial de la zona de manera eficiente,

1.2.4 Delimitación del Problema:

Límite del contenido:

Campo: Administrativo

Área: Organizacional

Aspecto: Clima Organizacional

Límite Espacial

El espacio de desarrollo de la Investigación será en la empresa Jean`s Loren del Cantón Pelileo – Barrio el Tambo - Provincia de Tungurahua,

Límite Temporal

El tiempo de desarrollo de la investigación será desde el 01 de Enero del 2012 -Julio de 2012.

1.2.5 Formulación del Problema

¿Cómo incide el inadecuado Clima Organizacional en la Productividad de la Empresa Jean`s Loren del Cantón Pelileo?

1.2.6 Preguntas directrices

¿Cuáles son las actitudes del personal frente al inadecuado Clima Organizacional en la Empresa?.

¿Cómo afecta las Relaciones Laborales del Personal a la Productividad de la Empresa?

¿Es necesario diseñar un programa de Motivación para mejorar la Productividad?

1.3 Justificación

La nueva orientación empresarial ha determinado que el manejo del Capital Humano sea proactivo, por tanto es necesario establecer los instrumentos necesarios para mejorar las actitudes del personal, de esta manera determinar un Clima Organizacional idóneo a las necesidades internas que permitirá el crecimiento organizacional y por ende los niveles de Productividad promuevan un alto nivel competitivo.

Entonces el mejorar el Ambiente Laboral a través del cambio de enfoque en el Reclutamiento y Selección del Personal será una herramienta de gran utilidad para la Empresa, ya que a través de técnicas debidamente seleccionadas y estructuradas tales como: currículum vitae, solicitud de empleo, entrevistas, pruebas psicológicas, exámenes médicos, que permitan obtener información suficiente y objetiva sobre las características físicas y psicológicas (aptitudes, inteligencia, habilidades específicas, intereses, motivación y personalidad) e información biográfica del candidato, se minimizará los conflictos en la empresa.

Es factible por cuanto existe el apoyo del gerente de la empresa, así como del personal para efectuar cambios que permitan proyectar una mejor imagen empresarial.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Proponer un sistema de comunicación a través de la socialización para mejorar el Rendimiento Laboral en el Personal en la Empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo.

1.5 Objetivos Específicos

- Determinar las clases de conflicto en el Personal mediante una consulta mutua para conocer los requerimientos de cambio de actitudes en la empresa.
- Elaborar un Modelo de Motivación interna a través de los niveles de adaptación para minimizar la Rotación del Personal.

CÁPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En el desarrollo del proceso de investigación se contará con el apoyo de trabajos previos al tema, de los cuales se tomará los principales objetivos y conclusiones:

CAMPAÑA, S. (2004) *La Reingeniería Organizacional en la Productividad de la empresa Mundo del Trofeo de la ciudad de Latacunga*. De la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas quién llevo a las siguientes conclusiones:

- La falta de técnicas y herramientas de medición de la productividad, ocasiona desinformación en cuanto a la relación de la combinación y utilización de los recursos para cumplir con los resultados deseados.
- El personal de la empresa manifiesta una necesidad imperante de cambio, que modifique la forma actual de realizar el trabajo, bajo un esquema de motivación para el personal, que se verá reflejado en la satisfacción de las necesidades del cliente externo.

SANTANA, L. (2008) *El Desarrollo del Recurso Humanoy su incidencia en la productividad de la empresa CHARLESTONG MEGAFASHION en la ciudad de Ambato* De la PONTIFICIA Universidad Católica de Ambato, quien manifestó en sus conclusiones:

- En la empresa se ha evidenciado la necesidad de capacitación y Motivación para el personal, para generar una integración global de las actividades.

- Se debe interpretar las necesidades de motivación del personal enfocándose al desarrollo de sus capacidades y destrezas como factor de Productividad.

VELASCO, M(2004) *El Clima Organizacional y su incidencia en el rendimiento del personal del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda. del Cantón Salcedo*. De la Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas, quién concluyo:

- Qué el Clima Organizacional en el que el personal de la cooperativa se desenvuelve si incide significativamente en el desempeño de sus actividades.
- El comportamiento de cada uno de los colaboradores de la institución, sus actitudes y aptitudes influyen de manera relevante en la atención que se brinda al cliente.

2.2. Fundamentación Filosófica

Las condiciones del problema se enmarcan en la ausencia de un adecuado Clima Organizacional, el cual influye en las actitudes y aptitudes del Personal, las mismas que afectan la Productividad y por tanto la imagen empresarial en el mercado.

La razón del problema se fundamenta en la observación de un gran número de abandonos de puesto de trabajo, ya que el deficiente Clima Organizacional no les permite integrarse totalmente a la Empresa, lo cual afecta a los Ciclos de Productividad y a la Rentabilidad de la Empresa.

El no mantener un Clima Organizacional idóneo a las necesidades del cliente interno, no permite generar niveles de compromiso, responsabilidad, como valores empresariales que promuevan dinamismo y así la gestión sea más competitiva y productiva.

Se establece entonces que la solución debe enfocarse a un Ciclo de Motivación que permita resolver la problemática a partir de un proceso de capacitación integral que permita al Talento Humano desarrollarse y ser un eje de construcción más no de disociación.

2.3 Fundamentación Legal

La presente investigación se respalda en el código de trabajo que indica:

Sección III.- Entidad Laboral

Artículo 8. El jefe de la entidad laboral, los demás dirigentes dentro de sus respectivas áreas y los funcionarios tienen el deber de cumplir y hacer cumplir las tareas emanadas de sus planes de producción o de servicios y de crear las condiciones para que sus trabajadores puedan realizar el trabajo con la más alta eficiencia económica.

A este fin, la dirección de la entidad tiene que trabajar coordinadamente con la organización sindical a ese nivel.

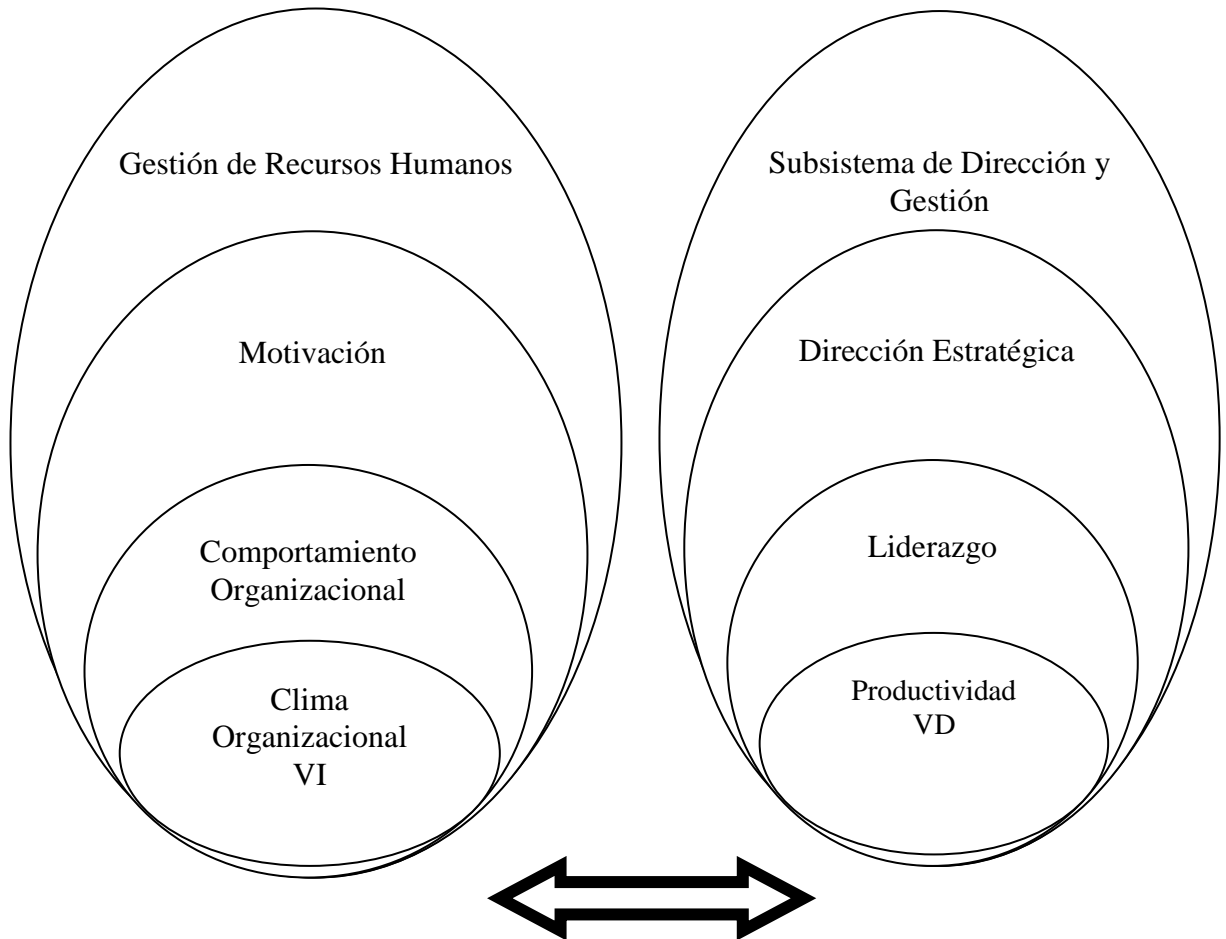
Artículo 9. El jefe de la entidad laboral actúa a nombre y en representación de la misma y puede delegar parte de su autoridad en los dirigentes que le están subordinados, de acuerdo con lo que se dispone en la ley.

Artículo 10. El jefe de la entidad laboral en relación con la totalidad de los trabajadores de la misma, y los demás dirigentes y funcionarios respecto a sus subordinados, están facultados para impartir instrucciones de trabajo, dentro del marco de la legalidad socialista.

2.4 Categorías Fundamentales

SUPERORDENACIÓN

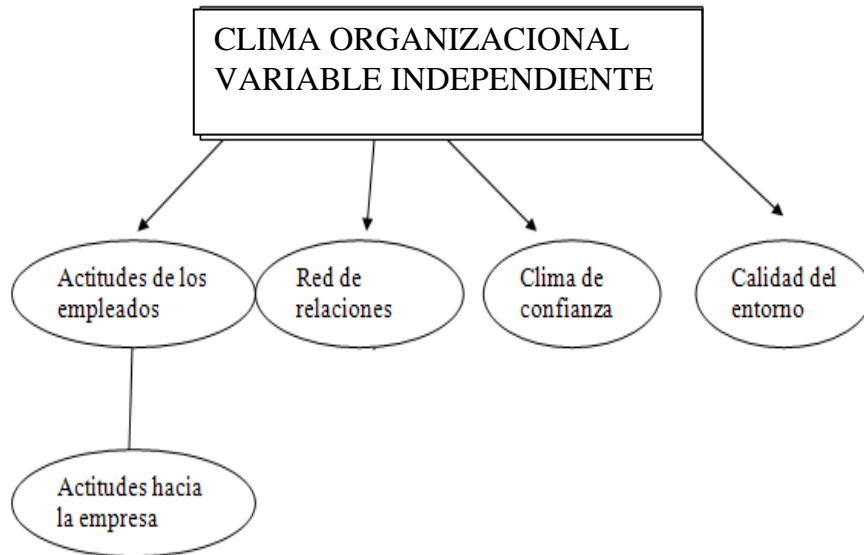
Gráfico N° 01



Fuente Luis Herrera
Elaborado por: Anabel Flores

SUBORDINACIÓN

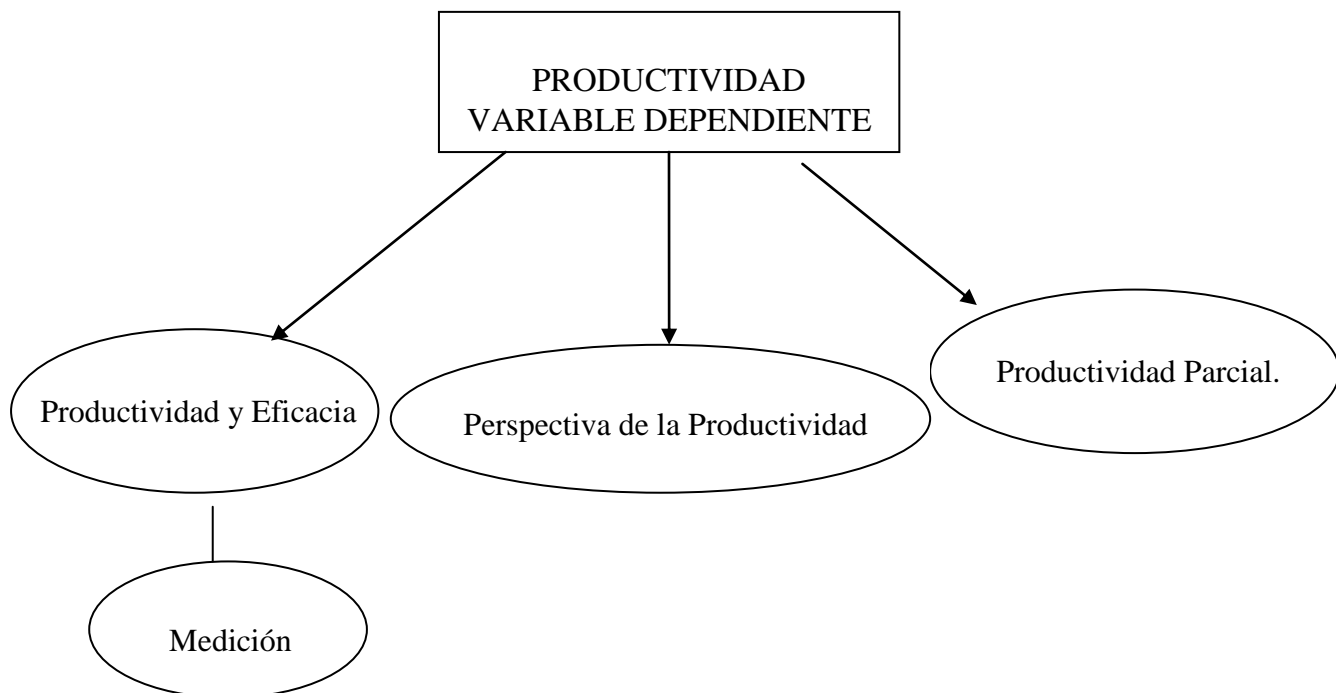
Gráfico N° 02



Fuente Luis Herrera
Elaborado por: Anabel Flores

Productividad

Gráfico N°03



Fuente Luis Herrera
Elaborado por: Anabel Flores

Marco Teórico

Gestión de Recursos Humanos

La gestión de Personal es la función que se ocupa de establecer los procesos de diseños de cargos, selección, contratación, asignación de funciones y responsabilidades, control, política de remuneraciones, supervisión, motivación, gestión del desempeño, administración, capacitación. IVANCEVICH JOHN (2000,Pág. 11)

Motivación

Un Motivo: es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma o, cuando menos, a desarrollar una propensión para un estímulo extremo, o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo. Las diferencias en cuanto a motivación son, sin duda, la consideración importante para comprender y predecir las diferencias individuales en la conducta. CHIAVENATO Adalberto (2001.Pág. 125).

Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a exímenes y valoraciones, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. Sigmund Freud traza una analogía entre la motivación de las personas. IVANCEVICH JOHN (2000, Pág. 25).

Clima Organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que

denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, 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. Muchinsky P (2004,p. 9).

Actitudes hacia los Empleados

Las actitudes importantes que mantienen los empleados sobre su trabajo: su grado de satisfacción con el trabajo, su grado de implicación y su grado de compromiso con la organización. Muchinsky P (2004,p. 45).

Actitudes hacia la Empresa

Actitud es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, así también causadas por factores tanto laborales como ajenos a la Organización. IVANCEVICH JOHN (2000, Pág. 147).

Red de Relaciones

La red natural de relaciones se alimenta desde luego de información a la que no tiene libre acceso el grupo en su conjunto, ya sea porque se le considere confidencial, porque las líneas formales de comunicación son inadecuadas para difundirla o porque se trata del tipo de información (al que corresponde la mayoría de los rumores) que jamás se daría a conocer de manera formal. Aún los Administradores que mantienen concienzudamente informados a los empleados por medio de boletines o publicaciones de la Compañía nunca revelan tan detallada ni velozmente toda la información de

interés como para volver inútiles a las redes naturales. CHIAVENATO Adalberto (2001.Pág. 125).

Relaciones Confusas

La falta de claridad en las Relaciones Organizacionales da lugar a fricciones, politiquería e ineficiencias. Dada la decisiva importancia tanto de la autoridad como de la responsabilidad, la confusión respecto de ellas significa desconocimiento de las funciones que les corresponde desempeñar a los miembros de un equipo de la Empresa. CHIAVENATO Adalberto (2001.Pág. 129).

Clima de Confianza

El Clima de Confianza que se sustenta en la empresa se tomó como referente para el desarrollo de las habilidades y destrezas, el cual permite un eficiente Rendimiento Organizacional. IVANCEVICH JOHN (2000, Pág. 156).

Calidad del Entorno

La Calidad de la vida laboral de una Organización es el entorno; el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y contribución a la Empresa. IVANCEVICH JOHN (2000, Pág. 159).

Filosofía TEA

La esencia de la Filosofía TEA se encuentra en las mejoras del ambiente de trabajo, de sus condiciones como tal, en el desarrollo del bienestar del trabajador con la finalidad de influir en él y aprovechar al máximo la relación horas-hombre, pero ahora acompañada de la necesidad del beneficio mutuo.

Aplicaciones de la filosofía TEA.

La aplicación de la Filosofía TEA en las empresas está encaminada a lograr la integración del Talento Humano en todos los niveles Organizacionales, basándose en el equilibrio de la Comunidad Laboral, para ello habrá de perseguirse un conjunto de elementos que permitan su implantación, estos son, entre otros:

1. Un medio ambiente grato, armónico y confortable durante su estadía en la empresa
2. Herramientas y equipos ergonómicos diseñados para facilitar su uso y garantizar la calidad,
3. Un Clima de Comunicación franco y abierto
4. Disposición para el logro de objetivos comunes
5. Una Compensación que iguale la Productividad con el esfuerzo
6. Beneficios orientados a incrementar el poder adquisitivo
7. La inexistencia del contrato psicológico.
8. La proporción de beneficios de impacto, que ayuden al mejoramiento del nivel de vida.

Actitudes Organizacionales

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la Empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo. Álvarez E. y Ortiz. (2002, Pág, 34).

Calidad del Entorno Laboral

La Calidad de la Vida Laboral de una Organización es el entorno; el ambiente, el aire que se respira en una Organización. Los esfuerzos para mejorar la Vida Laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y contribución a la Empresa. Wiliam Werther. (2004, Pág, 23)

- Cuando se confía una tarea determinada a un ser humano, ocurre un notable fenómeno psicológico, los individuos mezquinos y apocados suelen encontrar una respuesta similar a quienes los rodean. Los individuos grandes, generosos, con metas elevadas, suelen llevar a su altura a quienes conducen.
- Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtenga mejores decisiones, más alta Productividad y calidad muy superior del Entorno Laboral.
- La participación de los empleados puede lograrse a través de la utilización de métodos que permitan a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización. Mediante diversos métodos los empleados adquieren un sentido de responsabilidad; de “pertenencia”, incluso, sobre las decisiones en que han participado. Para obtener éxito, sin embargo las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes; es necesario que la práctica participativa se haga parte integral de la filosofía de la empresa.
- La manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización determina la Calidad del Entorno Laboral. Aunque los seres humanos procuran objetivos variantes cuando deciden prestar sus servicios a una Organización.

Adaptación Laboral

Acomodar, ajustar algo a otra cosa. Hacer que un objeto o mecanismo desempeñe funciones distintas de aquellas para las que fue construida. Dicho de una persona:

Acomodarse, avenirse a diversas circunstancias, condiciones, etc. Dicho de un ser vivo:
Acomodarse a las condiciones de su entorno

Adaptación Laboral, al realizar un cambio los equipos de trabajo se les permiten desarrollar proyectos ocupacionales y generar su propio empleo en su nuevo plan de vida dentro de la organización. Entre ellas tenemos los puntos más importantes:

- ◆ Crecimiento y Desarrollo Personal
- ◆ Conocimiento de Potenciales y Capacidades
- ◆ Estabilidad Emocional
- ◆ Manejo del Cambio
- ◆ Plan de Vida y Plan Laboral. Álvarez E. y Ortiz. (2002, Pág, 36).

Como es la Conducta Laboral

➤ **Conducta**

Conducta, modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina 'comportamiento'.

➤ **La Satisfacción Laboral**

Ya se ha hablado un poco de la Satisfacción Laboral,. En esta sección, se diseccionará el concepto con más atención. ¿Cómo se mide la satisfacción laboral? ¿Están la mayor parte de los trabajadores contemporáneos satisfechos con su trabajo? ¿Qué determina la satisfacción laboral? ¿Qué repercusiones tiene en la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación de los empleados? En esta sección se contestarán todas estas preguntas.

➤ **Cómo se mide la Satisfacción Laboral**

Se ha definido la satisfacción laboral como la actitud general que adopta la persona ante su trabajo. Esta definición es muy amplia, pero es inherente al concepto, recuerde que el empleo de una persona consiste en algo más que las actividades evidentes de manejar papeles, atender a clientes o conducir un camión. Los empleos requieren interacciones con compañeros y jefes, seguir los estándares y las políticas de la organización, cumplir con las normas de rendimiento, vivir en condiciones laborales que suelen distar de lo ideal, y otros elementos más. Esto significa que la evaluación del empleado en cuanto a su grado de satisfacción o insatisfacción con su trabajo es una suma compleja de una serie de elementos discretos del empleo.

➤ **Las Condiciones Laborales Adecuadas**

Los empleados se preocupan por su Entorno Laboral tanto por comodidad Personal como para realizar bien su trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores del entorno no deben ser extremos; por ejemplo, no debe hacer demasiado calor ni haber poca luz- Además, la mayor parte de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, con instrumentos y equipo adecuados. Álvarez E. y Ortiz. (2002, Pág, 40).

Características del Clima Organizacional

Las características del Sistema Organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las Motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la Organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Anderson, L. (2000, Pág, 67).

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el Clima existente en una determinada Empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la Organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la Organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. Anderson, L. (2000, Pág, 67).

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Anderson, L. (2000, Pág, 67).

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la Organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la Organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la Organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la Empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la Empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las Organizaciones sobre las Normas de Rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la Organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la Organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los Objetivos Personales con los de la Organización. Anderson, L. (2000, Pág, 67).

Funciones del Clima Organizacional

Cuadro N° 01

1.- Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que

	estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada	El grado en que los criterios de selección se basan en la

en capacidad y desempeño	capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: Shearer K., 2002.

Elaborado por: La Anabel Flores

Tipos de Clima Laboral

- **Autoritario - sistema I.-** Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
- **Autoritario paternalista - sistema II.-** Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de Clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.
- **Consultivo - sistema III.-** La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.
- **Participativo - sistema IV.-** Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento

de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

- **Clima Psicológico.-** Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.
- **Clima Agregado.-** Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o con censo dentro de la unidad respecto a las percepciones.
- **Clima Colectivos.-** Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos. Shearer K., (2002, Pág,89).

Elementos del Clima Laboral

El desarrollo del Clima Laboral poseen los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del Medio Ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese Medio Ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el Comportamiento Laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del Sistema Organizacional y el Comportamiento Individual.
- Estas características de la Organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una Organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma Empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características Organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo;
- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. Shearer K., (2002,Pág, 93).

Procesos que intervienen en el Clima Laboral

Brunet (1999) todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

- Agentes Internos: debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.
- Agentes Externos: debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras – familia, amigos, etc. -, quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión.

Instrumentos de Medición del Clima

El instrumento privilegiado para la evaluación del Clima es por supuesto, el cuestionario escrito. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico.

La Entrevista

Consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas. Las expectativas, tanto del entrevistador como del entrevistado, pueden influir determinadamente sobre los resultados. Durán, P. (2003, 78).

El éxito de una entrevista se relaciona con la habilidad del entrevistador para escuchar adecuadamente, esta capacidad puede ser desarrollada si presta atención a los factores: motivación, interés, respeto, empatía, naturalidad y comprobación de lo escuchado.

Uno de los problemas de mayor importancia es el tiempo que ocupa, ya que una entrevista toma aproximadamente 2 horas.

La Entrevista Grupal

Consiste en exponer un grupo de cinco o seis personas seleccionadas por ser representativas de algún segmento de la organización. En la entrevista grupal las preguntas constituyen temas que no se encuentran dirigidos a una persona particular, sino que son planteados en grupo. El entrevistador tiene la misión de dirigir la entrevista, procurar que los integrantes del grupo sientan que todos sus aportes serán de utilidad, generar clima de aceptación, dar oportunidad a todos de expresar sus opiniones, evitar alusiones personales descalificadoras. Durán, P. (2003, 78).

El Cuestionario

Consiste en un conjunto de de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas. Antes de aplicarlo, es necesario tener algún grado de conocimiento de la organización para optar por el más adecuado, ya que existen una gran cantidad de estos. Se construye teniendo en vista los objetivos del diagnóstico y el lenguaje de la organización. Puede estar dado en preguntas abiertas, las cuales son cuando el encuestado es el que elabora la respuesta. La ventaja es que responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador. La desventaja radica en la dificultad para el trabajo y análisis posterior de los resultados así como también el tiempo que se ocupa en la lectura. Durán, P. (2003, 80).

El Grupo de Discusión

Es semejante a la entrevista grupal, pero en él se intenta proponer ciertas temáticas a la discusión en grupo, en lugar de plantear preguntas sobre las que se necesitan respuestas. A través de la discusión grupal puede lograrse descubrir el grado de emocionalidad que tiene el conflicto, la posibilidad de llevarlo a un plano racional y de regularlo, así como las vías de solución.

El Seminario de Diagnóstico

Esta técnica consiste en la realización de un seminario de larga duración (uno o dos días), común número elevado de participantes (treinta a cuarenta), escogidos por sectores de la organización. Permiten que los miembros de la organización se reúnan en un ambiente informal para analizar los problemas que a todos afectan. Durán, P. (2003, 80).

Variables que influyen en el Clima Organizacional

Las variables que intervienen en el Clima Organizacional son:

- Ambiente físico: Como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.
- Estructurales: Como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc.
- Ambiente Social: Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.
- Personales: Como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Propias del Comportamiento Organizacional: Como son la Productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

Dirección Estratégica

Proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos a lo largo del tiempo. Koontz H (2003, Pág. 11).

Liderazgo

La dirección como dimensión de conducción debe tener un liderazgo transformador, en donde el cambio y la innovación generen una disciplina organizacional que promueva desarrollo, eficiencia y cultura, la misma que se sustentará en políticas administrativas y económicas que permitirá la diferenciación empresarial. Koontz H (2003, Pág. 58).

Productividad

La Productividad se refiere al grado de aprovechamiento de los factores de producción por ello el estudio de la productividad esta íntimamente relacionado con el estudio de los costes siendo ambos un único problema, el elevado protagonismo que tiene la productividad reside en su utilización como indicador para medir tanto la salud económica de un país como la gestión empresarial. STONER.A.F.JAMES (2004, pág230).

Productividad y Eficacia

Quizás la definición más ampliamente aceptada de Productividad sea la conceptualización del proceso físico, usada por muchos economistas; productividad es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción. Concebida de manera amplia, la productividad es un concepto de sistemas; puede aplicarse a diversas entidades, que varían desde un individuo o una máquina hasta una compañía, industria, o una economía a nivel nacional. Kopelman (2000,Pág 123).

Medición

La Medición se determina en base a los recursos empresariales, como financieros, materiales y humanos, el cual permitirá mejorar la organización y así obtener un mejor crecimiento en el mercado. García, A. (2001, p.16).

Perspectiva de la Productividad

La perspectiva de la Productividad se enfoca en el eficiente manejo de cambios el cual se constituye en una fuerza empresarial para potencializar las habilidades en el entorno.Kopelman (2000,Pág 128).

Productividad Parcial

La Productividad relaciona la producción u otro indicador de rendimiento con el consumo de un único factor durante un periodo de tiempo dado. El factor más utilizado es el trabajo y como unidad de medida se suele tomar el número de horas trabajadas o el número de trabajadores el trabajo es el más homogéneo y por lo tanto el más fácil de medir.Bain, D. (2002, p. 57).

Productividad una Perspectiva General

Productividad es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción. Concebida de manera amplia, la productividad es un

concepto de sistemas; puede aplicarse a diversas entidades, que varían desde un individuo o una maquina hasta una compañía, industria o una economía a nivel nacional. La productividad de un proceso físico, regularmente expresada como una proporción reflejada cuán eficientemente se usan los recursos para generar resultados.

Aunque son más comunes las medidas parciales de la productividad, es importante reconocer que la productividad es afectada por muchos factores como la cantidad y la complejidad técnica de los equipos o bienes de capital, la calidad y la disponibilidad de las materias primas, el volumen de las operaciones, la habilidad, la motivación y las actitudes de los empleados, el flujo de trabajo en las organizaciones y la competencia gerencial. Kopelman R (2000,p. 3).

Factores que Influyen en la Productividad

Cuatro factores principales han intervenido en el descenso de la tasa de crecimiento en la Productividad:

- 1.- Disminución de la intensidad de capital
- 2.- Disminución en las inversiones en investigación y desarrollo
- 3.- Los cambios en la composición de la fuerza laboral y en la economía
- 4.- Los cambios en las actitudes y valores sociales. Yantorno O (2005,pág 23)

Cambios en la Composición de la Fuerza Laboral y la Economía.

Un factor importante que contribuye al declinante crecimiento de la Productividad han sido los efectos combinados de los cambios en la composición de la fuerza laboral.

