



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El clima organizacional y la productividad  
del sector carrocerero de la Provincia de Tungurahua”**

**AUTORA: Elvia Lucía Cambo Allas**

**TUTOR: Ing. MBA Raúl Francisco Villalba Miranda**

**AMBATO – ECUADOR**

**Octubre 2018**



## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Ing. Raúl Francisco Villalba Miranda MBA**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**El clima organizacional y la productividad del sector carrocero de la provincia de Tungurahua**” presentado por la Señorita **Elvia Lucia Cambo Allas** para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 12 de octubre 2018



**Ing. MBA. Raúl Francisco Villalba Miranda**

**C.I. 0500972369**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Elvia Lucia Cambo Allas**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

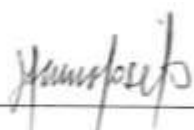


---

Elvia Lucía Cambo Allas  
C.I. 180465280-6

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



---

**Ing. MBA. José Bernardo Herrera Herrera**

**C.I. 110248114-8**



---

**Ing. MBA. María Soledad Sevilla Galarza**

**C.I.1803098126**

Ambato, 12 de octubre del 2018

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, 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 proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Elvia Lucía Cambo Allas  
C.I. 180465280-6

## DEDICATORIA

*El presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios por su Infinita misericordia, por darme la sabiduría, el conocimiento y la inteligencia, bríndame su amor, bondad y enseñarme el camino*

*Correcto, bendiciendo mis pasos en todo el trayecto de mi vida, reconociendo que todo lo podemos en Cristo que nos fortalece. A mis padres, hermanos por brindar su apoyo en todo momento ser mis fieles consejeros, amigos, que han estado en los momentos difíciles de mi vida para brindarme fortaleza y ser mi mayor inspiración para seguir adelante.*

*A mi hermana por sus palabras de aliento y motivación que son sus abrazos, humores, risas que me ha brindado de manera desinteresada y nos hacen ser unidas para enfrentar toda adversidad.*

*A mis sobrinos y sobrinas ellos son el pilar fundamental para seguir superándome y demostrar que nada es imposible de cumplir cuando se quiere y que todo tiene un propósito en la vida, ellos que demuestran su gran amor infinito sin esperar nada a cambio.*

*A mi tutor Ing. MBA Raúl Villalba, por compartir sus experiencias, conocimiento, paciencia y estar dispuesto ayudar en todo momento sin importar su horario de trabajo, ser un docente de excelencia, por tener un don de enseñanza y guiarme en mi proyecto simplemente gracias por su valioso tiempo en esta etapa de mi vida.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por darme la vida, e iluminar para obtener grandes metas y por ser mi luz, mi esperanza, ser el Alfa y Omega, el principio y fin, el creador de todo.*

*A mis padres quienes, a lo largo de mi vida, me han brindado todo el apoyo y motivado en mi formación académica.*

*A la Universidad Técnica de Ambato ya que ha sido mi segundo hogar donde he adquirido nuevos conocimientos, amigos, experiencias, anécdotas.*

*A mi tutor Ing. MBA Raúl Villalba, por guiarme, compartir sus experiencias, conocimiento, paciencia y estar dispuesto ayudar en todo momento sin importar su horario de trabajo, ser un docente de proyecto simplemente gracias por su valioso tiempo en esta etapa de mi vida.*

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>página</b>
PORTADA O CARÁTULA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DERECHOS DE AUTOR.....	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLA.....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICO.....	XIV
ÍNDICE DE FIGURA.....	XV
ÍNDICE DE ECUACIÓN.....	XV
RESUMEN EJECUTIVO.....	XVI
ABSTRACT (SUMMARY) .....	XVII
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	1
<b>1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
Tema de la investigación.....	1
1.1 Macro.....	1
1.2 Meso.....	2
1.3 Micro.....	2
1.4 Àrbol de problema.....	3
1.5 Análisis crítico .....	5
1.6 Àrbol de objetivos.....	6
1.7 análisis de objetivo .....	7
<b>2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>13</b>
2.1 General.....	13
2.2 Específicos .....	13
<b>3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE).....</b>	<b>14</b>
3.1 Antecedentes de la investigación .....	14



3.2 Administración .....	15
3.3 Desarrollo Organizacional .....	16
3.4 Comportamiento Organizacional .....	17
3.5 Conceptos del Clima Organizacional .....	17
3.5.1 Dimensiones del clima organizacional .....	19
3.5.2 Variable del clima organizacional .....	21
3.6 Liderazgo .....	21
3.6.1 Liderazgo Participativo .....	23
3.6.2 Liderazgo Autocrático .....	23
3.6.3 Liderazgo Innovador .....	24
3.7 Trabajo en Equipo .....	24
3.8 Comunicación .....	26
3.8.1 Definición de comunicación .....	26
3.9 Desempeño Laboral .....	28
3.10 Productividad .....	29
3.11 Modelo de factores que afectan la productividad .....	31
3.11.1 factores internos que incurren en la productividad .....	32
3.11.2 Factores externos que incurren en la productividad .....	33
3.12 Importancia de la Productividad .....	34
3.13 Factor positivo de la productividad.....	35
3.14 Innovación .....	35
3.14.1 Innovación en el trabajo .....	37
3.15 Mejorar la productividad .....	38
3.16 La productividad personal en las industrias .....	39
3.17 Eficiencia .....	40
3.18 Eficacia .....	40
3.19 Efectividad .....	40
3.20 Medición del Trabajo .....	40
3.21 Características de Medición de Trabajo.....	41
3.22 Obstáculos de la productividad en el sector carrocero.....	41
<b>4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>43</b>
4.1 Enfoque.....	43
4.1.1 Enfoque cualitativo .....	43

4.1.2 Enfoque cuantitativo .....	43
4.2 modalidad básica de la investigación .....	44
4.2.1 Investigación bibliográfica .....	44
4.2.2 Investigación de campo.....	44
4.2.3 Encuesta .....	45
4.2.4 Entrevista .....	45
4.3 Tipos de investigación .....	45
4.3.1 Investigación Descriptiva .....	45
4.3.2 Investigación Exploratorio .....	46
4.3.3 Métodos teóricos .....	46
4.3.3.1 Inductivo- Deductivo .....	46
4.3.3.2 Histórico – Lógico .....	46
4.4 Población y muestra .....	46
4.4.1 Población finita .....	47
4.4.2 Población Infinita .....	47
4.4.4 Muestra .....	49
4.4.5 Recolección de Información .....	51
<b>5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO.....</b>	<b>53</b>
5.1 Análisis .....	53
5.2 Interpretación .....	53
5.3 Verificación de la hipótesis .....	71
5.4 Aplicación Lógica.....	71
5.5 Formulación de la Hipótesis. ....	71
5.6 Nivel de significancia .....	72
5.7 Elección de la prueba Estadística.....	72
5.8 Recolección de datos y cálculos estadísticos .....	72
5.9 Grados de libertad .....	75
5.10 Criterio Final.....	76
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>78</b>
6 Conclusiones.....	78
7 Recomendaciones .....	79
<b>8 PROPUESTA .....</b>	<b>80</b>
8.1 Datos informativos de la propuesta.....	80

8.1.1 Tema .....	80
8.2 Antecedentes de la propuesta .....	81
8.3 Objetivo General .....	82
8.4 Objetivo específico .....	82
8.5 Justificación .....	83
8.6 Fundamentación .....	84
8.7 Desarrollo de modelo de gestión por competencias para las empresas del sector carrocero de la provincia de tungurahua.....	88
8.8 Descripción de las fases .....	89
FASE I: Diagnóstico y análisis .....	89
FASE II: Diccionario de competencias .....	92
FASE III: Análisis de descripción y valoración de puestos .....	97
FASE IV: Plan de desarrollo de competencias .....	101
FASE V: Socialización y ejecución .....	103
FASE VI: Seguimiento y evaluación .....	103
<b>9 BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>114</b>
Anexo N.- 1 Materiales Fotográficos.....	115
Anexo N.- 2 Autorización de la CANFAC para ingresar a las carrocerías de Tungurahua.....	119
Anexo N.-3 Modelo de encuesta .....	120
AnexoN.- 4 Modelo de entrevista .....	121
Anexo N.- 5 Validación de encuesta y entrevista.....	123

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla N.- 1 Matriz de involucrados .....	10
Tabla N.- 2. Ventajas de trabajar en equipo.....	25
Tabla N.- 3. Cuatro P'S de la Comunicación.....	27
Tabla N.- 4 Indicadores de productividad del sector carrocero de la provincia de Tungurahua .....	42
Tabla N.-5 Población .....	48
Tabla N.-6 Empleados encuestados en las empresas .....	50
Tabla N.-7 Recolección de información .....	51
Tabla N.-8 Dirección de las empresas.....	54
Tabla N.-9 Espacio de Trabajo .....	55
Tabla N.-10 Influencia en el desempeño laboral .....	56
Tabla N.-11 Motivación .....	57
Tabla N.-12 Rotación del personal.....	58
Tabla N.-13 Actividad de Mejoramiento del ambiente de trabajo.....	59
Tabla N.-14 Opinión del mejoramiento del ambiente de trabajo.....	60
Tabla N.-15 Trabajo en Equipo.....	61
Tabla N.-16 Factores que afecta el desempeño laboral.....	62
Tabla N.- 17 Adaptación Laboral.....	63
Tabla N.-18 Recursos para desempeñar su trabajo .....	64
Tabla N.-19 Tecnología .....	65
Tabla N.-20 Liderazgo .....	66
Tabla N.-21 Mejorar la producción.....	68
Tabla N.-22 Producción mensual y real.....	70
Tabla N.-23 Frecuencia observada.....	73
Tabla N.-24 Frecuencia esperada.....	74
Tabla N.-25 Datos analizados de la frecuencia.....	74
Tabla N.-26 Distribución Chi-cuadrado $\chi^2$ .....	76
Tabla N.-27 Total de empresas asociadas a la CANFAC (2016) .....	91

Tabla N.-28 Diccionario de competencias .....	92
Tabla N.-29 Diccionario de competencias técnicas .....	93
TablaN.-30 Diccionario de competencias conductuales .....	95
Tabla N.-31 Formato de ficha de puesto .....	98
Tabla N.-32 Ficha de puesto Asistente de Talento Humano.....	100
Tabla N.-33 Reclutamiento, Selección e Inducción.....	102
Tabla N.-34 Matriz de seguimiento y evaluación .....	104
Tabla N.-35 Previsión de la evaluación .....	105