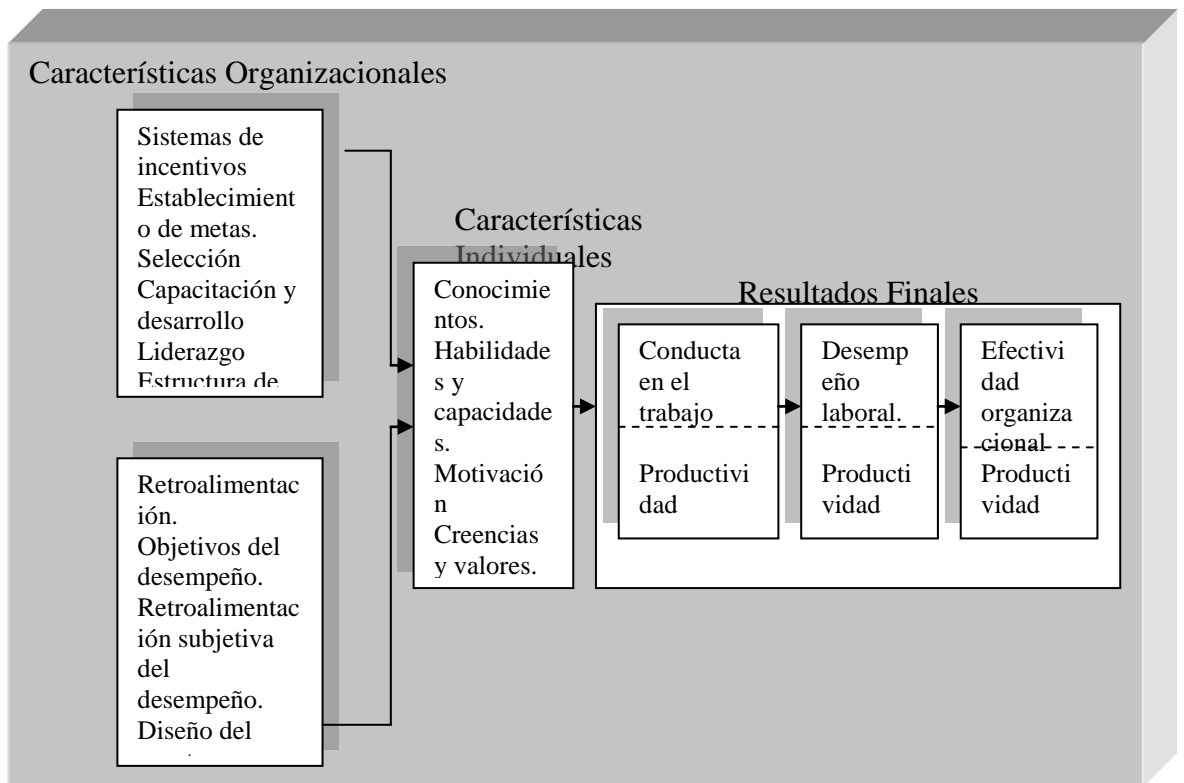
- La Fuerza Laboral.- las cambiantes características demográficas de la Fuerza Laboral (en particular la edad y el sexo) contribuyeron en forma importante en el descenso de la Productividad.

- La Economía.- La tendencia en la Productividad general del sector privado refleja tanto los cambios en la Productividad de los sectores componentes y las modificaciones y desplazamientos en los tamaños relativos de estos sectores.
- Cambios en las actitudes y los valores sociales.- Durante la pasada década ha habido cambios acelerados en las actitudes y los valores sociales.
- La ética del trabajo.- Datos de diferentes fuentes constatan un descenso de la ética del trabajo entre gran número de trabajadores. Yantorno O (2005,pág 25).

La Productividad en las Organizaciones

Las ciencias de la conducta sugiere que existen cuatro determinantes primarios de la productividad en las organizaciones: el entorno, las características de la organización, las características del trabajo y las características de los individuos.

Grafico N° 04



Fuente: Kopelman R.
Elaborado por: Anabel Flores

Determinantes de la Productividad

Los determinantes de la Productividad en las Organizaciones se basan en las ciencias de la conducta como los siguientes:

- **El Entorno.**- La mayoría de las variables son en gran medida incontrolables para una organización determinada; por esta razón, estas variables se consideran como pertenecientes al medio o entorno. Las condiciones ambientales pueden afectar a uno o varios de los determinantes controlables (en alguna medida) de la productividad de la organización características de la organización, del trabajo e individuales.
- **Características Organizacionales.**-La lógica y una evidencia abundante indican que numerosas características prácticas organizacionales influyen a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. Aunque por otro lado, no todas las prácticas organizacionales son iguales en sus efectos, las prácticas y sus pretendidos efectos son los siguientes:
 - Los sistemas de premios para mejorar la Motivación y el desempeño en el trabajo.
 - Los programas de establecimiento de metas para elevar la Motivación de los trabajadores y estimular el desempeño.
 - Los programas de administración por objetivos para clarificar y hacer más congruentes los objetivos individuales y de la organización, mejorando con ello la planificación del trabajo y la motivación en las tareas concretas.
 - Los procedimientos de selección de diversas clases para aumentar la probabilidad de contratar individuos cuyas actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas les permitan cumplir de una manera mejor con las metas de la organización.
 - Los programas de capacitación y desarrollo para aumentar el conocimiento y las destrezas de los empleados de manera que puedan funcionar de una manera muy efectiva.

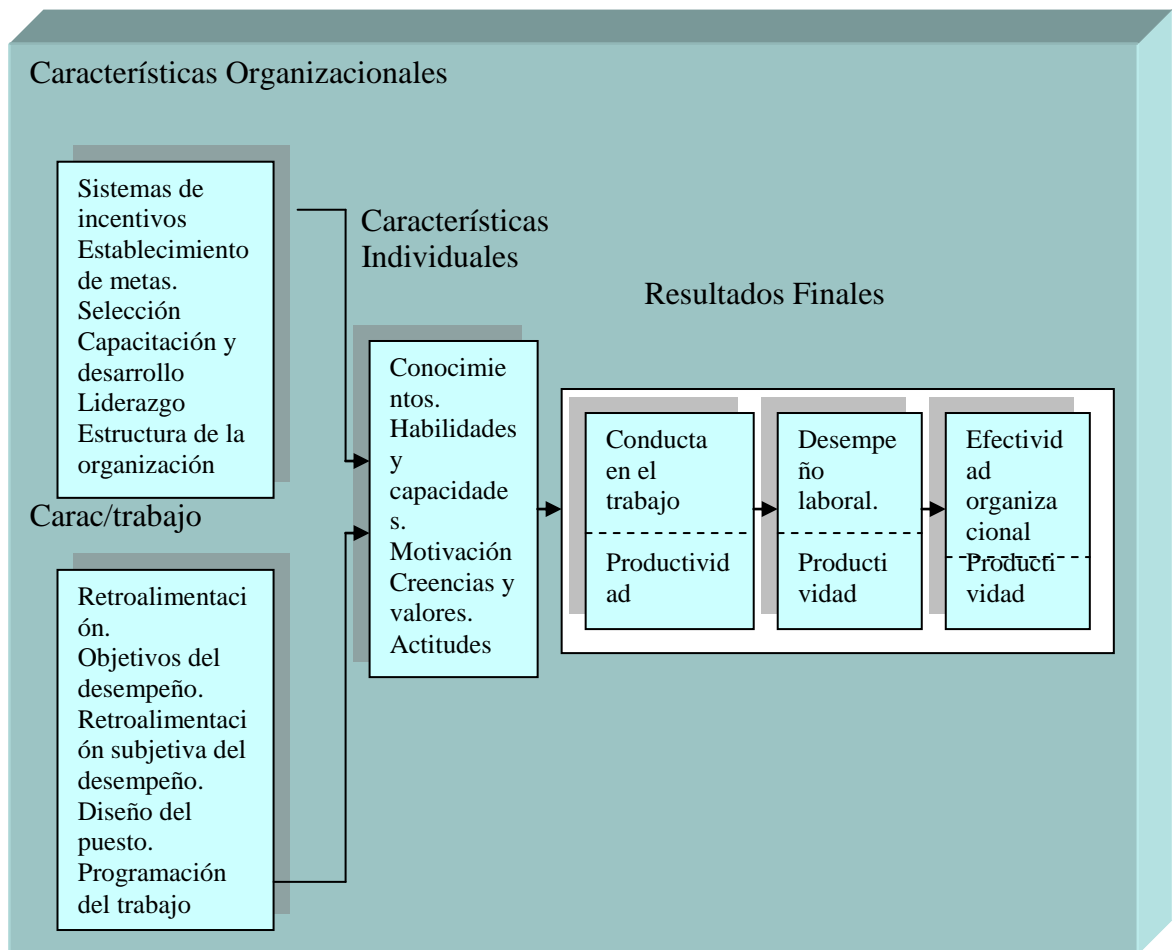
- **Características Laborales.**-Otro factor, en gran medida controlable por la administración y relativo a la productividad en las organizaciones, es la naturaleza del trabajo desarrollado. Las características relevantes del trabajo incluyen la variedad de tareas, el significado, la identidad, la autonomía y la retroalimentación. Adicionalmente, en relación con profesionales técnicos, resultan características altamente relevantes del trabajo la presión del tiempo, el reto que el trabajo represente y la frecuencia del cambio en las asignaciones técnicas. Diversas prácticas gerenciales que tienen un impacto en las características del trabajo son:
- Retroalimentación del rendimiento para motivar e instruir a empleados.
 - Programas de diseño de trabajos concretos para elevar la motivación y las destrezas a través del enriquecimiento del trabajo concreto o mejorar la habilidad específica para esa tarea por simplificación.
 - Programas alternativos de trabajo, tales como los horarios flexibles de trabajo o la semana de trabajo comprimida, para aumentar la autonomía del empleado, disminuir el conflicto entre trabajo y familia, así como mejorar la motivación y el desempeño.
- **Características individuales.**- Aunque las características organizacionales y del trabajo son tratadas a menudo como variables casuales, la cuarta causa determinante de la productividad en las organizaciones las características individuales, es considerada con frecuencia como una variable que interviene en la red de la causalidad. Esto es, que las prácticas organizacionales y las características del trabajo se conviertan en resultados finales observables a través de sus efectos sobre los atributos individuales no observables, tales como las creencias, los valores, las actitudes, conocimiento, metas e intenciones.
- **Variables de los Resultados.**- En el Comportamiento Organizacional se identifican frecuentemente tres variables de los resultados; (1) comportamiento en el trabajo – Las actividades específicas observables en la que el individuo está involucrado, (2) el Rendimiento Laboral, la suficiencia evaluada del cumplimiento individual de un conjunto de tareas, obligaciones y responsabilidades y (3) la efectividad organizacional, un índice de logro de metas de la organización: El comportamiento en el trabajo es considerado generalmente como un antecedente del Rendimiento

Laboral, el que, a su vez, es un antecedente inmediato de la efectividad de la organización. La Productividad, definida como una relación de salida a entrada puede ser una medida según criterio de las tres variables del resultado final. Kopelman R (2000, p. 14).

Sistemas de Incentivos.

Los tipos de sistemas de Incentivos que se usan para influir en la conducta en el trabajo y obtener eficiencia organizacional se lo detalla en el siguiente esquema:

Grafico N° 05



Fuente: Kopelman R.
Elaborado por: Anabel Flores.

Sistemas de Premios por Méritos con base discrecional

El enfoque más común para premiar el desempeño entre los empleados de oficinas en el sistema de premios por méritos con base discrecional. Normalmente se usa alguna forma de escala de estimación o procedimiento de categorización para evaluar el desempeño individual en el trabajo, y esta evaluación se usa para determinar los diversos premios (o castigos) conciliados organizacionalmente, por Ejemplo, el aumento salarial, la promoción y la suspensión. Lógicamente (psicológicamente) tal enfoque tiene sentido, por varias razones:

- Primera, por vincular el Desempeño Laboral con diversos resultados (favorables y desfavorables), los empleados deben adquirir la conciencia de que el nivel de esfuerzo desarrollado por una persona constituye una diferencia que produce una diferencia; consecuentemente, los niveles promedio de motivación en el trabajo deben ser altos. A la inversa, si el rendimiento en el trabajo no es la vía hacia los distintos premios conciliados organizacionalmente, muchos empleados llegarán a la conclusión de que el esfuerzo realizado no les reditúa los niveles promedios de motivación en el trabajo.
- Segunda, en la medida en que el desempeño sea la base para los promedios, estos serán mejor apreciados. Sucederá así porque los premios vinculados al rendimiento tienen un valor inherente, así como psicológico. Pero los incrementos por méritos tienen tanto un valor psicológico como financiero porque conlleva información significativa por ejemplo, sobre el desempeño y la competencia en el trabajo sobre el valor que se las contribuciones de una persona, y sobre las perspectivas futuras de desarrollo. En resumen los sistemas de premios tienen un efecto de realizar el valor y la satisfacción de los premios, lo cual, a su vez, eleva la motivación.
- Tercera, en la medida en que el desempeño sea la base para los premios provocará que la rotación de más entre los empleados con alto desempeño o entre los empleados con bajo desempeño. Si todos los empleados reciben el mismo aumento salarial y los demás premios ¿estarán todos ellos igualmente satisfechos. Kopelman R (2000, p. 45).

Sistemas de Premios para Reducir el Ausentismo

El ausentismo es costoso, A la fecha se han usado dos planteamientos u enfoques principales para reducir el ausentismo premios por buena asistencia y castigos por ausencias excesivas. Kopelman R (2000,p. 46).

Reforzamiento Positivo

Existe un problema importante en el uso de premios para reducir el ausentismo. Los empleados que son premiados, con frecuencia son los mismos que ya tenían buenas marcas de asistencia antes de la introducción del plan de incentivos; pero los empleados con ausentismo crónico normalmente siguen igual.

Otro obstáculo (potencial) en el uso de premios para mejorar la asistencia, es la inclusión de algún plan de pago de ausencia por enfermedad. Desgraciadamente, la evidencia indica que los planes de pago de ausencia por enfermedad casi duplican la incidencia del ausentismo. Se desprende, en consecuencia, que mientras más días se tomen legítimamente por enfermedad, casi otro tanto se manifestará como “enfermedad imaginaria”. Así es como los planes de pago de ausencia por enfermedad pueden nulificar, o hundir, los efectos de planes que deberían reforzar la buena asistencia.Kopelman R (2000,p. 47).

Sistemas de Consecuencias Mixtas

Tradicionalmente, las organizaciones han usado uno de los dos métodos principales para controlar el ausentismo: los premios por buena asistencia o el castigo por ausencias excesivas. Una alternativa de la solución tradicional de usar un método o el otro (un sistema con una sola consecuencia)es el uso de un sistema de consecuencias mixtas, el que incorpora premios y castigos.

En el caso del plan cero faltas, un sistema de consecuencias mixtas le quita al supervisor el papel de tener que evaluar las ausencias o castigar a los subordinados. En consecuencia, los castigos eran administrados de manera uniforme entre infracciones diversas a empleados y supervisores. Pero a diferencia del concepto cero faltas, un plan de consecuencias mixtas incorpora reforzadores, así como castigos. Aunque el enfoque de consecuencias mixtas para el control de ausencias se ha usado principalmente en organizaciones de atención a la salud, el enfoque parece aplicable en otros establecimientos. Kopelman R (2000, p. 47).

Otros Sistemas de Premios

Además de los sistemas de premios que se basan en la producción, en la eficiencia laboral, el desempeño estimado en el trabajo y el cumplimiento de asistencias, se han implantado muchos otros tipos de premios en las organizaciones. Algunas de estas premian las ideas creativas, otras la lealtad ininterrumpida. Ha habido también una variedad considerable en las clases de premios que se proporcionan: los premios han variado desde los materiales (como obsequios que se pueden comprar) hasta los de valoración (como cartas de encomio). Esta sección examina algunos de los diferentes tipos de sistemas de premios que se han utilizado.

Sistemas de Sugerencia

El concepto básico que está detrás del sistema de sugerencias es simple: una organización comparte los beneficios que resultan de las sugerencias de los empleados. Las buenas ideas son rentables pero hacer funcionar un sistema de sugerencias en forma exitosa, no es tan simple como puede parecer. La National Association of Suggestion Systems, recomienda las siguientes prácticas específicas.

- 1.- Defina cuidadosamente que es lo que constituye una sugerencia.
- 2.- Establezca las normas específicas de elegibilidad.
- 3.- Explique claramente el sistema a todos los empleados.
- 4.-. Evalúe cada sugerencia con un procedimiento formal.

- 5.- Asegúrese de que el premio sea razonable.
- 6.- Explique por escrito por que se rechaza una sugerencia.
- 7.- Establezca un procedimiento atractivo para los empleados que desean que sus sugerencias sean consideradas.
- 8.- Mantenga registros meticulosos –independientes del proceso de sugerencias –de las ideas y las proposiciones revisadas.Kopelman R (2000,p. 53).

Sistemas de Premios no Monetarios

Mientras que los sistemas de sugerencias normalmente proporcionan aprecio y reconocimiento con premios en efectivo, muchos sistemas organizacionales de premios ofrecen solamente reforzadores intangibles.

Otras formas de alabanza y reconocimiento incluyen las cartas de recomendación, visitas de la alta gerencia, uso temporal de un cajón especial de estacionamiento y, por supuesto, la inclusión en los boletines y revistas de la organización de una fotografía y una mención del “empleado del mes”. Quizás la forma más obvia de un reconocimiento es un cumplido o felicitación hecho por un supervisor del empleado. Si bien tales cumplidos son gratis, sin costo alguno, muchos gerentes tienen dificultad para externar una alabanza o un reconocimiento.Kopelman R (2000,p. 53).

Planes de Prestaciones Flexibles.

Obviamente, el uso de las prestaciones flexibles deben mantener la utilidad del paquete de prestaciones para el empleado normal; esto a su vez debe mejorar las posibilidades de conservar el personal. Se pueden señalar otras ventajas posibles de un plan de prestaciones flexibles. Primera, un programa así puede ayudar a comunicar a los empleados información acerca de la extensión y el costo de las prestaciones que se le proporcionan. Además un plan flexible de prestaciones puede ser una herramienta útil en el reclutamiento.

La Selección

Existen estudios empíricos que han establecido directamente el efecto sobre la productividad (o la producción o los costos) de los dispositivos de selección. En parte la escasez de estudios de eficiencia relacionados con la productividad puede reflejar la búsqueda de la ventaja competitiva. Pero cualesquiera que sean las razones para la escasez de tales estudios, es digno de notarse que solamente durante la última década se han publicado estudios que reportan los efectos que tiene la selección de personal sobre la productividad. Kopelman R (2000, p. 78).

Efecto sobre la Productividad

La American Psychological Association, en su división de psicología industrial y organizacional ha preparado y publicado un conjunto de principios relativos al desarrollo y uso de dispositivos de selección de empleados (Principios para la validación y el uso de procedimientos de selección de personal). De acuerdo con estos lineamientos, hay tres axiomas que subyacen en el proceso de selección de empleados.

- 1.- Los individuos difieren entre sí de muchas maneras.
- 2.- Las diferencias individuales en características personales y antecedentes se relacionan con frecuencia con las diferencias de conducta en el trabajo.
- 3.- Es del mayor interés para las organizaciones y los empleados que la información acerca de diferencias relevantes entre individuos sea desarrollada y empleada en la selección de personas para los trabajos. Kopelman R (2000, p. 78).

Enfoques sobre los efectos de la Productividad

Existen varios enfoques que determinan la Productividad basados en la selección y que se orientan a:

- Prueba.- En los años recientes han aparecido muchos informes que describen los efectos de la realización de pruebas en la productividad. Estos se describen en (orden cronológico), junto con un estudio que examino el efecto de los tests sobre

un índice de “desempeño efectivo”. El desempeño efectivo fue definido como el completar la capacitación, permanecer en el trabajo por lo menos dos años y alcanzar un nivel de pago mínimo especificado. Si bien la discusión acerca de hacer pruebas se ha referido repetidamente a la utilidad de las mismas, se debe tener en mente que la utilidad es en parte una función de la validez de la prueba.

- Entrevistas.- La entrevista personal continúa siendo el método más ampliamente usado para seleccionar empleados independientemente del hecho que es un procedimiento costoso ineficiente y sin mayor validez, normalmente. “A pesar de la impresionante evidencia que demuestra su limitada confiabilidad y su valor predictivo cuestionable, la tradicional entrevista de selección continua utilizándose en casi todas las organizaciones como un paso importante en las decisiones sobre el personal”.
- **Antecedentes Personales.**- Los modelos de solicitud ponderados y los modelos de información biográfica son dos métodos de selección que confían en los datos de historia personal dados por el propio interesado. Siguen tres breves descripciones de estudios que ilustran la utilidad potencial de los datos de historia personal como dispositivo de selección.
 - Verificación de las referencias.- Una forma común de verificación es la carta de recomendación. Luego de realizado un estudio de las cartas de recomendación llegaron a la conclusión que los recomendantes tendían a usar las distinciones (dimensiones, criterios) y aún los mismos términos exactos para evaluar a diferentes individuos. Las cartas de recomendación parecen decir más acerca del conjunto de percepciones del que percibe que las características del percibido.
 - Aspectos Legales.- Los procedimientos estadísticos usados para tomar decisiones de selección suponen normalmente que el objetivo es maximizar la utilidad de un criterio (por ej., el desempeño esperado). Sin embargo, los años recientes la suposición de maximización ha sido cuestionada por aquellos que argumentan por la toma de decisiones de selección con base en fundamentos sociales. Un propósito social es

aumentar la representación de las minorías y las personas minusválidas en la fuerza de trabajo. Ninguna de las suposiciones es inherentemente incorrecta, ni son los dos propósitos enteramente incompatibles, es más, hay razones para basar las decisiones de selección en ambas metas.Kopelman R (2000,p. 86).

Estrategias de Selección

- La primera opción es usar una selección aleatoria, es decir al azar y (la mayor parte de tiempo no habrá efecto adverso o discriminación). Las incertidumbres asociadas con la realización de pruebas ha llevado a muchos empleadores a llegar a la conclusión de que las ventajas no valen la pena de correr el riesgo.
- Una segunda estrategia es desarrollar y utilizar procedimientos válidos de selección aun si pudiese producirse un efecto adverso. Como se ha señalado anteriormente, esto requiere un escrupuloso programa de investigación documentada que demuestre todas las bases relevantes para hacer inferencias válidas acerca del desempeño laboral futuro.
- Un tercer planteamiento involucra el uso de dispositivos de selección que hayan sido validos, que vayan de acuerdo con la política de evitar el efecto adverso, no importando la validez demostrada de los dispositivos de selección que se empleen. Pueden utilizarse dos mecanismos para evitar el efecto adverso: (1) selección por competencia mínima y (2) contratación en nivel alto y nivel bajo con metas de contratación.Kopelman R (2000,p. 87).

Círculos de Calidad

Un reciente y popular programa de liderazgo participativo es el círculo de calidad. Un círculo de calidad (CC) es un pequeño grupo de empleados, normalmente de la unidad de trabajo, que se reúnen voluntariamente en forma regular para identificar, analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo que se vayan encontrando.Roger G.(2004, pág. 56).

Enfoques de los Círculos de Calidad

El concepto de Círculos de Calidad es bastante simple, pero en algunas formas muy diferentes de los enfoques convencionales de liderazgo participativo, en donde se considera:

- (1) la selección de proyectos es dejada al grupo,
- (2) el grupo como un todo (no un subcomité) analiza y resuelve los problemas,
- (3) la capacitación es proporcionada por todos los miembros del grupos, y
- (4) el reconocimiento es para el grupo entero (aunque el supervisor sea promovido).

A la luz de estas características distintivas, se ha sugerido que el concepto de CC representa un “desplazamiento radical” de las prácticas convencionales y que los cambios necesarios implicados un verdadero “terremoto”, equivalente en muchos casos a una “revolución cultural”. Ciertamente resulta claro que la implantación efectiva requiere más que juntar a los trabajadores, formar grupos y soltarlos. Roger G.(2004, pág. 56).

Pasos para Implantación de los CC

Para la implementación de los Círculos de Calidad de se debe:

- Primero, es necesario tener apoyo activo de la alta gerencia. El permiso es insuficiente: la participación y el compromiso de la alta gerencia son esenciales. El apoyo debe manifestarse en varias formas, incluyendo:
 - ◆ Provisión de los recursos necesarios (tiempo, información, fondos)
 - ◆ Responder a las sugerencias con prontitud, ofreciendo explicaciones completas cuando las ideas sean rechazadas.
 - ◆ Aceptación de las sugerencias razonables y ser especialmente tolerante al principio
 - ◆ Retirar impedimentos para la solución de problemas y para la implantación

- ◆ Establecimiento de un comité directivo para el esfuerzo de los CC (y que queda servir también para revisar las sugerencias de los CC).

- Segundo, es importante que los gerentes o directivos intermedios se involucren en el esfuerzo de los CC. Los directivos intermedios no sólo deben estar orientados para cooperar. Por lo menos se les debe dar una breve instrucción acerca de los objetivos del programa, de la organización y del papel que juegan en el proceso. Estos directivos, sí se sienten amenazados por los CC pueden y quieren acabar con ellos: pueden cancelar las reuniones de los CC debido a presiones de trabajo; las solicitudes de información pueden ser ignoradas. Los empleados llegan entonces a la conclusión de que el esfuerzo de los CC es un engaño.

- Tercero, los líderes sindicales deben involucrarse en la planeación e implantación de un esfuerzo de CC. Aunque varios líderes sindicales nacionales, en Estados Unidos, han abogado por el concepto de CC, algunos sindicatos locales pueden ofrecer resistencia. Los líderes sindicales pueden temer la pérdida de puestos de trabajo si mejora la eficiencia y pueden ver el programa como explotador y manipulado, solucionando los problemas de la gerencia sin proporcionar beneficio material a los trabajadores.

- Una cuarta actividad esencial es la capacitación de los miembros y el líder del CC (El líder debe ser el superior de primer nivel; esto preserva el estatus y la autoridad del supervisor.) La evidencia demuestra que la capacitación es crucial para determinar la calidad de la actividad de los CC. Los líderes deben capacitarse en técnicas de procesos de grupo y en habilidades para solucionar problemas.

- Un quinto e importante paso es la creación del papel de facilitador o coordinador. Un facilitador normalmente ayuda a los esfuerzos de los CC ayudando a organizar los CC, a capacitar a los líderes y miembros; coordinando el trabajo de varios CC, actuando como liga entre los CC y otros departamentos. Roger G. (2004, pág. 58).

2.5 Hipótesis

Diseño de un modelo de Clima Laboral permitirá mejorar la Productividad en la empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

2.6. Señalamiento de las Variables de la Hipótesis

Variable Independiente

Clima Laboral

Variable Dependiente

Productividad

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

Conforme con el paradigma Critico Propositivo el mismo que se utilizó en la Fundamentación Filosófica corresponde seleccionar el enfoque Cualitativo el cual se utilizará en la investigación por las siguientes razones:

- Se establece la observación de una realidad que se presenta en el Clima Organizacional, al presentar abandono de los puestos de trabajo y su influencia en la Productividad empresarial.
- Se determina una contextualización enfocada en el Clima Organizacional y la Productividad como variables de trabajo.
- El establecimiento del problema determina una hipótesis orientada a buscar una solución en el Clima Laboral para asegurar el compromiso del personal hacia la empresa y viceversa.
- Se promueve un problema específico a partir de una contexto interno, por tanto se evidencia que el deficiente Clima Laboral genera desmotivación del puesto de trabajo.
- Al ser una constante en la empresa se establece su dinamismo y su influencia en las actitudes del personal, por tanto es necesario efectuar un cambio orientado a mejorar el Rendimiento Laboral en la Empresa.

3.2 Modalidad básica de la Investigación

3.2.1 Investigación Bibliográfica

El propósito de este tipo de investigación es conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, por lo tanto en el presente

trabajo se utilizará la documentación acorde a las variables teóricas: lo cual permitirá un enfoque metodológico en el manejo empresarial.

3.2.2 Investigación de Campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos.

Es decir que en este tipo de investigación se recurre al lugar de los hechos, por tanto se tomará contacto con el personal de la empresa para conocer sus requerimientos de control interno y así mejorar la Productividad.

3.3 Nivel otipo de Investigación

En el proceso investigativo se utilizará:

La investigación exploratoria como parte de una indagación de primer nivel permitirá estar al tanto del problema, el cual ha sido poco analizado, ya que la escaza información acerca del Clima Organizacional no promueve una mejor Productividad ya que existe un estancamiento empresarial.

El propósito de esta investigación al ser de segundo nivel permitirá describir las situaciones y eventos, a partir de la ausencia de programas de capacitación, es decir, cómo es y cómo se manifiesta este fenómeno, buscando especificar las propiedades importantes en el servicio al cliente que se efectúa en el mercado.

La investigación descriptiva al ser de segundo nivel tiene como propósito describir los sucesos internos, en el cual la falta de un eficiente Clima Organizacional es visible en la escaza Productividad del personal, de esta manera se especificará las propiedades más importantes del problema.

Los estudios correlacionales al ser de tercer nivel pretende responder a preguntas de investigación, es decir este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en donde la variable Independiente: Clima Organizacional y en la Variable Dependiente: Productividad se correlacionaran.

En la investigación correlacional se verificará la hipótesis a través de la aplicación del JI-CUADRADO que se utiliza para correlacionar las variables.

3.4 Población y Muestra

La investigación se está realizando en la empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

La población involucrada en el problema objeto de estudio lo constituye el personal administrativo y operativo.

Población y Muestra

Tabla N° 01

DETALLE	Cantidad
Personal administrativo	5
Personal operativo	50
Total	55

Fuente: Registros de la empresa
Elaborado por: Anabel Flores

El muestreo en la investigación es probabilístico, de tipo regulado, porque forman parte de la muestra todos los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema investigativo, es decir se trabajará con 55 personas, entre personal operativo y administrativo.

3.5 Operacionalización de Variables

Variable Independiente: CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuadro N° 02

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	INDICADORES E INSTRUMENTO
El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes	Desempeño de trabajo	Rendimiento Nivel de producción Ventas	¿Cómo califica el Clima Laboral en la empresa? ¿Cree Ud. que las relaciones con los compañeros de trabajo influyen en su desempeño?	Formulario de encuesta dirigido al personal de la empresa
	Trato	Interacción en la empresa	¿El trato de la empresa a su recurso humano es? ¿Considera necesario cambiar el trato que se brinda en la empresa?	
	Relaciones	Cohesión Percepción	¿El rendimiento que Ud. ejerce está influido por las relaciones con sus compañeros?	