## ÍNDICE DE GRÁFICO

GráficoN.-1 Árbol de problema .....	4
Gráfico N.-2 Árbol de Objetivos.....	7
Gráfico N.- 3 Dimensiones del Clima Organizacional .....	19
Gráfico N.-4 Las 11 Dimensiones propuestas por Pritchard y Karasick,( 1973).....	20
Gráfico N.-5 Modelo de factores que afectan la productividad .....	31
Gráfico N.-6 Innovación en el Trabajo .....	37
Gráfico N.-7 Proceso de producción .....	38
Gráfico N.-8 Distribución de Chi Cuadrada .....	76
Gráfico N.-9 Gestión por Competencias según Saracho.....	85
Gráfico N.-10 Gestión por Competencias según M. Alles.....	85
Gráfico N.-11 Modelo de gestión.....	88
Gráfico N.-12 Plan de desarrollo de competencias .....	101
Gráfico N.-13 Fases de la Capacitación .....	102

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura N.- 1 Espacio de Trabajo .....	55
Figura N.-2 Influencia en el desempeño laboral .....	56
Figura N.-3 Motivación.....	57
Figura N.-4 Rotación del personal .....	58
Figura N.-5 Actividad del mejoramiento de ambiente de trabajo .....	59
Figura N.-6 Opinión del mejoramiento del ambiente de trabajo .....	60
Figura N.-7 Trabajo en equipo .....	61
Figura N.-8 Factores que afecta el desempeño laboral .....	62
Figura N.-9 Adaptación Laboral .....	63
Figura N.-10 Recursos para desempeñar su trabajo .....	64
Figura N.-11 Tecnología .....	65
Figura N.-12 Liderazgo.....	66

## ÍNDICE DE ECUACIÓN

Ecuación N.- 1 Formula para el cálculo de CHI Cuadrado.....	72
Ecuación N.- 2 Formula para el cálculo de los grados de libertad.....	75

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las empresas del sector carroceros de la provincia de Tungurahua son fabricantes de vehículos que incluye buses interprovinciales, urbanos, microbuses urbanos, escolares y especiales, se han preparado para mejorar la calidad de vida de los clientes externo e internos con transparencia, seriedad y mucha pasión, siendo un pilar fundamental que obligan a seguir creando, innovando y creciendo. Los últimos años el sector ha tenido una Disminución de los índices de Productividad lo cual limita el crecimiento en el sector.

Por esta razón el presente proyecto de investigación tiene como objetivo estudiar la influencia del clima organización en la productividad en las empresas del sector carroceros, para lo cual es necesario conocer la situación en el que se está desarrollando cada trabajador, conocer sus necesidades y aspiraciones.

Las encuestas aplicadas a los 247 empleados en las empresas del sector carroceros consideran que se deben mejorar la infraestructura, el clima organizacional, la motivación, reducir la rotación del personal, tener un buen liderazgo, brindar capacitaciones permanentes, que la comunicación sea interpersonal, además que exista estabilidad laboral, donde se eleve la productividad de cada trabajador.

Así se propone un modelo de gestión con el propósito de detectar los factores que afectan la productividad ya que es un modelo gerencial mediante el cual se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo; y elevar sus habilidades, destrezas, así mismo, se mejora el método de selección de personal, mayor motivación del personal, Contribuye a la disminución de la rotación de personal. Satisfacción laboral, participación, comunicación y desarrollo personal que den oportunidad al mejoramiento continuo.

### **PALABRAS CLAVES:**

INVESTIGACIÓN, SECTOR CARROCERO, CLIMA ORGANIZACIONAL, PRODUCTIVIDAD, GESTIÓN POR COMPETENCIAS



## **ABSTRACT (SUMMARY)**

The companies the province of Tungurahua carroceros sector are manufacturers of vehicles that it includes interprovincial, urban buses, urban, school and special minibuses, day pupil and boarders have prepared themselves to improve the quality of life of the clients with transparency, seriousness and many passion, being a fundamental prop that they force to continue creating, innovating and growing. Last years the sector has had a Decrease of the indexes of Productivity which limits the growth in the sector.

For this reason, that the present project of investigation has as aim study the influence of the climate organization and the productivity in the companies, for which is necessary to know the situation in that every worker is developing, to know his needs and aspirations.

They them poll applied 247 employees in the companies of the carroceros sector consider that the infrastructure must be improved, reduce the rotation of the personnel, to have a good leadership, permanent trainings drink, that the communication is interpersonal, labor stability exists, where the productivity rises evaluating the performance of every worker.

This way there proposes to design a model gestations with the intention of detecting the factors that affect the productivity and to realize trainings, with the location adapted of the personnel; where there rises his skills, skills and the feedback of the performance for a correct capture of decisions on the increase of the salary; on the other hand to create in the employee recognition that there increase his motivation, labor satisfaction, participation, communication, and his personal development, which they give opportunity the constant improvement.

### **KEYWORDS:**

INVESTIGATION, CARROCERO SECTOR, CLIMATE ORGANIZATIONAL, PRODUCTIVITY

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### Tema de la Investigación

“El clima organizacional y la productividad del sector carrocerero de la Provincia de Tungurahua”

#### 1.1 Macro

En los últimos años el sector carrocerero ha tenido complicaciones en la productividad, por lo tanto, el sector carroceras a nivel *mundial* consideran a la manufactura como un proceso de transformación de insumos en productos, bienes y servicios terminados, donde se cumple con las características necesarias para su fabricación, por otro lado, el clima organización es un tema muy importante para las organizaciones durante los últimos años. Por lo cual, las empresas actualmente buscan por medio de la evaluación al clima organizacional; mejorar continuamente el ambiente de la organización y perfeccionar el resultado de su productividad.

A través del tiempo en los países desarrollados, han mejorado la fabricación de carrocería, por lo tanto evolucionan de acuerdo a las exigencias de la colectividad y la implementación de la nueva tecnología, es decir, todas las empresas realizan un control permanente de los procesos, para obtener una fabricación de excelencia, es evidente que para el desarrollo de la misma es indispensable, grupos de personas que entreguen su trabajo, talento, creatividad para el logro de los objetivos entre otros, por tal razón, los beneficios que aspiran los trabajadores son canalizados a través de las políticas de remuneración, incentivos, bonificaciones y reconocimiento por el desempeño laboral.

## 1.2 Meso

En el *Ecuador* existen numerosas empresas Carroceros que tienen un mismo objetivo, pero diferente visión y misión. La Industria Carrocera Ecuatoriana busca el desarrollo para mejorar la demanda insatisfecha como: calidad, precio, control de su infraestructura y seguridad en el momento del manejo del transporte; y por ende se pueda optimizar la materia prima, insumos, mano de obra, recursos humanos para obtener productos de excelencia. Por otra parte, el no tener un buen clima organizacional los hace más permisibles a los riesgos psicosociales en los trabajadores y puede traer consecuencias graves en la productividad.

## 1.3 Micro

*Ambato*, sin lugar a duda es sinónimo de crecimiento económico local, se considera una ciudad industrial, en otras palabras, Ambato es competitivo con el desarrollo de centros de fomento productivo del sector carrocero, las empresas carroceras son industrias que más empleos directos e indirectos generan en el país.

(Cabrera, 2016), afirma que en Ambato "está el único laboratorio científico de ensayos de materiales, estudios de diseño y alta tecnología para el uso del sector carrocero y metal mecánico del país". (par.1). Es evidente que en Ambato quiere ser más competitivo, para esto se estudiara temas muy relevantes como son Innovación organizacional, calidad, productividad (eficacia, eficiencia), se tomara en cuenta que hoy en día la innovación es el factor dominante en el crecimiento económico.

El sector carrocero puede ser definido como el conjunto de actividades de tipo industrial, que comprende la elaboración de productos o bienes de capital, fabricado a base de materia prima que provienen especialmente del sector de industrias metálicas básicas: materiales que son transformados mediante procesos de; corte, termo-tratamiento, unión, fijación, ensamblado, montaje entre otros.

El objetivo del sector carrocerero es exportar sus productos, para lo cual además de gestionar las normas ISO, se afianzan lazos entre las empresas y busca impulsar un estudio de las necesidades del mercado externo, para conocer cuántas unidades se requieren en el mes.