Fuente: Luis Herrera
Elaborado por: Anabel Flores

Variable Dependiente: PRODUCTIVIDAD

Cuadro N° 03

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	INDICADORES E INSTRUMENTOS
<p>La productividad es un proceso físico regularmente expresada como una proporción que refleja cuan eficiente se usan los recursos para generar los resultados</p>	<p>Proceso físico</p> <p>Uso de recursos</p> <p>Resultados</p>	<p>Proceso terminados</p> <p>Satisfacción de necesidades</p> <p>Humanos</p> <p>Materiales</p> <p>Financieros</p> <p>Rentabilidad</p>	<p>¿Los procesos que se efectúan en la producción son continuos?</p> <p>¿Considera ud que los actuales procesos productivos satisface las necesidades del mercado?</p> <p>¿Cree ud que los recursos de la empresa son eficientemente orientados?</p> <p>¿En cual de los siguientes recursos cree ud que existe mas desperdicio?</p> <p>¿Cree ud que los resultados empresariales afecta su rendimiento laboral?</p>	<p>Formulario de encuesta dirigido al personal de la empresa</p>

Fuente: Luis Herrera
 Elaborado por: Anabel Flores

3.6 Recolección de Información

La Recolección de la Información contempla la siguiente matriz, en la cual se detalla la información primaria y secundaria:

Recolección de Información

Tabla N° 02

Técnicas de investigación	Instrumentos de recolección de información
1 Información secundaria 1.1 Lectura científica	1.1.1 Libro de Administración de Recursos Humanos, Chiavenato dalverto. 1.1.2 Libro de Psicología del trabajo, Muchinsky Paúl. 1.1.3 Tesis de grados de doctorado en Recursos humanos. 1.1.4 Fundamentación Legal del Código de trabajo
2 Información primaria 2.1 Encuesta	2.1.1 Formulario de encuesta

Fuente: Luis Herrera

Elaborado por: Anabel Flores

3.7 Procesamiento y Análisis de Información

El proceso de la información contemplaran los siguientes elementos:

- Revisión y codificación de la información.- es decir se efectuará un control de la información recolectada, para posteriormente codificarla y conocer los requerimientos y necesidades de los distribuidores.
- Categorización y tabulación de la información.- este elemento se centra en la priorización de la información para luego tabularla y así detectar información errónea.

- Interpretación de los resultados.- los resultados que se obtendrán en la investigación se procederá a interpretarla fundamentada en las necesidades de los investigados para así proponer alternativas de cambio empresarial que permitan mejorar el nivel de ventas y el posicionamiento.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta N°01

1.- ¿El rendimiento que Ud. ejerce está influido por las relaciones con sus compañeros?

Relaciones con los compañeros

Tabla N° 03

¿El rendimiento que Ud. ejerce está influido por las relaciones con sus compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	30	54,5	54,5	54,5
	CASI SIEMPRE	20	36,4	36,4	90,9
	NUNCA	5	9,1	9,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

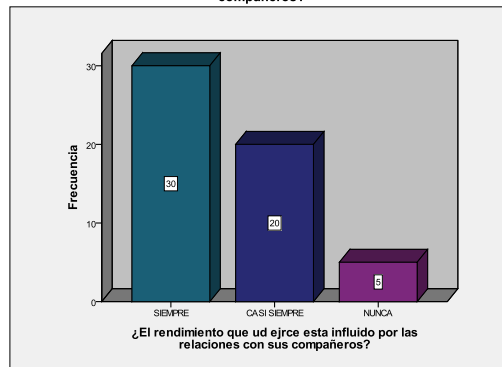
Fuente: la encuesta

Elaborado por: Anabel Flores

Relaciones con los compañeros

Grafico N° 06

¿El rendimiento que ud ejerce esta influido por las relaciones con sus compañeros?



Análisis e Interpretación

Según las personas encuestadas el 54,5% creen que el rendimiento que ejerce siempre influye por las relaciones con los compañeros, el 36,4% que casi siempre influye y un 9,1% que nunca le influye las relaciones con los compañeros.

Se evidencia que la gran mayoría dicen que el rendimiento siempre influye por las relaciones con los compañeros este nos demuestra que la empresa debe mejorar el Ambiente Laboral para que de esta manera los empleados tengan una mejor Motivación para rendir más en sus funciones otorgadas.

Pregunta N°02

¿Cómo califica el Clima Laboral en la Empresa?

Clima Laboral

Tabla N° 04

¿Cómo califica el Clima Laboral en la Empresa?

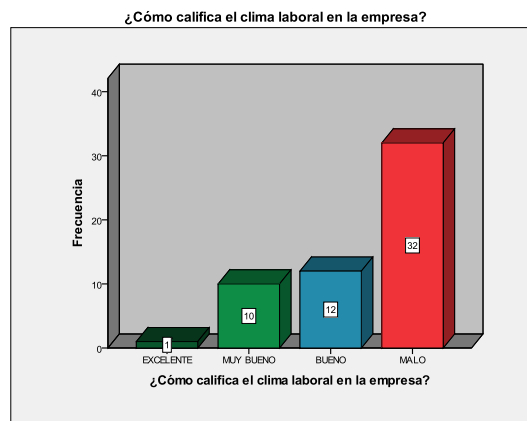
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	1	1,8	1,8	1,8
	MUY BUENO	10	18,2	18,2	20,0
	BUENO	12	21,8	21,8	41,8
	MALO	32	58,2	58,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Anabel Flores

Clima laboral

Grafico N° 07



Análisis e Interpretación

Según la encuesta el 1,8% lo califican el Clima Laboral como excelente, el 18,2% lo califican como muy bueno, el 21,8% como bueno, y el 58,2% califican el Clima Laboral como malo.

La gran mayoría de encuestados califican el Clima Laboral de la Empresa como malo. La empresa debe realizar un gestión de calidad para mejorar las relaciones entre empleados y de empleados a jefes y de esta manera que haya más integración para que pueda a ver buen Ambiente Laboral y así mayor Rendimiento en la Producción.

Pregunta N°03

¿Cree Ud. que las relaciones con los compañeros de trabajo deben ser mejoradas?

Mejorar Relaciones Laborales

Tabla N° 05

¿Cree Ud. que las relaciones con los compañeros de trabajo deben ser mejoradas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	42	76,4	76,4	76,4
	NO	13	23,6	23,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

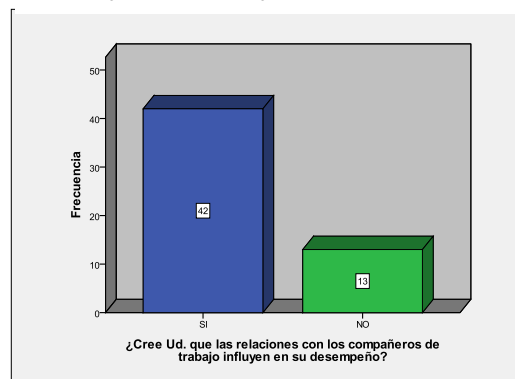
Fuente: la encuesta

Elaborado por: Anabel Flores

Mejorar Relaciones Laborales

Grafico N° 08

Cree Ud. que las relaciones con los compañeros de trabajo deben ser mejoradas



Análisis e Interpretación

Para el total de encuestados el 76,4% creen que las relaciones con los compañeros SI debe ser mejorada y el 23,6% creen que NO

Se evidencia que la mayoría de encuestados desean mejorar las relaciones con los compañeros y para esto la empresa debería crear programas de integración y motivación a los trabajadores para que de esta forma mejoren sus relaciones dentro de la empresa y de esta forma mejoren su Rendimiento Laboral

Pregunta N°04

¿El trato de la empresa a su Talento Humano es?

Talento Humano

Tabla N° 06

¿El trato de la empresa a su Talento Humano es?

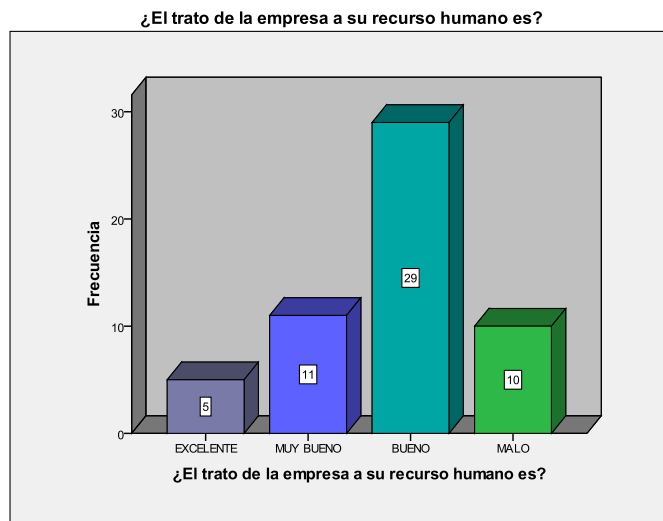
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	5	9,1	9,1	9,1
	MUY BUENO	11	20,0	20,0	29,1
	BUENO	29	52,7	52,7	81,8
	MALO	10	18,2	18,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Anabel Flores

Talento Humano

Grafico N° 10



Análisis e Interpretación

Según la encuesta el 9,1% manifiesta que el trato de la empresa a su Talento Humano es excelente, el 20% dicen que es muy bueno el 52,7% manifiestan que el trato es bueno y para un 18,2% creen que es malo.

Se evidencia que la gran mayoría de encuestados dicen que el trato de la empresa es bueno y por ello se encuentran laborando allí pero la empresa debe mejorar las relaciones con los empleados para así poder mantener su fuerza laboral y evitar tanta rotación que no le da buen prestigio a la empresa

Pregunta N°05

¿Considera necesario que la empresa diseñe un plan motivacional para mejorar el rendimiento laboral?

Plan Motivacional
Tabla N° 07

¿Considera necesario que la Empresa diseñe un plan Motivacional para mejorar el Rendimiento Laboral

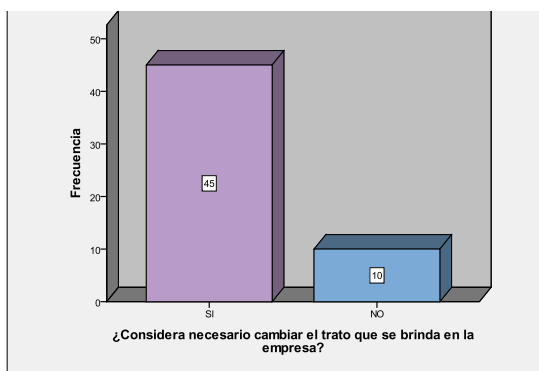
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	45	81,8	81,8	81,8
	NO	10	18,2	18,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Anabel Flores

Plan Motivacional
Grafico N° 10

¿Considera necesario que la empresa diseñe un Plan Motivacional para mejorar el Rendimiento Laboral



Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 81,8% SI consideran necesario que la Empresa diseñe un Plan Motivacional para mejorar el Rendimiento Laboral y el 18,2% restante consideran que NO es necesario.

La gran mayoría de encuestados si consideran necesario que la empresa diseñe un plan motivacional para mejorar el rendimiento laboral. Y crearía en cada empleado el bienestar de tal modo que este le proporcione la satisfacción necesaria para desempeñarse de manera adecuada llevando a la Empresa al éxito y que a su vez exista el crecimiento personal del trabajador y de la Empresa.

Pregunta N°06

¿Los procesos que se efectúan en la Producción son continuos?

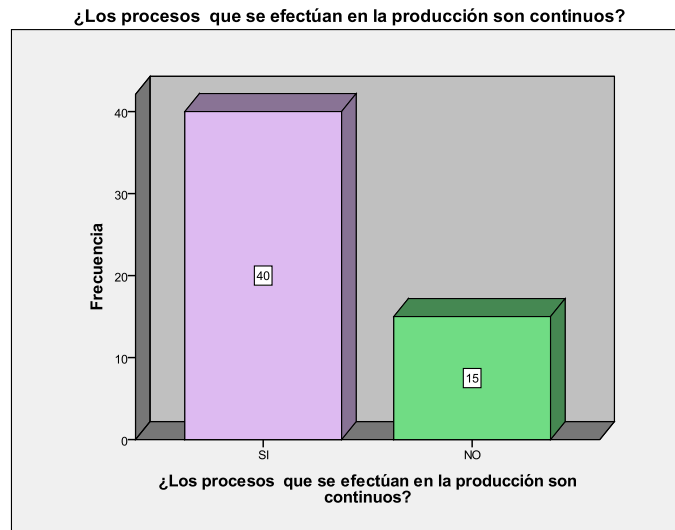
Procesos de Producción
Tabla n° 08

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	40	72,7	72,7	72,7
	NO	15	27,3	27,3	100,0
Total		55	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Anabel Flores

Procesos de producción
Grafico N° 11



Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 72,7% respondieron que los procesos de producción SI son continuos y el 27,3% creen que NO

La gran mayoría de encuestados manifiestan que los procesos de producción si son continuos por esta razón la empresa debe mantener un buen ambiente de trabajo para que sus empleados mantengan este ritmo de trabajo porque de esta forma la empresa va a producir grandes volúmenes y así también la empresa o tendrá grandes ganancias.

Pregunta N°07

¿Considera Ud. que los actuales procesos productivos satisfacen las necesidades del mercado?

Necesidades del mercado
Tabla N° 09

¿Considera Ud. que los actuales procesos productivos satisfacen las necesidades del mercado?

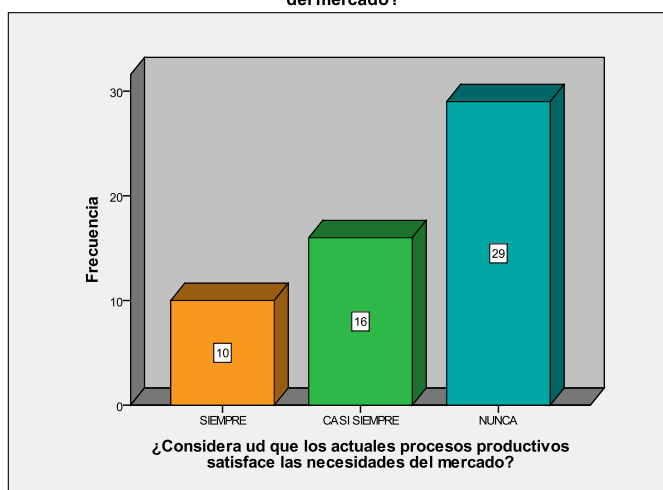
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	10	18,2	18,2	18,2
	CASI SIEMPRE	16	29,1	29,1	47,3
	NUNCA	29	52,7	52,7	100,0
Total		55	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Anabel Flores

Necesidades del mercado
Grafico N° 12

¿Considera ud que los actuales procesos productivos satisfacen las necesidades del mercado?



Análisis e Interpretación

Según la encuesta el 18,2% consideran que siempre los procesos productivos satisfacen las necesidades del mercado el 29,1% consideran que casi siempre y el 52,7% que nunca.

Se evidencia que la gran mayoría consideran que los procesos productivos nunca satisfacen las necesidades del mercado debido a que el Talento Humano y material no son correctamente direccionados por lo cual es necesario establecer programas de capacitación constante.

Pregunta N°08

¿Cree Ud. que los recursos de la empresa son eficientemente orientados?

Recursos orientados

Tabla N° 10

¿Cree ud que los recursos de la empresa son eficientemente orientados?

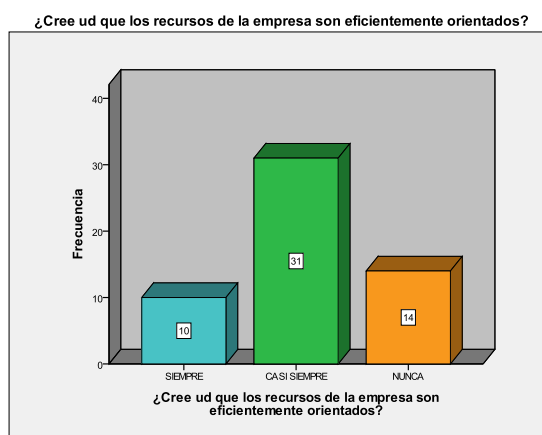
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	10	18,2	18,2	18,2
	CASI SIEMPRE	31	56,4	56,4	74,5
	NUNCA	14	25,5	25,5	100,0
Total		55	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Anabel Flores

Recursos orientados

Grafico N° 13



Análisis e Interpretación

Del total de encuestados el 18,2% creen que los Recursos de la Empresa siempre son eficientemente orientados, el 56,4% creen que casi siempre y el 25,5% creen que nunca los recursos son de la empresa son orientados eficientemente.

Se evidencia que los Recursos de la Empresa casi siempre son orientados es por ello que la empresa debe establecer una nueva tendencia para manejar los Recursos de la Empresa, y contar con áreas muy bien organizadas que pueden manejar muy bien estos recursos y se puedan aprovechar de una mejor manera ya que en otras empresas parecieran estar restringidas a esta estructura y se orientan hacia otros asuntos sin aprovechar los Recursos que les brinda la Empresa.

Pregunta N°09

¿En cuál de los siguientes recursos cree Ud. que existe más desperdicio?

Creación de desperdicios

Tabla N° 11

¿En cuál de los siguientes Recursos cree Ud. Que existe más desperdicio?

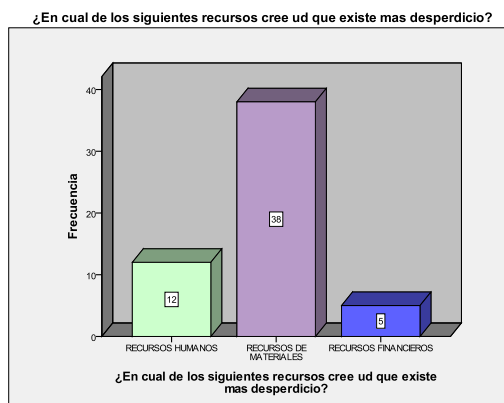
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RECURSOS HUMANOS	12	21,8	21,8	21,8
	RECURSOS DE MATERIALES	38	69,1	69,1	90,9
	RECURSOS FINANCIEROS	5	9,1	9,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Anabel Flores

Creación de desperdicios

Gráfico N° 14



Análisis e Interpretación

Según la encuesta el 21,8% creen que en el Talento Humano existe más desperdicio, el 69,1% creen que hay desperdicios en los recursos de materiales y un 9,1% creen que hay desperdicios en los recursos financieros

Se evidencia que en la empresa donde más desperdicio de recursos hay es en el área de materiales porque no existe un control interno que maneje esta área de una mejor forma por estar razón la empresa debe incrementar una capacitación total a sus empleados por qué un personal motivado, satisfecho e identificado con la empresa permite que las responsabilidades delegadas sean cumplidas en su totalidad. El Ambiente de Trabajo armoniza las situaciones que se puedan presentar.

Pregunta N°10

¿Cree Ud. que los resultados empresariales afectan su Rendimiento Laboral?

Resultados Empresariales

Tabla N° 12

¿Cree Ud. que los resultados empresariales afectan su rendimiento laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	22	40,0	40,0	40,0
	CASI SIEMPRE	25	45,5	45,5	85,5
	NUNCA	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

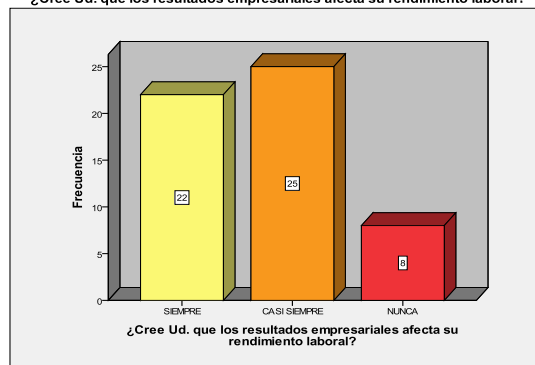
Fuente: la encuesta

Elaborado por: Anabel Flores

Resultados empresariales

Grafico N° 15

¿Cree Ud. que los resultados empresariales afectan su rendimiento laboral?



Análisis e Interpretación

Según los encuestados un 40% creen que siempre los resultados empresariales afectan su rendimiento laboral el 45,5% creen que casi siempre y el 14,5% que nunca afecta su Rendimiento Laboral

Se evidencia que los resultados empresariales casi siempre afectan su Rendimiento Laboral. Porque de los resultados que la empresa demuestre y de cómo se comporte con los empleados de esta forma se verá el rendimiento laboral y afectara así también el rendimiento de la empresa por ello la empresa debe generar un manejo general de cada uno de sus áreas. Porque el rendimiento laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Verificación de la Hipótesis

Para Verificar la Hipótesis se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado que es un estadígrafo no paramétrico o de distribución libre que nos permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados, llegando hasta la comparación de distribuciones enteras, es una prueba que permite la comprobación global del grupo de frecuencias esperadas calculadas a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

COMBINACIÓN DE FRECUENCIAS

7.- ¿Considera Ud. que los actuales procesos productivos satisfacen las necesidades del mercado?

Combinación de frecuencia
Tabla N° 13

¿Considera Ud. que los actuales procesos productivos satisfacen las necesidades del mercado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	10	18,2	18,2	18,2
	CASI SIEMPRE	16	29,1	29,1	47,3
	NUNCA	29	52,7	52,7	100,0
Total		55	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Anabel Flores

Pregunta N°10

¿Cree Ud. que los resultados empresariales afectan su Rendimiento Laboral?

Tabla N° 14

¿Cree Ud. que los resultados empresariales afectan su Rendimiento Laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	22	40,0	40,0	40,0
	CASI SIEMPRE	25	45,5	45,5	85,5
	NUNCA	8	14,5	14,5	100,0
Total		55	100,0	100,0	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Anabel Flores

FRECUENCIAS OBSERVADAS

Tabla N° 15

RENDIMIENTO LABORAL				
PRODUCTIVIDAD	Siempre	Casi siempre	Nunca	TOTAL
SIEMPRE	4	6	12	22
CASI SIEMPRE	5	7	13	25
NUNCA	1	2	4	8
TOTAL	10	16	29	55

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Anabel Flores

Modelo Lógico

Ho = Diseño de un modelo de Clima Laboral NO permitirá mejorar la Productividad en la empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

H1= Diseño de un modelo de Clima Laboral SI permitirá mejorar la Productividad en la empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left(\frac{(O-E)^2}{E} \right)$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (3-1) (3-1)$$

$$GL = 2*2$$

$$GL = 4$$

Grado de significación

$$\alpha = 0.05$$

FRECUENCIAS ESPERADAS

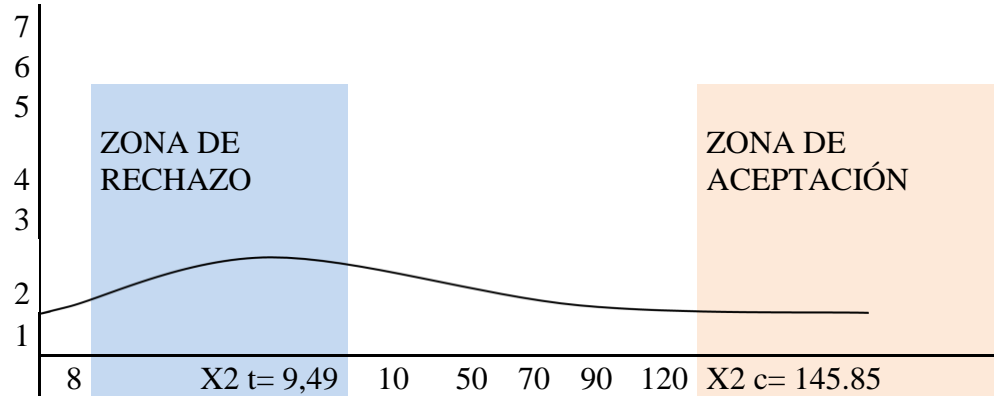
Tabla N° 16

O	E	O-E	(O-E) ²	O-E) ² /E
4,00	4,00	-	-	-
5,00	6,40	(1,40)	1,96	0,31
1,00	11,60	(10,60)	112,36	9,69
6,00	4,55	1,45	2,10	0,46
7,00	7,27	(0,27)	0,07	0,01
2,00	13,18	(11,18)	124,99	9,48
12,00	1,45	10,55	111,30	76,76
13,00	2,33	10,67	113,85	48,86
4,00	4,22	(0,22)	0,05	0,01
				145,58

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Anabel Flores

GRÁFICO DE VERIFICACIÓN

Gráfico N° 16



Verificación de Hipótesis

Tabla N° 17

g.l	NIVELES					
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2	0.5
g.l	0.995	0.99	0.97	0.95	0.90	0.75
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32
2	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77
3	12.80	11.30	9.35	7.81	6.25	4.11
4	14.90	13.30	11.10	9.49	7.78	5.39
5	16.70	15.10	12.80	11.10	9.24	6.63
6	18.50	16.80	14.40	12.60	10.60	7.84
7	20.30	18.50	16.00	14.10	12.00	9.04
8	22.00	20.10	17.50	15.50	13.40	10.20
9	23.60	21.70	19.00	16.90	14.70	11.40

Fuente: la encuesta
Elaborado por: Anabel Flores

Conclusión

El valor de $X^2 t = 9.49 < X^2 c = 145.58$ de esta manera se acepta la hipótesis alterna, que manifiesta: Diseño de un modelo de Clima Laboral SI permitirá mejorar la Productividad en la Empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La mayor parte del personal manifiesta que para mejorar su rendimiento necesita que se implemente un departamento médico que satisfaga sus necesidades.
- El control que se ejerce en la empresa se da al ingreso y salida del empleado.
- Los empleados consideran que el sistema de control aplicado en la empresa se desarrolla entre el nivel excelente y bueno.
- Existe un incremento de la rotación del personal debido a que no se establece un manejo de personal integral.

5.2 Recomendaciones

- La empresa destine una parte de sus recursos financieros a la implementación de un departamento médico ya que al personal se lo debe mantener motivado.
- Controlar permanentemente al personal en áreas específicas que requieran ese tipo de control y en áreas que haga falta dar empoderamiento al colaborador con el fin de que no retrase el proceso por esperar órdenes de su jefe inmediato.
- Se debe mejorar el Clima Laboral para fomentar una alta productividad y así el posicionamiento de la empresa en el mercado mejore.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

TÍTULO

Diseño de un modelo de Clima Laboral para mejorar la Productividad en la Empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo provincia de Tungurahua.

Institución Ejecutora

Jeans Loren

Beneficiarios

Se determina que los beneficiarios de la propuesta serán el personal ya que al mejorar el Clima Laboral se podrá minimizar la rotación del puesto de trabajo, lo cual mejoraran los niveles de Productividad y participación de la empresa en el mercado.

Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en el Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

Tiempo

Inicio: Enero 2012

Fin: Julio 2012

Equipo Responsable

Gerente de la Empresa

Costo

El costo de la propuesta será de 3000 dólares el diseño de la Propuesta.

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Se establece que en la Empresa no existe un modelo de Clima Laboral que se constituya en la herramienta principal de la comercialización afectando esto la demanda en el mercado y generando así un bajo volumen de las ventas, lo cual impide un amplio desarrollo organizacional de la empresa en el mercado.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Debido a que el recurso humano está vinculado con todas las actividades empresariales es necesario considerar diferentes estrategias que dinamicen y promuevan la participación en la empresa, para ello se establece la necesidad de mejorar el Clima Laboral en el que se desenvuelve, de ahí la estructuración de la propuesta, puesto que utilizar las herramientas como la comunicación, la motivación para mejorar el nivel competitivo lo cual permitirá mejorar las acciones empresariales en general.

De esta manera el interés de la propuesta radica en generar un alto compromiso modelo personal el mismo que se enfoque en el desarrollo de destrezas y así se maximice la rentabilidad empresarial.

Por tanto al cambiar el enfoque de hacer empresa estableciendo una real valoración al Talento Humano se podrá acceder a un alto nivel de competitividad, lo cual conllevara a maximizar la inversión y por ende la imagen en el entorno.

6.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un modelo de Clima Laboral para mejorar la Productividad en la empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico sobre desempeño y Productividad del Talento Humano en la institución.
- Identificar los elementos críticos que intervienen en la optimización de los equipos con el fin de asegurar el máximo rendimiento.
- Diseñar un plan de gestión gerencial que permita la evaluación del Talento Humano para incrementar sus niveles Productivos.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La presente propuesta es factible, por cuanto existe la flexibilidad y disponibilidad del propietario de la empresa para efectuar un cambio en el manejo del Talento Humano y así no solo potencializar sus destrezas y habilidades, sino también la Productividad Empresarial.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

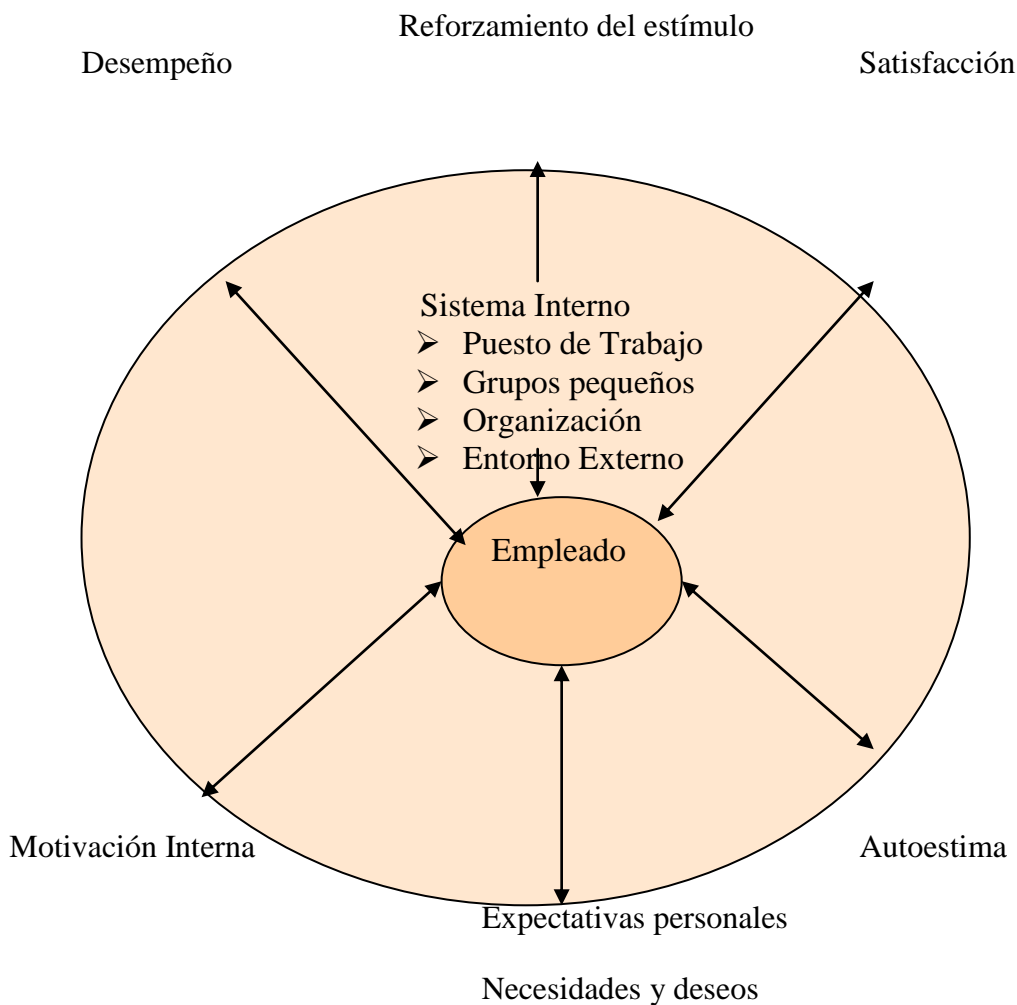
Mejoramiento de la Calidad de la Vida Laboral mediante la participación del empleado.

La manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización determina la Calidad del Entorno Laboral. Aunque los seres humanos procuran objetivos variantes cuando deciden prestar sus servicios a una organización. Se señala dos aspectos importantes. En primer lugar, para lograr una mejoría a largo plazo en la Productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral.

La administración autocrática puede conducir a mejores niveles de Productividad corto plazo; incluso si lo hace a costa de las condiciones generales de trabajo. Sin embargo, a largo plazo los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de Productividad porque el deterioro en el Entorno Laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. Esta pérdida de entusiasmo se refleja no solo en mayores niveles de ausentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir nada más con el mínimo requerido. Werther W (2001,p 65).

CALIDAD DE VIDA LABORAL

Gráfico N° 17



Fuente: Werther W
 Elaborado por: Anabel Flores

Técnicas de mejoramiento de la Calidad de la Vida Laboral mediante la asignación de Responsabilidades.

Existen varios enfoques para alentar la participación de los empleados en la vida de la organización a distintos niveles.

- **Sistemas Socio Técnico.-** Los sistemas socio técnicos son útiles para influenciar en el Entorno Laboral y reestructurar tanto el trabajo como la relación entre las personas que efectúan diversas tareas por una parte y, por otra, las técnicas de que se sirven cotidianamente. Estas técnicas conducen, más que enriquecer el contenido de un puesto, a provocar cambios más radicales en el Entorno Laboral. Esta nueva estructuración de las relaciones sociales y técnicas ofrece una buena oportunidad para mejorar el entorno laboral.
- **Grupos Autónomos de Trabajo.-** Otro enfoque para la integración de equipos es la formación de grupos autónomos de trabajo. Estos grupos integrados por obreros sin un líder formal designado por la organización. Estos grupos se deciden respecto a varios asuntos que por tradición se reservan a los supervisores. Es común que se decida la asignación diaria de labores, el uso de la rotación de puestos, que orientación se dará a los empleados nuevos, que necesidades de capacitación se experimentan y los horarios que regirán.
- **Políticas de Relaciones con los Empleados.-** Al margen de las intervenciones estructurales que puedan efectuarse sobre la forma en que las personas trabajan dentro de una Organización, casi todas las acciones del departamento de Talento Humano tienen efectos directos o indirectos en la relación de la empresa con el personal. Werther W (2001,p 78).

Comunicaciones con los Empleados

Todas las organizaciones cuentan con un Sistema de Comunicación, sea éste formal e informal. La mayor parte de las organizaciones emplean un sistema mixto que va adecuando a sus necesidades. Estos sistemas pueden clasificarse también en sistemas descendentes, concebidos para transmitir información los niveles inferiores de la

Organización, y Sistemas ascendentes de Comunicación, que tienen el propósito de llevar los niveles altos de información procedente de la base de la organización.

- **Sistema de Comunicación Descendente.**- Los departamentos de Talento Humano ponen en operación extensos Sistemas de Comunicación a fin de mantener informados a todos los integrantes de la organización. Tratan de facilitar un flujo abierto de la comunicación en dos sentidos. La comunicación descendente es la información que de inicia en algún punto medio o alto de la organización y que se disemina a niveles jerárquicamente inferiores. Este tipo de comunicación es necesario para poner en práctica decisiones y para informar a los empleados sobre determinados aspectos de la organización.
- **Sistemas de Comunicación Ascendente.**- Es posible que el área de la comunicación ascendente sea la más urgentemente necesite mejoras en la mayoría de las Organizaciones modernas. La Comunicación ascendente se origina en niveles jerárquicos medios o bajos de la organización y tiene el objetivo de llegar a los niveles superiores.

Motivación Individual y Satisfacción en el Trabajo

Cuando existe apoyo total en todos los niveles gerenciales y en especial de los que están en la cúpula directiva, los departamentos de Personal de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del Entorno Laboral. Cuando es posible comprobar que se obtuvo un mejor nivel de satisfacción del Personal como ciertos logros financieros, el departamento de personal tiene a su disposición argumentos de poderosa actividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas. Aquí veremos una perspectiva general de los conceptos que los programas de mejoramiento del Entorno Laboral contienen y analiza la forma en que la participación de los empleados en la toma de decisiones mejora tanto el Clima de una Organización como su Productividad. Werther W (2001, p 89).

Retroalimentación del Desempeño Indicadores Objetivos

La retroalimentación objetiva es información acerca de la conducta en el trabajo o el Desempeño Laboral que se basa en hechos y es relativamente incontrovertible. En cambio muchos indicadores comunes de conductas en el trabajo y de Rendimiento Laboral son relativamente subjetivos. Aunque es tentador considerar la distinción entre indicadores objetivos y subjetivos como un aspecto cualitativo, en realidad es una distinción de grado; todas las mediciones comprenden cierto grado de valoración subjetiva. Kopelman R (1988, p. 182).

Importancia de una Evaluación Objetiva

La retroalimentación debe tener un propósito. Se debe preparar bien a los evaluadores y conocer los objetivos:

- Evaluar el Talento Humano a nivel Organizacional, significa no solo medir su Productividad, sino su potencialidad y capacidad. Saber cuánto vale, o si tiene limitaciones, que va hacerse con él.
- Ubicar a la persona en el puesto adecuado y establecer el plan de carrera Laboral posible con el individuo, es responsabilidad de la organización de manera particular del departamento de personal.
- Al examinar a la persona, se debe analizar al grupo de trabajo, a su superior y al sistema del que forma parte. Si hemos decidido evaluar eficiencia, actitud u objetivos, midamos esos factores, aplicando la técnica adecuada para cada uno de ellos, utilizando los parámetros precisos y la información pertinente. Mientras más objetiva, sea la evaluación será mejor. Quien evalúe es tan importante como el factor y la metodología usada. Kopelman R (1988, p. 183).

Retroalimentación Objetiva como Motivador

Se han propuesto diversas explicaciones del porque la retroalimentación objetiva motiva una productividad mayor. Aunque estas explicaciones se interrelacionan, cada una y se analiza por separado ya que:

- **La Retroalimentación corrige las concepciones erróneas.-** Con frecuencia las personas tienen percepciones distorsionadas de su conducta en el trabajo y su desempeño laboral. La retroalimentación objetiva llama la atención hacia esas percepciones equivocadas y puede motivar la acción correctiva.
- **La Retroalimentación genera consecuencias internas.-** En ausencia de la retroalimentación del desempeño, es improbable que las personas tengan sentimientos positivos o negativos de si mismos como resultado de su rendimiento o Desempeño Laboral. Sin embargo, el proporcionar retroalimentación, le permite a uno experimentar sentimientos positivos o negativos acerca de uno mismo como resultado del desempeño, esto es, un mayor grado de Motivación interna en el trabajo.
- **La Retroalimentación puede conllevar Consecuencias Sociales.-** En situaciones en que se proporciona retroalimentación objetiva del desempeño a través de un supervisor del empleado, o fijando los datos en tableros, el individuo (o grupo de trabajo) normalmente experimentara consecuencias sociales. Empíricamente se ha comprobado que las consecuencias sociales hacen mejorar el desempeño laboral en una amplia variedad de centros de trabajo.
- **La Retroalimentación genera consecuencias externas.-** El proceso de medir y de retroalimentar datos objetivos sobre la conducta o el desempeño tiende a generar un elevado sentimiento de miedo o aprehensión por la evaluación. Los individuos quieren causar buena impresión para ganarse los premios que pudiesen provenir de la aprobación de la gerencia, y al revés, los individuos quieren evitar “causar mala impresión” y las consecuencias adversas que con ello provenientes de la desaprobación por parte de la gerencia.
- **Retroalimentación Objetiva como Instrumento de Instrucción.-** La Retroalimentación objetiva puede dirigir la atención a las clases específicas de

conductas que deben desarrollarse y los niveles de actividad o colaboración que deben lograrse. Una típica reacción ante el desempeño por debajo de lo establecido es suponer que existe un problema en la motivación del empleado...(con frecuencia,) un enfoque más provechoso es suponer que existe un problema en la claridad de las expectativas de desempeño y de Retroalimentación objetiva y oportuna de resultados para que los sepa el empleado . Kopelman R (1988, p. 193).

Retroalimentación del Desempeño: Indicadores Subjetivos

Las mediciones subjetivas o discrecionales del desempeño en el trabajo se usan normalmente porque no se han encontrado otros indicadores más objetivos (que se pueden contabilizar). En muchos puestos, y particularmente en puestos gerenciales, con frecuencia es difícil identificar un criterio objetivo amplio contra el que se puedan comparar las apreciaciones subjetivas. Consecuentemente, es muy difícil asegurar la validez de las operaciones subjetivas del desempeño. Kopelman R (1988, p. 211).

Principales puntos de la Evaluación Subjetiva del Desempeño

Las dimensiones típicas son la confiabilidad, la credibilidad, la iniciativa, la madurez, la lealtad y la aptitud.

Se fundamenta en:

- **Primero**, las mediciones conductuales, desarrolladas correctamente, son amplias comprendiendo todos los aspectos importantes del trabajo.
- **Segundo**, los indicadores conductuales son relativamente más objetivos que los juicios acerca de las personas, por se, puesto que los primeros enfocan la atención sobre fenómenos abiertos y observables.
- **Tercero**, existe evidencia de que las medidas conductuales tienen características de medición ligeramente superiores cuando se comparan con las valoraciones más convencionales que usan escales graficas de estimación.

- **Cuarto**, y quizás de la mayor importancia, los indicadores conductuales proporcionan más información útil (y psicológicamente más aceptable) para pronósticos de mejoramiento individual. Los individuos a quienes se les dice que mejoren “sus habilidades de liderazgo y de comunicación” o su “sentido de responsabilidad” es improbable que sepan diferenciar con exactitud, suponiendo que estén motivados para mejorar y no se sientan confrontados por la valoración que rechazan enteramente. En cambio, los indicadores conductuales les definen las necesidades del papel que se desempeña en términos de conductas Laborables específicas.
- **Quinto**, las medidas conductuales proporcionan Retroalimentación del Desempeño sin las demoras asociadas con las mediciones del resultado final. Kopelman R (1988, p. 211).

Dimensiones de Puestos Gerenciales; 12 Factores de desempeño

1 Administración	Práctica paulatina de las actividades requeridas por las reglas, políticas y procedimientos de la organización para lograr que se haga el trabajo.
2 Conocimiento del puesto	Competencia o área de conocimiento especializados que la persona aporta como apoyo al trabajo.
3 Previsión y planeación	Anticipación de tendencias o acontecimientos probables y determinación de los requisitos para las acciones o los recursos necesarios para llevarlas adelante.
4 Innovación	Grado en que los individuos investigan, generan y aplican nuevas ideas, métodos, técnicas o procesos para mejorar la forma en que se ejecuta el trabajo.
5 Habilidad para la Comunicación	Grado y habilidad con la que los individuos comunican todas las cuestiones de importancia- problemas,

	obstáculos, éxitos, instrucciones, órdenes, directrices, etc. a sus superiores, a sus colegas y a sus subordinados.
6 Iniciativa	Continuación más allá de lo que se pide como necesario emprender acciones y no solo responder a los acontecimientos.
7 Responsable	Grado en que los individuos llevan a cabo las responsabilidades y obligaciones del trabajo de una manera confiable y puntual sin necesidad de una supervisión estrecha.
8 Relaciones en el Trabajo	Fomento de relaciones armoniosas y de colaboración con los compañeros de trabajo que conduzcan a una reducción de la presión y las tensiones personales, así como a una mayor Productividad.
9 Habilidad en ventas	Convencimiento de otros, por la palabra o el ejemplo, de que acepten o actúen en armonía con sus deseos. (Esto no incluye las directrices y las órdenes dadas por el jefe.)
10 Toma de decisiones	Selección de un curso particular de acción de entre varias opciones y compromiso con esa acción.
11 Liderazgo	Motivación y obtención de resultados a través de otros
12 Selección y desarrollo	Selección y capacitación de individuos competentes del personal de manera efectiva, así como su evaluación para desarrollar sus mejores capacidades para la Organización. Kopelman R (1988, p. 212).

Factores que Afectan a la Productividad

Para llevar a cabo una elevación de la Productividad, un directivo debe afectar, cuando menos uno de los siguientes factores:

- **Métodos y equipos.-** Una forma de mejorar la Productividad consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados.
- **Utilización de la capacidad de los recursos.-** La precisión con la cual la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo se equipara a la cantidad de trabajo que hay que realizar brinda la segunda oportunidad importante para mejorar la Productividad.
- **Niveles de desempeño.-** La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados proporciona la tercera gran oportunidad para memorar la oportunidad. Bain D (1988, p. 30).

Consideraciones sobre la Eficacia de la Calidad

Es posible imaginar, y hasta predecir que si la dirección sólo hace hincapié en el volumen, la calidad de la Producción en la Organización se va a ver afectada negativamente. Al aceptar la posibilidad de que el volumen pueda alcanzarse a expensas de la calidad y al reconocer, además, que debe tomarse acciones dirigidas específicamente a lograr y mantener el equilibrio entre la cantidad y la calidad de los resultados. Bain D (1988, p. 103).