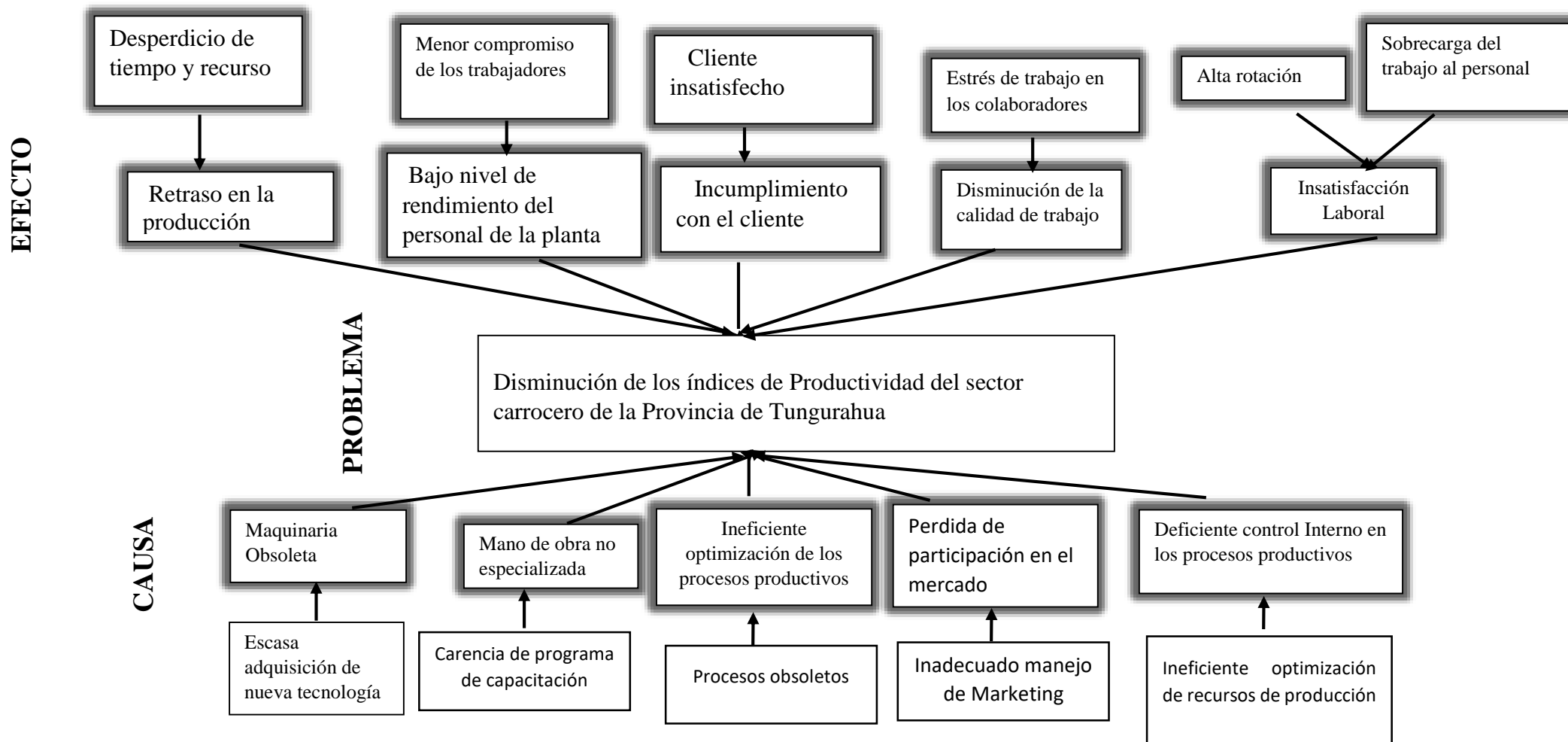
*Carrocerías Jácome* empresa fabricante de carrocerías industriales tiene una completa línea de vehículos que incluyen buses interprovinciales, urbanos, microbuses urbanos, escolares y especiales. **CARRO CERÍAS JÁCOME** una empresa que tiene presencia en Ambato desde 2004. Esta empresa carrocerera nació como respuesta a la necesidad de mantenimiento de autobuses por parte de las cooperativas de transporte de la provincia. La visión de progreso ha logrado que la empresa se abra un lugar en el mercado local.

Su eficiencia se ha preparado para mejorar la vida diaria de los usuarios, con transparencia, seriedad y mucha pasión, su lema es El orgullo de ser ecuatoriano **la calidad no nace se hace pensando en ustedes;** siendo un pilar fundamental que obliga a seguir creando, innovando con forros externos aluzic y galvanizado, forros internos de vidrio o acero brillante entre otros productos y terminados que ofrece la carrocería y asimismo seguir creciendo a nivel local.

Sin embargo, la situación actual en la industria se ha visto afectado por el bajo volumen en la productividad, uno de los motivos de su baja es la desmotivación en sus colaboradores y la maquinaria obsoleta, y el segundo son las importaciones de la carrocería China y de Brasil al Ecuador; el sector se ha visto en la necesidad de buscar nuevas técnicas y mejoras estrategias para obtener mayor participación en el mercado local, lo que permite contratar más personal y planificar nuevas inversiones.

### 1.4 Árbol de problema

Gráfico N.-1 Árbol de problema



Elaborado por: Cambo Lucía

Fuente: Elaboración propia

## 1.5 ANÁLISIS CRÍTICO

En los últimos años los sectores carroceros han presentado cambios trascendentales en su productividad debido a las exigencias, expectativas y necesidades de los clientes. Al analizar el problema de estudio se puede identificar que la disminución de los índices de la productividad del sector carrocerero, es ocasionado por no tener personal calificado o especializado; altos índices de rotación del personal en ocasiones es imposible mantener los costos de la mano de obra a niveles fijos.

El no tener la mano de obra especializada en tecnología moderna, causa molestias entre los colaboradores, lo cual provoca bajo nivel de rendimiento del personal de la planta, por lo tanto, perjudica a toda la organización y se corre el riesgo de la improductividad del sector carrocerero.

Sin embargo, los colaboradores no alcanzan su mayor productividad por la ineficiente optimización de los procesos productivos, y el incumplimiento con los clientes es sinónimo de disminución de la calidad del trabajo, por otro lado, la insatisfacción laboral hace que su participación disminuya en las actividades que desempeña, otro factor es que el alto nivel de rotación, pues provoca la sobre carga laboral, de ese modo la productividad del sector carrocerero es baja.

Para mantener los costos al nivel más bajo que sea posible y seguir compitiendo en el mercado, es preciso administrar la empresa de manera que no haya desperdicios de trabajo especializado. En otras palabras, el nivel de especialización empleado para un determinado trabajo no debe ser mayor de lo que este exija, ya que, a mayor habilidad, mayor remuneración. Por otro lado, las maquinarias obsoletas no trabajan al 100%, es

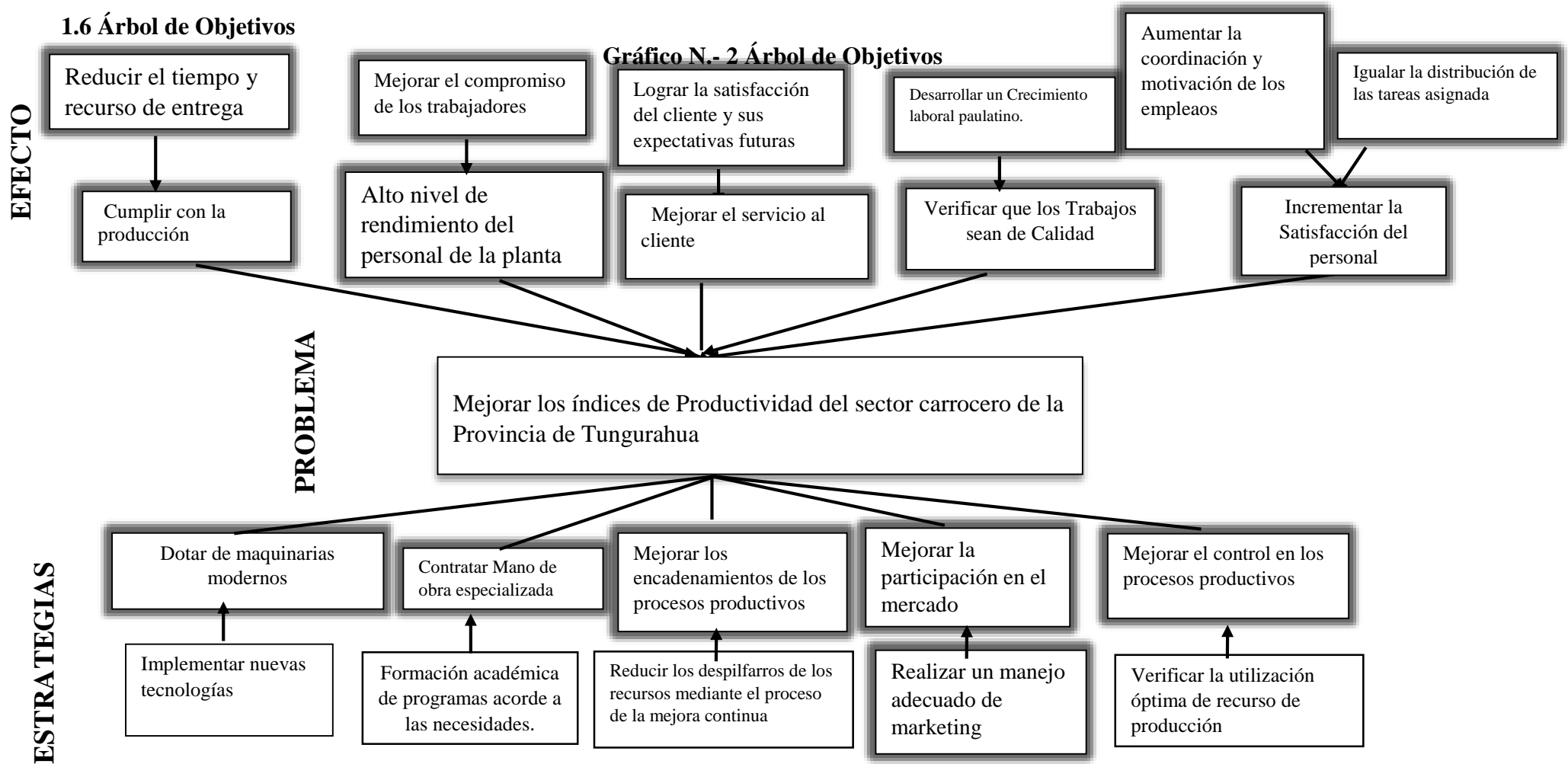
decir, que existe retraso en la producción, en ocasiones hay pérdida de tiempo y recurso, la cual eleva los costos del producto, y tendremos resultados negativos.

Por consiguiente, es notable la pérdida de participación en el mercado local por no tener un manejo adecuado del marketing, pues esto genera poco posicionamiento y fidelidad en los clientes, en definitiva, el no poseer un conocimiento, de los factores que afectan a la disminución de la productividad, tiene poca posibilidad de ser competitivo y participativo en el mercado.

La productividad tanto en las pymes como en grandes empresas de corporación radica en el trato igualitario entre los trabajadores y sus subordinados, al respecto, en tiempos de inestabilidad política, económica que afecta el desempeño de las empresas, el talento humano es el elemento primordial en sufrir las consecuencias, se emplea la rotación del personal como medida de solución, sin embargo, sobre carga de trabajo asignada reduce la productividad.

**1.6 Árbol de Objetivos**

**Gráfico N.- 2 Árbol de Objetivos**



Elaborado por: Cambo Lucía

Fuente: Elaboración propia



## **1.7 Análisis de Objetivo**

La implementación de nueva tecnología a través de la adquisición de maquinarias modernas para el cumplimiento de la producción en las empresas, con la optimización de tiempo y recursos para mejorar los índices de productividad. La nueva tecnología crea oportunidades de reducir tiempos, los costes de trabajo, y ser competitivos con los demás sectores, permitiendo ofrecer soluciones en los trabajadores.

La formación académica debe ser acorde a las necesidades de las empresas para obtener mano de obra idónea y especializa en cada área donde el nivel de rendimiento sea alto, adecuado y por ende tener personal comprometidos con la empresa, donde no exista un ambiente favorable.

Consolidar mano de obra especializada para satisfacer la demanda del sector, con capacitaciones permanentes, donde se permitan desarrollar las habilidades, destrezas y conocimiento para que sean aplicados en las empresas y no tengan falencias a la hora de trabajar en diferentes áreas.

Reducir el despilfarro de los recursos a través de la mejora continua y optimizar el encadenamiento en los procesos productivos, para mejorar el servicio y la atención del cliente; logrando cubrir el nicho de mercado que se encuentra insatisfecho, donde las expectativas del cliente a futuro sea el mejor hacia la empresa.

Los despabilaros que se deben eliminar son la sobreproducción, tiempos muertos, realización de movimientos innecesarios, estos elementos ha provoca actitud negativa del personal, por otro lado, el no tener conocimiento del proceso productivo hace que el personal consuma recursos innecesarios, lo que provoca reducir la vida útil de los equipos o maquinarias.

Verificar la correcta utilización de recursos y mejorar el control de los procesos productivos para incrementar la satisfacción del personal, donde la coordinación entre los departamentos será primordial para tomar estrategias de motivación e igualar las tareas asignadas en cada área donde no se sientan desmotivados con sobrecargas laborales.

Realizar un manejo adecuado de marketing permitirá tener una participación en el mercado y desarrollar estrategias de promoción, mejorando el rendimiento comercial en el sector, además incrementará la productividad, buscando criterios de calidad de trabajo.

**Tabla N.- 1 Matriz de involucrados**

<b>GRUPOS</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>PROBLEMAS PERSIVIDOS</b>	<b>RECURSOS /MANDATOS</b>
<b>Sector Carrocero</b>	<p>Pilar fundamental en la cadena productiva del país, por su alto valor agregado, componentes tecnológicos y su articulación con diversos sectores industriales, donde se desarrolla proyectos estratégicos en otras palabras, es generador de empleo ya que necesita de operarios mecánicos, técnicos, herreros, soldadores, electricistas, torneros e ingenieros en su cadena productiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones Inadecuado para potenciar el desarrollo sostenible del sector.</li> <li>• Escasa inversión en infraestructura.</li> <li>• Alta tasa de interés en créditos e impuestos, para así generar las condiciones que permitan mejorar la competitividad de la industria.</li> <li>• Inadecuado clima organizacional</li> <li>• Tecnología antigua</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PRO ECUADOR</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PERFIL SECTORIAL DE METALMECÁNICA 2016</b></p> <p><b>CONTENIDO 3.</b></p> <p>Para apoyar al sector Carrocero y lograr la inserción estratégica en el comercio internacional de todos los productos nacionales, con especial énfasis en los bienes y servicios ofertados por las pequeñas y medianas empresas, y los actores de la economía popular y solidaria. El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) junto al Gobierno Provincial de Tungurahua realizaron el Centro de Fomento Productivo Metalmecánico Carrocero, para potenciar el desarrollo del sector y contribuir con la política industrial, a través de la asociatividad y desarrollo de las Mipymes carrocero. Para generar encadenamiento productivo, promover el empleo y mano de obra de calidad; incorporar, desagregar, adaptar y asimilar nuevas tecnologías e impulsar una producción más limpia y cuidado del medio ambiente. Con esta Implementación se realizará diseños y prototipos, para impulsar el crecimiento de la industria. <b>((Pro ecuador, 2016, p.7)</b></p>
<b>Clientes Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad Laboral</li> <li>• Incrementar su motivación y satisfacción, ya que ellos se deriva la mejora en la calidad de su servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de obra no especializada.</li> </ul>	<p><b>CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIÓN, COIPE</b></p> <p>ART. 4 Fines Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basados en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco eficiente.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios en la utilización de nuevas tecnologías.</li> <li>• Adecuado ambiente laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa capacitación de nuevas tecnologías e innovación.</li> <li>• Baja productividad en el sector carrocero</li> </ul>	<p>d) Generar trabajo y empleo de calidad y digno, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales.</p> <p>e) Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propiedades, productores y emprendedores. Y en los incisos I, J, K (<b>Código Orgánico de la producción, 2015, P. 4</b>).</p>
<b>PROVEEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer materia prima de óptima calidad.</li> <li>• Entregar información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa información del producto.</li> <li>• Poca disponibilidad de materia prima y Normas de Calidad</li> </ul>	<p align="center"><b>MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD</b></p> <p align="center"><b>PLAN NACIONAL DE LA CALIDAD</b></p> <p>Mejorar permanentemente los atributos de calidad en los productos y servicios impulsando la optimización de procesos, adaptación de mejores prácticas, cumplimiento de normas, con el fin de contribuir a una mayor productividad nacional y obtener ventajas competitivas para alcanzar una efectiva inserción en los mercados calidad (Plan Nacional de Calidad, 2017, p.6).</p>
<b>Gobierno Nacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la producción nacional.</li> <li>• Generar innovación y emprendimiento.</li> <li>• Fortalecimiento de la Organización Productivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco conocimiento y socialización para las empresas sobre el cambio de la transformación de la Matriz Productiva.</li> </ul>	<p align="center"><b>Plan Nacional el Buen Vivir 2013- 2017</b></p> <p><b>IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN DE LA MATRIZ PRODUCTIVA. -</b></p> <p>Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevos sectores con alta productividad, competitividad, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Se debe impulsar la gestión de los recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistémica, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada.</p> <p>Garantizar la soberanía nacional en la producción y el consumo interno, salir de la dependencia primario-exportadora. La conformación de nuevas industrias y el fortalecimiento de sectores productivos. (<b>OBJETIVO 10</b>).</p>

<p><b>Cientes Externos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener el producto de calidad, innovadores y sobre todo con nuevos diseños</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de compras, por no entregar a tiempo.</li> <li>• Poco interés de compras por los precios muy elevados.</li> </ul>	<p align="center"><b>PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR</b></p> <p>Fortalecer la economía popular y solidarias – EPS- y las micro, pequeñas y medianas empresas- Mis pymes – en la estructura productiva.</p> <p><b>Literal</b> a) establecer mecanismo para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadena productiva vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, de conformidad con las características productivas por sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos (PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR, 20013-2017, p. 374)</p>
--------------------------------	---	---	--

**Fuente:** Plan Nacional del buen vivir, Matriz Productiva, PNBV, PRO ECUADOR, Ministerio de Industrias y competitividad.

**Elaborado por:** Lucia Cambo

## **2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVOS:**

#### **2.1 GENERAL**

Investigar el Clima Organizacional y la productividad del sector carrocero de la Provincia de Tungurahua.

#### **2.2 ESPECÍFICOS**

- Sustentar teóricamente el clima organizacional y la productividad.
- Identificar las causas actuales que afectan el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores del sector carrocero.
- Diagnosticar el desempeño y productividad de los empleados del sector carrocero de la provincia de Tungurahua.
- Proponer un modelo de gestión del clima organizacional del sector carrocero de la provincia de Tungurahua.

### **3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE).**

Variable Independiente: clima organizacional

Variable Dependiente: productividad

Clima Organizacional se le puede analizar desde diferentes puntos de vista o enfoques. El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento ya que afecta al nivel individual, donde influye la conducta de los empleados con la organización, por otro lado, tener un buen liderazgo, buena comunicación, trabajo en equipo, entre otros factores son de gran importancia para conocer y comprender como mejorar la productividad en las empresas y tomar una decisión oportuna para no tener consecuencias en el futuro, a continuación tenemos a diferentes autores que analizan el clima organizacional y la productividad.

#### **3.1 Antecedentes de la investigación**

Kurt Lewin hace referencia al clima organizacional en la década de los 30 donde nos habla de atmosfera organizacional, años más tardes Litwin y Stringer planteo el concepto de desarrollo organizacional y teorías de los sistemas abiertos en la organización, todas estas evoluciones son para el mejoramiento organizacional.

En la década de los 50 surge la teoría del Comportamiento Organizacional, con esta teoría se estudiaba la psicología organizacional en la administración, sobre todo el factor motivador del trabajador; siguiendo esta misma línea, todas las empresas que buscan un continuo mejoramiento del ambiente. El clima organizacional tiene diversos enfoques como son la sociología, la antropología, y la psicología, en la década de los 60, realizaron grandes aportes desde la investigación y publicación de diversos escritos como libros y artículos (Cardona Echeverria & Zambrano Cruz, 2014).

Sin embargo (Gango, Piñones, & Moyano, 2015), nos indica en su conclusión que el clima organizacional es de gran importancia para las organizaciones que buscan el mejoramiento permanente del ambiente de trabajo. Por lo tanto, tener un buen clima en las empresas nos ayuda a tener conocimientos, capacidades para: fomentar y

potenciar el desarrollo de las personas, diseñar e implementar sistemas de reconocimiento laboral que tengan capacidades. Por otro lado, las organizaciones que poseen un buen clima organizacional logran un aumento en la productividad.

Para (García, Ocaña, Izeta, Hernández, & Mandajo, 2017), no explican en su caso de la hacienda la Chonita, que es necesario que los empleados estén involucrados con la propia organización, para que exista una conexión en el ambiente laboral y se sientan comprometidos el personal con la empresa y viceversa.

(Instituto Nacional de Evaluación y Educativa, 2016), el clima organizacional es la percepción que tiene el servidor hacia su ambiente de trabajo ya que afecta directamente o indirectamente a su desempeño, es decir que cada trabajador es distinto y está determinada por sus creencias, cultura; por lo que el clima laboral es variable y afecta directamente al comportamiento laboral

Con estos antecedentes investigativos podemos deducir que el estar comprometido con la empresa y con el talento humano nos conlleva a tener un ambiente armónico, ya que todos los que conforman la organización tienen la misma responsabilidad y con ello incrementa la productividad.

Por lo cual, las organizaciones actualmente buscan realizar evaluaciones para mejorar el clima organizacional, teniendo como resultado, buena productividad, satisfacción laboral, efectividad y adaptación de los empleados a la organización. Por esta razón, a partir del siglo XXI, no se puede decir o mencionar de un clima organizacional varios autores hacen referencia a un clima innovador, pues la globalización, aporta consigo intercomunicación económica, para no quedar simplemente en ser competitivo a nivel nacional, sino ser a nivel mundial; con grandes visiones para el futuro.