6.7 Modelo Operativo

El Modelo Operativo se sustentara en las siguientes actividades:

Cuadro N° 04

TEMA	CONTENIDO	VARIABLES
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Paradigmas. ➤ Comportamientos. ➤ Resultados. ➤ Influencia ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ritos ➤ Historia ➤ Signos y símbolos ➤ Políticas ➤ Mitos ➤ Normas ➤ Tradiciones ➤ Reglas no escritas

	y motivacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actitudes ➤ Estrategia ➤ Estructura ➤ Sistemas ➤ Oficios ➤ Objetivos ➤ Metas ➤ Reglas escritas
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivación Interna ➤ Motivación Externa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Equilibrio Interno ➤ Estimulo o incentivo ➤ Necesidad ➤ Tensión(Frustración)
Comunicación	Información Control Toma de decisiones	Niveles Jerárquicos Ascendente Descendente Lateral Retroalimentación(oral escrita)
Productividad	Administración	Reglas, políticas y procedimientos.
	Conocimiento del puesto	Especialización de la persona en el puesto de trabajo.
	Habilidad para la comunicación	Habilidad de comunicación entre superior y subordinado.
	Iniciativa	Cumplimiento de acciones
	Responsabilidad	Puntualidad y confiabilidad del puesto
	Relaciones en el trabajo	Relaciones laborales
	Toma de decisiones	Acciones y compromisos de trabajo

Programas de Entrenamiento No. 01

Ambiente de Trabajo

Cuadro N° 05

Temario	Contenido
Cambio Ambiental	Entorno general Incertidumbre ambiental
Dominio Ambiental	Diversidad de la fuerza de trabajo Factores demográficos Cambios económicos Cambios culturales Cambios tecnológicos Desafíos gubernamentales Desafíos Corporativos

Cambio Ambiental

➤ Entorno General

- Manejo Gubernamental
- Condiciones económicas
- Condiciones socioculturales
- Tecnología
- Recursos Financieros

Incertidumbre Ambiental

- Dimensión estable
- Dimensión inestable
- Complejidad ambiental

Clima Organizacional

Cuadro N° 06

Temario	Contenido
Cambio del Clima Organizacional	Características del Clima Organizacional Funciones del Clima Organizacional

Características del Clima Organizacional

- **Estructura.-** Percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Responsabilidad (empowerment).-** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa.**- Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la Organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío.**- Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos en la institución.
- **Relaciones.**- Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.
- **Cooperación (Trabajo en Equipo).**- Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares.**- Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos.**- Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad.**- Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Funciones del Clima Organizacional

Nombre del objetivo	Descripción
Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.

Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Que el personal goce de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Motivación

Cuadro N° 07

Temario	Contenido
Enfoque de Sistemas y Contingencias De La Motivación	Socialización de los participantes Influencia del grupo en la motivación Motivación en el trabajo Motivación y emoción Motivación y comportamiento

Comunicación

Cuadro N° 08

Temario	Contenido
Elementos de la comunicación	➤ Datos ➤ Información ➤ Comunicación
Sistema de Comunicación	➤ Emisor o fuente ➤ Transmisor o codificador ➤ Canal ➤ Receptor o decodificador ➤ Destino

Elementos de la Comunicación

- **Datos**
 - Registro de eventos y sucesos
- **Información**
 - Reducción de la incertidumbre
- **Comunicación**
 - Determinación de la Información

Sistema de Comunicación

- **Emisor o fuente**
 - Proceso de emisión del mensaje
- **Transmisor o codificador**
 - Conexión de la fuente con el canal
- **Canal**
 - Contacto entre la fuente y el destino
- **Receptor o decodificador**
 - Decodificación del mensaje
- **Destino**
 - Persona a la que se le envía el mensaje

Barreras de la Comunicación

➤ Barreras personales

- Limitación emocional
- Hábitos de escucha
- Emociones
- Preocupaciones
- Sentimientos personales
- Motivaciones

➤ Barreras físicas

- Espacios físicos
- Interferencias Física
- Fallas mecánicas
- Ruidos Ambientales
- Distancia
- Sucesos Locales

➤ Barreras semánticas

- Interpretación de palabras
- Traslación de lengua
- Significado de señales
- Significado de símbolos

- Decodificación de gestos
- Sentido de los recuerdos
- Omisión
 - Omisión de información
- Distorsión
 - Alteración del mensaje
- Sobrecarga
 - Volumen o cantidad de información grande
 - Distorsión del contenido

Optimización de la Productividad

Cuadro N° 09

Temario	Contenido
Programas prácticos de mejoramiento de la Productividad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ajuste entre intervención y características organizacionales ➤ Ajuste laboral e individual
Indicadores o mediciones de Productividad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Validez ➤ totalidad ➤ comparabilidad ➤ exclusividad ➤ oportunidad ➤ efectividad

PROGRAMAS PRÁCTICOS DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

- Ajuste entre intervención y características organizacionales
 - Sistema de incentivos
 - Establecimiento de metas
 - Administración por objetivos
 - Capacitación y desarrollo
 - Liderazgo
 - Estructura organizacional
- Ajuste Laboral e individual
 - Retroalimentación del desempeño
 - Diseño del puesto
 - Programas opcionales de trabajo

INDICADORES O MEDICIONES DE PRODUCTIVIDAD

- Validez.- refleja con precisión los cambios en la Productividad
- Totalidad.- toma en cuenta los componentes, tanto de la Producción como del insumo, de un determinado índice de Productividad.
- Comparabilidad.- permite la exacta medición del cambio en la Productividad entre un periodo y otro.
- Exclusividad.- toma en cuenta y mide por separado la Productividad de todas las actividades.

- Oportunidad.- asegura que la información se comunica a los directivos con suficiente prontitud para que puedan tomarse las acciones correctivas en cuanto surgen los problemas.
- Efectividad.- consigue mediciones de modo que cause el menor número de interrupciones a los procesos productivos de la organización.

6.8 Administración

El objetivo y la ejecución de la propuesta es que se permitirá establecer mejoras en los procesos de Comunicación Interna que ayuden a que el personal del área desarrolle sus habilidades y destrezas, por tanto la administración será tarea de todos, para así lograr un mejor posicionamiento organizacional en el mercado.

De esta manera se pretende fomentar la habilidad en donde la capacidad para trabajar con calidad será un esfuerzo cooperativo y así crear condiciones de desempeño administrativo y laboral óptimos, generando así habilidad para el cambio y resolver los problemas del entorno a través del diseño de soluciones funcionales que promoverán en la empresa calidad y dinamismo

6.9 Previsión de la Evaluación

Será monitoreada periódicamente por el Equipo Técnico y evaluadas por los mismos para verificar si la aplicación de lo propuesto contribuyan en forma acertada al problema a tratarse. Se debe recalcar que una vez realizada la evaluación se encuentra nuevas propuestas y se realizarán los respectivos cambios.

Matriz de Análisis Evaluativo para la Propuesta

Cuadro N° 10

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Quiénes solicitan evaluar?	El gerente de la empresa
¿Por qué evaluar?	Para ver cómo está marchando la propuesta, y si se tiene que realizar reajustes en la marcha del mismo.
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta para el proceso de ventas
¿Qué evaluar?	Los contenidos y su aplicación
¿Quién evalúa?	Gerente
¿Cuándo evaluar?	Al principio de cada año comercial
¿Cómo evaluar?	Se evaluará en las instalaciones de la empresa
¿Con que evaluar?	La Encuesta, Entrevista y la Observación

Bibliografía

- CHIAVENATO, I (2001) Gestión del Talento Humano, Primera Edición, Cía. Editorial Continental.
- MUUCHINSKY P (2004) Psicología aplicada al trabajo. Primera edición. Editorial Thompson. España
- KOONTZ, H. Administración una Perspectiva Global. Ed. McGRAW, México, (2003).
- MARSHALD(2000) Administración Conceptos y Aplicación. Compañía Editorial Continental S.A. DE C .V. México, 2002.
- MINTZBERG, H. Planificación Estratégica. Prentice Hall. México, 2003.
- RUE Y BYARS Administración Teoría y Aplicaciones. Editorial R.S. México,2005.

Fuentes Electrónicas

- <http://www.google.com> Monografías Clima Organizacional
- <http://www.google.com> Motivación en las empresas
- <http://www.gestiopolis.com> Producción
- <http://www.wikipedia.com> Clima Organizacional

4.4 Anexos

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD

OBJETIVO:

Identificar la situación actual de la calidad del clima Organizacional y su incidencia en la Productividad de la Empresa para generar un mejor Rendimiento Laboral.

Contenido:

1.- ¿El rendimiento que Ud. ejerce está influido por las relaciones con sus compañeros?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

2.-¿Cómo califica el Clima Laboral en la empresa?

EXCELENTE ()

MUY BUENO ()

BUENO ()

MALO ()

3.-¿Cree Ud. que las relaciones con los compañeros de trabajo influyen en su desempeño?

SI ()

NO ()

4.- ¿El trato de la empresa a su Talento Humano es?

EXCELENTE ()

MUY BUENO ()

BUENO ()

MALO ()

5.- ¿Considera necesario cambiar el trato que se brinda en la Empresa?

SI ()

NO ()

6.- ¿Los procesos que se efectúan en la Producción son continuos?

SI ()

NO ()

7.¿Considera Ud. que los actuales procesos productivos satisface las necesidades del mercado?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

8¿Cree Ud. que los Recursos de la Empresa son eficientemente orientados?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

9.- ¿En cual de los siguientes recursos cree Ud. que existe más desperdicio?

RECURSOS HUMANOS ()

RECURSOS MATERIALES()

RECURSOS FINANCIEROS ()

10.-¿Cree Ud. que los resultados empresariales afectan su Rendimiento Laboral?

SIEMPRE ()

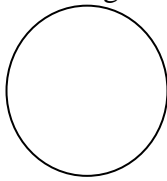
CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

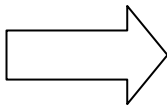
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2. FLUJOGRAMA

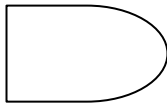
La simbología es la siguiente:



OPERACIÓN.- Significa que se efectuó un cambio o transformación de un producto ya sea por medio físico o químico, o la combinación de cualquiera de las dos

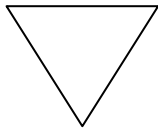


TRANSPORTE.- Es la acción de movilizar algún elemento en determinada operación, de un sitio a otro o hacia algún punto de almacenamiento.

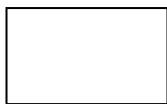


DEMORA.- Se presenta generalmente cuando existen cuellos de botella en el proceso, hay que esperar turno y efectuar la actividad correspondiente.

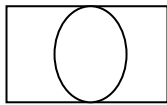
En otras acciones el propio proceso exige demora



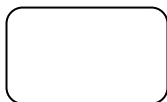
ALMACENAMIENTO.- Puede ser tanto de materia prima de un producto en proceso o de un producto terminado.



INSPECCION.- Es la acción de controlar que se efectúe correctamente una operación, un transporte o verificar la calidad del producto



OPERACIÓN COMBINADA.- Ocurre cuando se efectúa simultáneamente dos de las acciones mencionadas



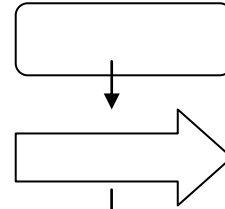
INICIO Y FIN DE LA TAREA

ANEXO 3.

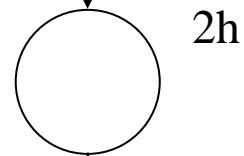
ACTIVIDAD

SIMBOLO

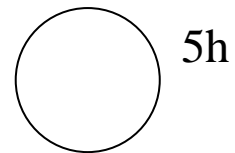
Contacto con los proveedores



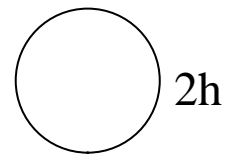
Adquisición de materia prima



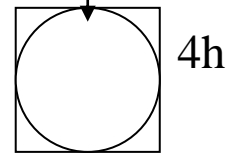
Corte de diseños



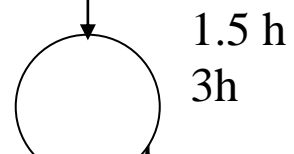
Encandilado de prendas



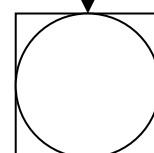
Unión de prendas



Terminado de confección



Lavado

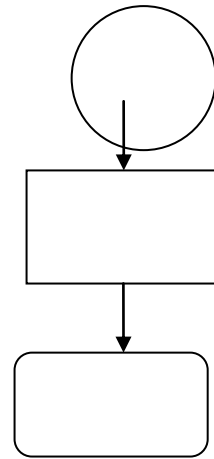


Colocación de botones y cierres

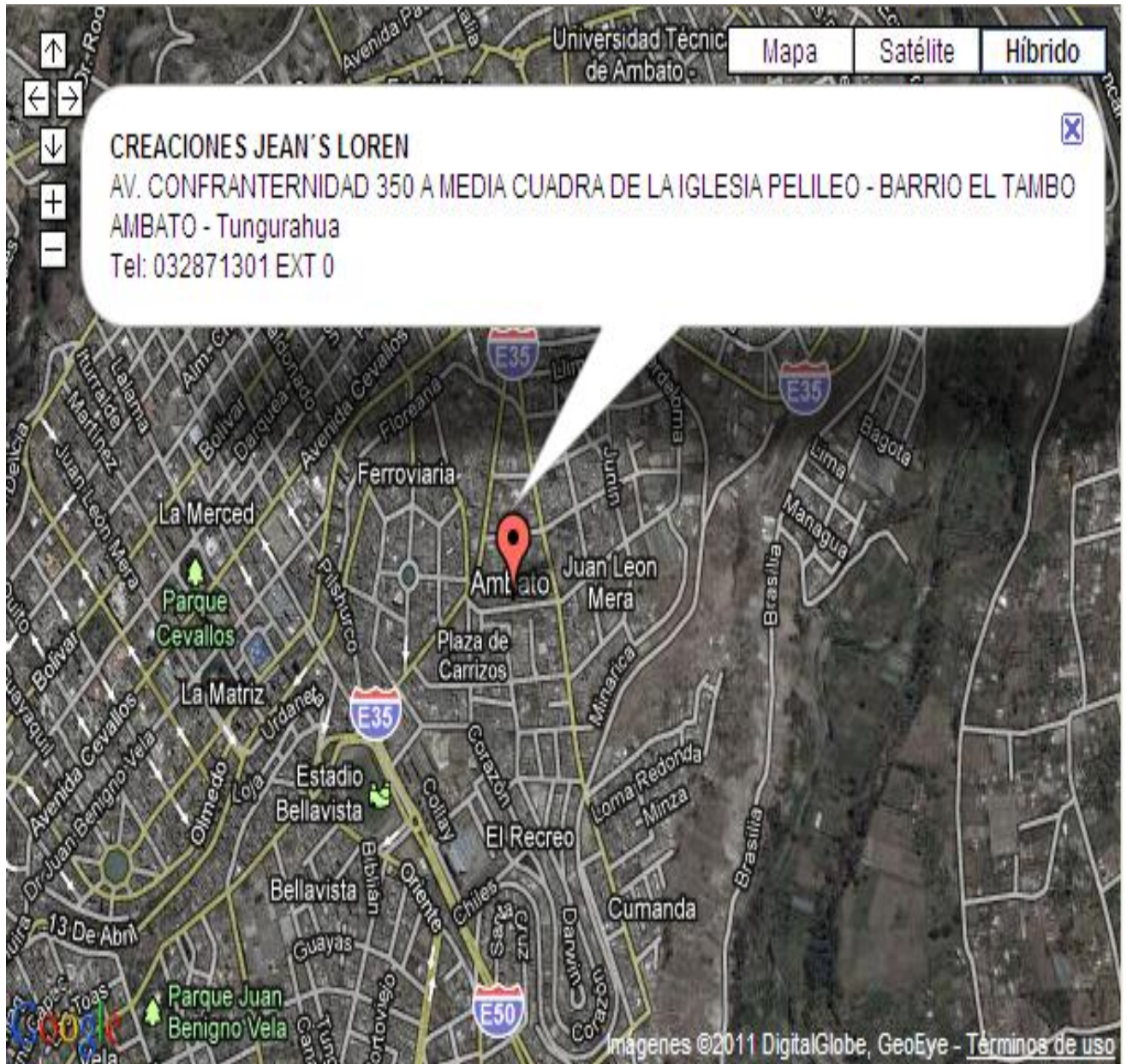
Etiquetado

Planchado

Producto Terminado



ANEXO 4



ANEXO 5