### **3.2 Administración**

Para (Stephen & Coulter, 2005) en su libro de administración nos dice “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que realicen en forma eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p.7).



Por su parte (Chiavenato, Introducción a la teoría General de La Administración, 2004) afirma que es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.

La administración es un proceso de planificar, direccionar, controlar un entorno donde trabajan grupo de personas y se realiza buena comunicación interpersonal, trabajo en equipo a través de conjuntos sistemáticos y de habilidades para coordinar cosas pequeñas hasta las más grandes, es el arte de dirigir a los demás con un conocimiento de la humanidad, por otro lado, la reingeniería es la revisión fundamental donde examinamos las tácticas, visión, objetivos, que realizaron dentro de la planificación, identificando procesos para la mejora continua de la empresa.

### **3.3 Desarrollo Organizacional**

Por su parte (Mello, 2004) en su libro desarrollo organizacional nos afirma que es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular, el diagnóstico y el cambio del comportamiento entre personas, grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación de la organización p.30.

Por otro lado (Castrillón, 2005) nos dice es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje, los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y colaboración con la cultura de la organización., p. 38.

Para (Garbanzo-Vargas & Guiselle , 2016) afirma que “el desarrollo organizacional es una estrategia debidamente planeada y de proyección futura, sirve para entender, modificar y desarrollar el personal para alcanzar la efectividad, tiene sus orígenes en las ciencias conductuales”.

El Desarrollo Organizacional es un proceso planificado de cambio en la organización capaz de diagnosticar problemas, basado en el comportamiento de las personas, donde la confianza, comunicación, entre el personal sea eficaz y se pueda plantear estrategias a corto plazo, mediano y largo plazo para alcanzar la efectividad del desarrollo de competencia en los individuos.

### **3.4 Comportamiento Organizacional**

Para (Sabando, Briones, & Arteaga, 2016), nos dice que el comportamiento organizacional puede contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones enseñando a los administradores la relación entre las actitudes, conducta de los empleados y la satisfacción de los clientes.

Mientras tanto (Aira, 2016) define “como el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones de forma individual o grupal”.

Es el campo donde intervienen las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y de sus actividades, en el cual se puede describir el comportamiento de la persona, entender los motivos de su conducta en los trabajadores, por consiguiente, prever cual empleado es productivo y cual no es importante, con el propósito de controlar los resultados, el mejoramiento de la organización.

### **3.5 Conceptos del Clima Organizacional**

Para (Garcia, Ocaña, Izeta, Hernández, & Mandajo, 2017) Nos afirma que es un tema de gran relevancia para las empresas que buscan continuamente mejorar el ambiente de su organización, de esta manera poder alcanzar un aumento en la productividad, ser competitivas y tener éxito, sin perder de vista el capital humano.

Por otro lado, en cuanto a la fundación sobre el concepto de clima organizacional nos menciona Santana y Araujo, 2007 citados en (Cardona Echeverria & Zambrano Cruz, 2014) “define como un conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimiento que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral”.

El Clima Organizacional es un vínculo donde todas las personas pasan su mayor tiempo en el trabajo y pueden demostrar sus habilidades, capacidades, talentos para conocer la situación de los trabajadores con respecto al nivel de rendimiento las organizaciones realizan pruebas de psicología antes de ser contratados, donde se

puedan conocer su condición de vida, para incrementar la productividad al momento de encaminar en su actividad.

Por su parte (Armenteros Iglesias & Sánchez García, 2015) en su artículo define “son percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas y comunicación, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general”.

Según (Segredo, García, Cabrera, & Perdomo, 2017) se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio. Este tiene repercusiones en el comportamiento laboral y es una variable interviniente de los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Al hablar de percepción en la organización se refiere al medio ambiente psicológico, es decir, que los colaboradores efectúan múltiples estímulos como son confianza, coherencia de grupo, competitividad y liderazgo, donde muchos tienen contacto directo con el público, y en ocasiones con los proveedores, todos estos elementos van conformados para un buen clima organizacional.

Sin embargo (Echeverría, D y Cruz, R, 2014) El clima organizacional es un asunto que se ha estudiado desde décadas atrás, en la actualidad el clima es de gran importancia y se ha demostrado que este tema ha dejado de ser algo sin valor al analizar en las organizaciones para convertirse en un aspecto relevante a investigar.

(Pazmiño G. , Gallardo, Flores, Almendarís, & Cepeda, 2017) nos afirman, es el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que se encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencias, percepción, grado de participación y actitud; lo cual determina su motivación , comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo, tomado de Méndez, 2000.

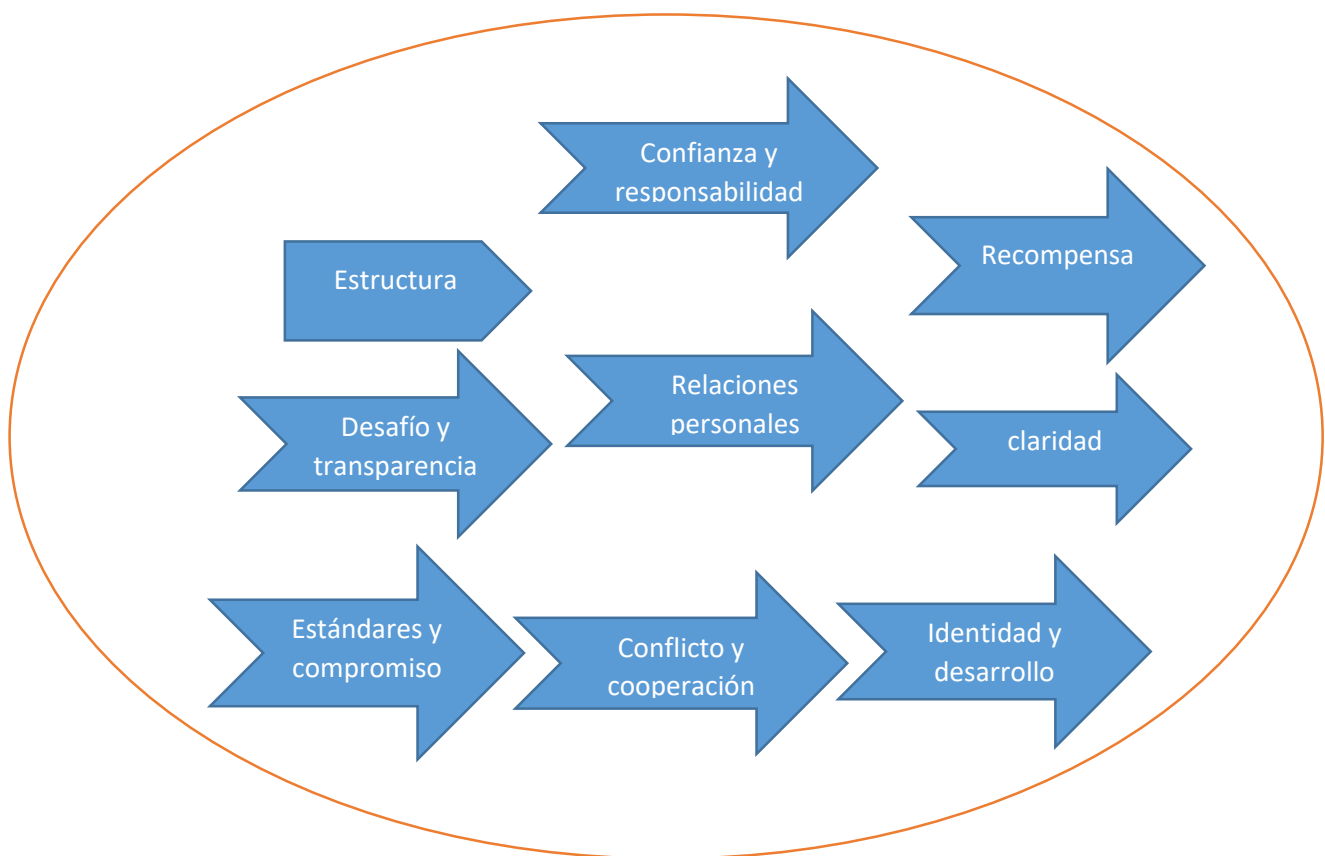
El clima organizacional está relacionado con el rendimiento y sus actividades cotidianas donde desarrollan sus habilidades, conocimientos, actitudes de trabajo. En todo sector se debe tomar en cuenta la forma de actuar y pensar de cada individuo

frente a las condiciones de cada uno que desee emprender, aprender, siempre se debe evaluar antes de ser centrado ya sea por cubrir vacantes o un cargo.

El clima organizacional es afectado por los comportamientos, actitudes de los miembros de la organización, cuando existe un ausentismo y rotación excesiva puede ser un indicador de un mal clima laboral.

### 3.5.1 Dimensiones del clima organizacional

Gráfico N.- 3 Dimensiones del Clima Organizacional



**Fuente:**(Litwin,Stinger,Schuster, Simon, & N.Y, 1978) citado por (Ortega, 2013)

**Elaborado por:** Cambo Lucía

**Estructura.** - Esta dimensión cubre las directrices, políticas entre otros que afectan directamente la forma o manera que lleva una organización para una determinada tarea.

**Claridad.** - Todos los miembros de la organización saben cuál es el objetivo de la empresa.

**Identidad.** - Es un sentimiento de pertenencia a la organización; es compartir los objetivos personales con la organización.

**Recompensa.** –Es reconocer a las personas por el trabajo que desempeña y aumentar su motivación.

**Desafío y transparencia.** – Es un conjunto de elementos, actividades, decisiones, puntual de manera que se pueda promover conocimientos y tomar decisiones correctas en un futuro.

**Gráfico N.- 4 Las 11 Dimensiones propuestas por Pritchard y Karasick,( 1973)**



**Fuente:** Red Internacional de Investigadores. (2015)

**Elaborado por:** Cambo Lucía.

**Apoyo.** – Este aspecto se basa en el apoyo de los altos directivo y sus subordinados frente a los problemas relacionados o no al trabajo.

**Centralización toma de decisión.** - Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

**Flexibilidad e innovación.** - Cubre la voluntad de una organización es realizar algo nuevo o cambiar algo la forma de hacer.

**Estatus.** - Diferencias jerárquicas y la importancia de la organización que da queda a estas diferencias.

**Remuneración.** - Grado de satisfacción de un trabajador con relación al pago recibido a cambio de su trabajo.

**Rendimiento.** -Relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho conforme a sus habilidades.

**Motivación.** - Es la satisfacción de un trabajador al recibir un mérito o recompensa de algo.

**Estructura.** – Cubre las directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que afecta directamente la forma de llevar una tarea.

**Relaciones sociales.** – Se trata de un tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

**Conflicto y cooperación.** –Nivel de colaboración que tiene todos los empleados en el ejercicio del trabajo, los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.

**Autonomía.** – Grado en que el trabajador es capaz de tomar decisiones y es responsable de las actividades que realiza.

### **3.5.2 Variable del clima organizacional**

Dentro de la organización encontramos diferentes escalas del clima organizacional que afectan al ser humano y se estudia al comportamiento organizacional y sus variables:

**Ausentismo:** Es un fenómeno que en ocasiones es imposible de controlar y afecta directamente al trabajador con incapacidad derivada de enfermedades como estrés.

**Rotación del personal:** Es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otro para sustituir en el trabajo y ocupar un puesto vacante en la empresa.

### **3.6 Liderazgo**

Para (Cruz, 2017) “El liderazgo es la influencia, donde la habilidad de dirigir personas hacia una dirección específica, para ayudar a alcanzar las metas”; es decir, que debe tener una habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de meta (Robbions & Judge, 2013).

(Sánchez, Brea , Cruz, & Fernández, 2017)...Es aquel que estimula el desarrollo humano y el avance de cada persona en su contexto laboral, lo que trae a su vez que cada persona se sienta vinculada a su trabajo y aporte de si lo mejor que tiene (...) por su parte Cessa Vásques expresa que, “implica el uso de la influencia, ser un agente de cambio, ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros del grupo y cumplir objetivos individuales, grupales u organizacionales”.

El sector carroceros es líder en Tungurahua el mismo que genera empleos directos e indirectos. Al tener un ambiente desmotivador baja su nivel de desempeño, por tal razón, un líder es clave para influir en las actividades de un grupo para el logro de objetivos, metas, por lo tanto, el líder debe primero servir y luego dirigir, sin descuidar el talento humano y fijarse en pretensiones económicas. Por otro lado, las falencias del proceso no son corregidos a tiempo. Con lo expuesto anteriormente se puede concluir que necesitamos de un liderazgo firme, que elaboren visiones del futuro e inspiren a todos los miembros de la organización y deseen lograr esas visiones determinadas. En otro libro nos dice que el líder es la capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo en una organización, a partir de la definición del rumbo, retos, estrategias y del aseguramiento de su ejecución (Gutiérrez, 2014).

## **IMPORTANCIA DE LIDERAZGO**

a) Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. b) Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, c) Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización d) Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización con poco control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### **3.6.1 Liderazgo Participativo**

(Sánchez & Barraza, 2015), Un liderazgo participativo, es el que se le delega responsabilidad, también facultades a todo el equipo que trabaja (...) que es el equipo de planeación y evaluación, porque en el plan de desarrollo crece la estructura y existe responsabilidad en la administración.

Para (Gómez de la Paniagua & Guilliola, 2014) el liderazgo participativo es “consultar a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, alienta su participación”. Finalmente, los líderes deben fomentar en las organizaciones un ambiente de valor, ya que este tipo de líderes tiene la plena confianza en sus subordinados; el valor y los sentimientos hacen que exista una estrecha vinculación entre los empleados, la organización y viceversa.

El líder participativo, podemos decir que es quien escucha la opinión de todos los colaboradores que integre la organización, además, debe ser quien motiva a todos para tener un mismo enfoque; por otro lado, una buena comunicación entre los miembros es de vital importancia para que no existe información distorsionada o malos entendidos, así mismo, la participación de todos en la hora de tomar una decisión es eficaz, para tener un ambiente de confianza entre todos, en otras palabras, el líder participativo delega gran parte de su autoridad al grupo y permite a sus subalternos mucha amplitud para tomar sus propias decisiones.

### **3.6.2 Liderazgo Autocrático**

Por su parte (Escandon & Hurtado, 2016), el líder autocrático se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas. Asume que las personas son perezosas, irresponsable y poco fiables, y que la planificación, organización, control y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Se basa en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas, tomado de (Warrick, 1981).

Este tipo de liderazgo es todo lo contrario del líder participativo, en otras palabras, el líder autocrático toma sus propias decisiones sin la opinión de los demás, en este



sentido, ellos inspiran miedo, temor, de manera que acaban dominando a los miembros, y es el único que tiene la razón; su centralización es solo para él, este tipo de líder no escucha a sus subordinados, ni tiene una comunicación con sus colaboradores, así mismo, una de las características de este líder es que tiene mayor seguridad, capacidad de liderazgo, altos conocimientos del sector en el que se encuentra, en ocasiones puede haber malos entendidos debido que desconocen las metas y objetivos, sin duda alguna estos estilos de liderazgo ejercen mayor autoridad sobre el grupo de trabajo y toma unilateralmente la mayor parte de las decisiones.

### **3.6.3 Liderazgo Innovador**

(Garbanzo-Vargas & Guiselle , 2016) Es un líder que responde con propuestas transformadoras, enfocadas hacia el desarrollo según las exigencias de la modernidad, oportunas con viabilidad de implementación desde una visión de futuro holística. Además de innovador es independiente y comprometido, actúa con responsabilidad y transparente.

Finalmente son personas que promueven la innovación a través en los diferentes departamentos o áreas de la empresa y aseguran que los proyectos de innovación se ejecuten. Son los representantes de la gerencia de Innovación en su departamento, con un habilidades humanas y altos valores éticos y morales.

### **3.7 Trabajo en Equipo**

Para (Tamayo, Besoain, Aguirre, & Leira, 2017) Esta concepción implica una acción coordinada, llevada a cabo por dos o más individuos, lo que implica metas acordadas en conjunto y exige entendimiento claro de las funciones de cada miembro. El trabajo en equipo, más que un fin, es un proceso y requiere la habilidad de trabajar como colegas, donde los equipos facilitan la participación de los trabajadores en las decisiones operativas, a si también, son un medio eficaz para administrar y democratizar las organizaciones; así como para incrementar la motivación de los individuos (Robbions & Judge, 2013).

De acuerdo con (Cornejo, González, & Tenorio, 2013) el trabajo en equipo es más que un grupo de individuos que colaboran en la realización de actividades orientadas al logro de objetivos comunes en la empresa, por lo que se hace necesario que los miembros del grupo:

- ✓ Perciban que tienen el mismo objetivo
- ✓ Que son miembros del equipo y perciban como una unidad diferenciada de los demás.
- ✓ Desarrollen normas que regulen las relaciones de los miembros.

**Tabla N.- 2. Ventajas de trabajar en equipo**

<b>Para la organización</b>	<b>Para el Individuo</b>
Mayor nivel de la productividad	Satisface la necesidad de afiliación
Comunicación eficiente y eficaz	Aumentar la seguridad personal
Compromiso con los objetivos	Incrementa el desarrollo personal y profesional
Mejora el clima laboral	Mejora la creatividad e innovación
Facilita la coordinación	Integración
Mejora la satisfacción	Trabajo con menos tensión

**Elaborado por:** Cambo Lucía

**Fuente:** Interconsulting Bureau S.L

En todos los sectores es importante trabajar en equipo, en este caso se va focalizar en el sector carrocerero, pues genera mayor fuente de empleo en Tungurahua y trabajar en equipo es buscar resultados eficaces para tener un proceso administrativo organizado, planificado y controlado para medir el desempeño de sus colaboradores (López, 2016). Para que sea eficaz la actividad de un equipo de trabajo deben tener en cuenta algunas consideraciones como:

Establecer el número adecuado de miembros

- Reducir las tensiones interpersonales que pueden seguir en el equipo

- Establecer acuerdos sobre procedimientos para resolver conflictos.
- Dotar de autonomía al grupo para establecer sus propios objetivos y tomar sus propias decisiones.
- Aprender técnicas y desarrollar habilidades de trabajo en equipo.

Sin duda alguna el trabajo en equipo nos ayuda a tener una comunicación constructiva, y un liderazgo compartido con apoyo mutuo, así mismo, se asume responsabilidad con resultados positivos, en otras palabras, el trabajo en equipo es la clave para que las personas conozcan los procesos, procedimiento y mejorar su participación en la toma de decisiones, igualmente tener un ambiente de trabajo adecuado para mejorar la productividad.

La participación de los empleados en las organizaciones es fundamental; trabajo en equipo es una estrategia que busca promover el desarrollo de determinadas tareas en la empresa mediante grupos de empleados que colaboran e interactúan para lograr un objetivo, y en donde las personas aportan actividades, habilidades y conocimientos que con frecuencia son complementarios (Gutiérrez, 2014).

Para (Interconsulting Bureau, 2015) trabajo en equipo es la acción individual dirigida, al tratar de conseguir los objetivos compartidos no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la unión del trabajo en equipo.

### **3.8 Comunicación**

#### **3.8.1 Definición de comunicación**

Para (González, Milagros, & Salazar, 2013) nos afirma que la comunicación es un proceso de interacción de diálogos que se establecen entre las personas que conforman presidente, vicepresidente, gerencia o coordinaciones y los empleados de la organización para lograr acuerdos satisfactorios dentro del marco de la misma. Pues en este sentido se señala que la comunicación “es la base para canalizar las diversas decisiones que se deben tomaren las organizaciones” tomado de Koontz y Weinhich.

Por su parte (Díaz, Becerra, & Enríquez, 2014) nos menciona que la comunicación “Es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra”, en tanto para Berelson “es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figura, gráficos... (Flores de Gortari & Orozco, G; 1993)”

Considerando que el sector carrero es la fuente principal y generador de empleo en Tungurahua, se puede notar que el sector tiene una carencia de comunicación lo cual, no permite mejorar e incrementar la productividad, en otras palabras, la comunicación interna está vinculada estrechamente con el proceso de estructura general de actividades donde se puede visualizar o constatarla cantidad, calidad, donde la finalidad de la comunicación es llegar a todos los departamentos de manera directa y oportuna; por lo tanto, tener una buena comunicación es fundamental en el sector carrocero, con ellos se puede tener un control del clima organizacional armónico, así mismo, la comunicación es una fuerza dominante en la vida organizacional y es el sistema nervioso de toda organización.

La comunicación es un elemento para conectarse con los individuos, el grupo y la organización. Cuando un gerente, administrador u otro que esté a cargo debe informar de manera oportuna y veraz a todos los miembros de la organización, para tomar una decisión. En ocasiones la organización carece de buena comunicación; por ende, no logran cumplir sus objetivos.

Por su parte (Interconsulting Bureau, 2015) nos hace referencia a las Cuatro P´S de la comunicación.

**Tabla N.- 3. Cuatro P´S de la Comunicación**

<b>4 P´S</b>	<b>Se materializa en:</b>
Pensamiento	Estrategias, mapas mentales, actitudes...
Palabra	Ritmo, tono, Idea.
Posición	Háptica, Proxémica, cinética y oculésica.
Propósito	Objetivos perseguidos.

**Elaborado por:** Cambo Lucía

**Fuente:** Interconsulting Bureau S.L

Sin lugar a duda, con el **Pensamiento** nos referimos al conjunto de ideas que desea transmitir o comunicar, donde influye tanto la actitud que tengamos, como las estrategias a la hora de transferir las ideas.

Dentro de la **Palabra**, se debe tener en cuenta no solo lo que se quiere decir, sino la forma como se expresa, con esto se hace referencia al ritmo, tono, acento, forman parte de la comunicación no verbal pues es un complemento.

En cuanto a la **Posición** se ha realizado estudios de PROXÉMA, que es un análisis de distancia y el espacio que guarda una persona con otra al llevar una comunicación; mientras tanto, el HÁPTICO analiza los movimientos de las manos; así como el CINÉTICA estudia posturas llamadas bloqueo (movimiento de cabeza, pies y brazos), finalmente la OCULÉSICA, que analiza el significado de la Mirada.

Por último, el **Propósito**, hace referencia al objetivo perseguido con la comunicación, como puede ser conocer algo, persuadir, establecer contacto, etc.

### **3.9 Desempeño Laboral**

Según (Ochoa & Durán, 2016) nos afirma que el desempeño laboral está rodeado y regulado por normas, restricciones, instrucciones, expectativas de otros, exigencias tecnológicas y económicas, criterios de eficiencia, incentivos y recursos o ayudas necesarias para asegurar la calidad de la relación desempeño- resultado, citado en Torro (2002).

Por su parte (Martínez, 2015) hace un inca pie que para tener una visión de cómo se desempeña una persona sugiere hacer una evaluación; en donde nos dice que “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en su puesto y de su potencial desarrollo. (...) para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (Chiavenato, 2011; p. 202). En este sentido, el desempeño laboral de los trabajadores es la combinación de su comportamiento con sus resultados.

Según (Chiang & San Martin , 2015) define como el grado el cual un empleado cumple con los requisitos de trabajo. El autor Chiavenato expone que el desempeño es la

eficacia de una persona la que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesario para la organización, funcionando el individuo con una gran labor.

Para muchos autores es recomendable realizar una evaluación de desempeño Laboral con ello se puede lograr mayor productividad, así también como el desarrollo entre los empleados de dicha organización; con una correcta evaluación se puede tener: clima organizacional adecuado, mejora continua, calidad en los procesos, comunicación; donde cada individuo manifiesta sus conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, etc.; en este sentido el trabajador tiene una aptitud(actividades asignadas en un periodo determinado) , el comportamiento de disciplina (gozar su jornada de trabajo ).

### **3.10 Productividad**

(Cruellas, 2012) Señala que es la relación entre los productos logrados y los insumos que fueron utilizados o los factores de la producción que intervinieron. El índice de productividad expresa el buen aprovechamiento de todos y cada uno de los factores de la producción, criterios en un periodo definido.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Insumo empleado}}$$

(Miranda y otros, 2018)

(Sevilla, s.f.), es una medida económica que calcula cuantos bienes y servicios se han producidos por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc.) durante un periodo determinado.

Así mismo, (Vasconez, 2015) señala que la productividad es un término muy utilizado por las grandes compañías para medir el desempeño de sus colaboradores y sus procesos, donde implica un mejoramiento mensurable entre un volumen de producción y un factor.

Para (Anchundia & Cuestas, 2016) nos define de la siguiente manera. “la productividad es la relación entre lo producido y lo insumido”.

*En otras palabras un aumento de la productividad contribuye no solo en el ámbito económico de las empresas u organizaciones sino también mejora el nivel de vida*

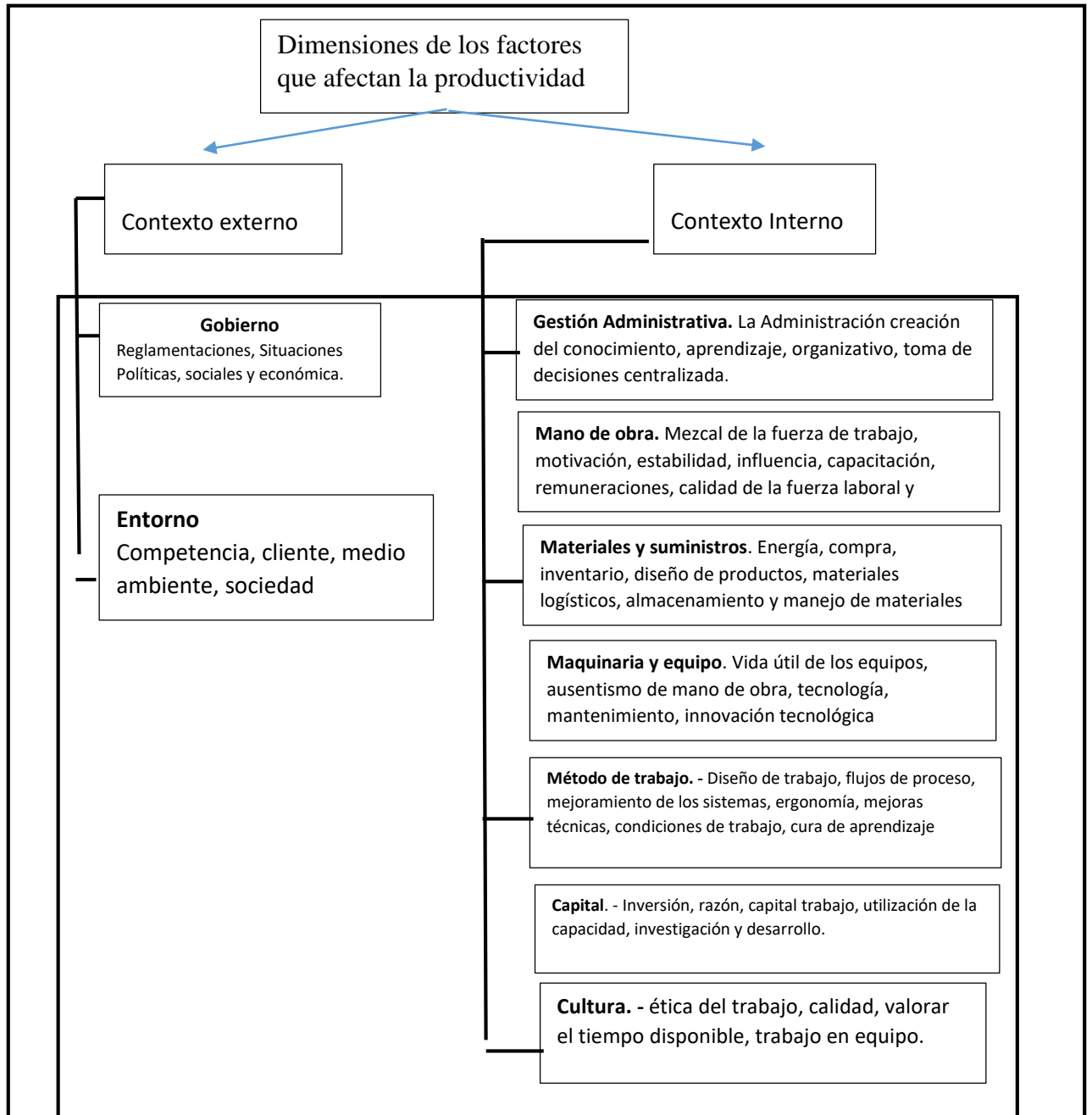
*“principalmente mediante: a) Mayores cantidad, tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, a un costo menor ya un precio menor; b) Mayores ingresos reales; c) Mejores condiciones de vida y de trabajo, con inclusión de una menor duración del trabajo; en general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano”(Oficina Internacional del Trabajo)*

En otras palabras, la productividad es optimizar los recursos, con el fin de reducir los gastos de un producto, para lograr el objetivo de cada organización, la eficiencia entendemos que es obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. A la productividad la podemos definir desde diferentes puntos de vista sea económico, técnico, socioeconómico, pero todos nos llevan a un mismo concepto que es realizar las actividades con eficiencia y optimizar los recursos para conseguir mayor productividad.

Es usual ver a la productividad de dos componentes: desde el componente de la eficacia y la eficiencia, sin duda para incrementar la productividad debemos considerar los recursos empleados. Así buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no existan desperdicios de recursos; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos planteados.

### 3.11 Modelo de factores que afectan la productividad

Gráfico N.-5 Modelo de factores que afectan la productividad



**Fuente:** International Conference

**Investigación:** Congreso de Ingeniería de Organización

**Elaborado:** Cambo Lucía



Según (López, 2016) Logra mejorar la productividad gracias al mayor aprovechamiento de los recursos productivo, disminuyen los costos de fabricación y es posible mejorar el precio de venta del producto al cliente, logrando con ello una mayor competitividad para la organización. Por tal motivo, existen dos tipos de factores que pueden mejorar la productividad, como son: los factores externos e internos.

### **3.11.1 factores internos que incurren en la productividad**

#### **Tecnología**

La innovación tecnológica constituye un papel fundamental en todo sector y el incremento de la productividad mediante una mayor automatización, pues así mismo, la automatización mejora la manipulación de los materiales, sistemas comunicación, con este programa se puede eliminar máquinas obsoletas, con malos diseños de proceso. Por esto las empresas lo toman como una estrategia clave de inversión, en este sentido la tecnología se refiere al conocimiento de algún diseño, construcción y manejo de maquinaria, especialmente, a la ejecución de las tareas administrativas, pues también se refiere a los medios estandarizados para obtener un objetivo o resultado predeterminado.

#### **Recursos Humanos**

El personal es la esencia de toda organización, es considerado la pieza clave para lograr los objetivos de la misma. Una línea básica de dirección de los recursos humanos dentro de una empresa con enfoque en maximizar la productividad es:

- Una motivación para los empleados (reconocimientos, pagos puntuales, promociones individuales),
- Capacitaciones adecuadas y continuas.
- Facilitar un buen ambiente laboral.
- Proporcionar las herramientas adecuadas y tener un cuidado constante del bienestar de los trabajadores.

## **Métodos de trabajo**

El objetivo fundamental es aplicar métodos más sencillos que sean de fácil comprensión, sencillo y eficientes para incrementar la productividad en cualquier sistema productivo dentro de los fines de aplicar este método tenemos:

- Mejorar los procesos y los procedimientos
- Mejorar la disposición del lugar de trabajo, Así como mejorar los modelos de máquinas e instalaciones.
- Economizar el esfuerzo humano y reducir la fatiga innecesaria.
- Mejorar la utilización de materiales, máquinas y mano de obra.

Una vez aplicado todo lo mencionado anteriormente nos conlleva al aumentar de la productividad del trabajador y de la empresa; es esencial que, en la organización aumente la rentabilidad de la misma.

### **3.11.2 Factores externos que incurren en la productividad**

Los factores externos, que afectan a una organización es el gobierno y su entorno; sin duda alguna el volumen de la salida como a la disponibilidad de escasas entradas.

Gobierno

#### **Factor económico**

Según (Gestiópolis, 2016) este factor influye en las actividades de la organización como son la inflación, el tipo de cambio y las tasas de interés; todos estos intervienen directamente en la economía de la empresa.

#### **Factor político**

Constituyen por una serie de regulaciones obtenidas de los gobiernos y se conforman por leyes, sistemas de estatutos, donde afectan las políticas monetarias, financieras y el bienestar político e influyen dentro del sistema del mercado.

### **Factor sociocultural**

Es la evolución de la población donde los cambios en las actitudes, valores, preferencias, hábitos y creencias de los individuos; donde la organización debe estar satisfaciendo esas necesidades ya sea en producto o servicio; cuando una empresa identifica el nicho de mercado insatisfecho puede generar mayor productividad.

### **Factor global**

Son elementos externos al país, pues hoy en día todo sector está amenazado por productos, servicios similares a los del exterior o a su vez las empresas nacionales compite con las extranjeras, como es en el caso del sector carrocerero; que han venido importando piezas de sus carrocerías a precios más bajos.

### **3.12 Importancia de la Productividad**

Para las empresas, incrementar su nivel de competitividad es importante, así como la innovación; hoy en día vivimos en un mundo globalizado, por tal motivo, mejorar la productividad; es reducir los costos, tener colaboradores con un nivel alto y comprometido.

Dentro del sector carrocerero es muy importante generar cambios que incrementen satisfacción de los trabajadores tanto en su entorno laboral, para lograr una mayor productividad. Por otro lado, los valores organizacionales establecen conductas diarias; se realizan relaciones humanas versus empresas, así mismo, dan sentido a la vida laboral para fomentar los valores organizacionales que influyen en la productividad, en beneficio de la empresa, clientes, proveedores, sociedad y trabajadores:

Por su parte (Telcel, 2016) nos informa que el uso e implementación de tecnología está estrechamente vinculado con la productividad empresarial, es tan importante al grado de que 75% de nuestro tiempo lo empleamos usando algún tipo de herramienta tecnológica y 24% en tareas administrativas.

Para conocer si un negocio funciona correctamente o es productivo en la economía de un país, en un estudio realizado en el Banco Interamericano de Desarrollo nos dice que el bajo crecimiento de la productividad es una raíz del deficiente crecimiento

económico, es decir, elevar la productividad significa encontrar mejores métodos para emplear con más eficiencia la mano de obra, el capital Humano, el capital físico y el capital humano con la que cuenta una organización.

Según (Telcel, 2016) dice que en una economía que funciona bien el tamaño de las empresas mantiene una correlación positiva y muy estrecha con su productividad. Con el tiempo, las empresas pueden ser competitivas, por lo tanto, aumentar su participación en el mercado, contratar mano de obra calificada, incrementar su capital y expandir su producción.

### **3.13 Factor positivo de la productividad**

Así mismo, existen diversas dimensiones para analizar cuáles son los factores de la productividad; para mejorar en competitividad y posicionamiento en el mercado.

Dentro de los factores positivos que tiene la productividad para mejorar un Clima Organizacional y el desempeño de la misma; es cambiar el estilo tradicional de definir productividad, ya que se lo considera al factor humano como recurso, más no como el actor principal de las organizaciones así mismo el humano es quien distribuye los recursos para que sean usados de manera correcta. Por todo lo mencionado anterior vamos a definir algunos factores positivos de la productividad que se han implementado:

### **3.14 Innovación**

(Miranda, Valenzuela, & Navarrete, 2018) . Nos dice que la Innovación promueve la probabilidad de que las pequeñas empresas formen parte de las proveedurías de las grandes empresas asentadas en los parques industriales. Las pequeñas empresas suelen tener problemas para el desarrollo, es decir, para el incremento de la productividad, la competitividad de sus procesos de innovación; así mismo son vulnerables a los cambios climáticos y la inestabilidad macroeconómica.

Dentro del sector carroceros los problemas más frecuentes que tiene para implementar la innovación son: falta de crédito por escasa información de fuentes de financiamiento, procesos administrativos rudimentarios, reducido margen de

ganancias, uso de tecnología obsoleta en la producción y deficientes controles de calidad. Dentro de esto las pequeñas empresas se desenvuelven con una pobre infraestructura productiva que padece el país, cabe recalcar que la estructura proveniente de otro país no tiene ningún control lo que provoca una baja en la comercialización de los productos.

Para (Méndez, Vera, Vera, & Martínez, 2017) :

La innovación puede presentar diferentes formas, como: creación o adopción de nuevas tecnología y conocimientos para mejorar los producto y procesos existentes, los sistemas comerciales o bien la creación de nuevos bienes y servicios. Por lo tanto, la innovación es un concepto amplio cuyo análisis depende de múltiples factores (...) Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) la innovación consiste en la introducción de un nuevo o significativamente mejorar, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o métodos organizacionales (...).

Con respecto a este mismo tema (Comisiones de organizaciones y sistemas, 2017) nos dice que innovar “es apuntarse a un crecimiento eficiente y sostenible tanto para las empres como para los demás agentes de sistema de conocimiento, en su equipo”.

Sin lugar a duda la innovación nos conlleva a ser una empresa líder en el mercado, sin embargo (Euronews, 2015) nos dice la innovación en el ámbito laboral de mejorar la motivación y las condiciones de trabajo de los empleados, lo que lleva a un aumento de la productividad, la capacidad de innovación, la capacidad de recuperación del mercado y la competitividad empresarial en general.

Para (Arias, Calle, & Díaz, 2015) nos dice que:

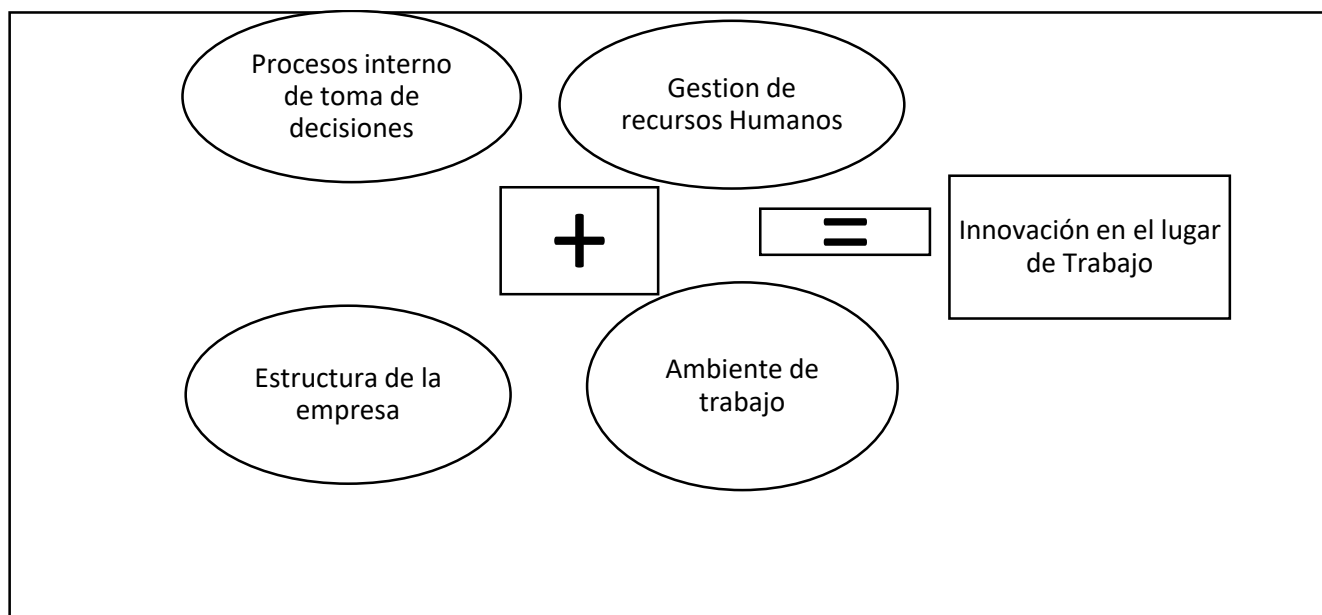
La innovación organizacional determina, la capacidad de las empresas de ser flexibles y complejas para adaptarse a los cambios y a las necesidades del entorno que lo rodea, esta interacción constante les permite identificar fortalezas y oportunidades (...) dentro del clima laboral existen variables como la percepción del trabajador sobre su puesto de trabajo, las relaciones que tiene con sus compañeros y superiores, las condiciones de seguridad, la cooperación entre los individuos y diferentes áreas de la organización y así todo lo que lo rodea, incluyendo también la manera como los recursos que son dispuestos para la ejecución se su trabajo , en este sentido, tener un ambiente que involucre toda estas dimensiones promueve la creatividad y estimula la generación de nuevos conocimientos que se traduce en innovaciones, que son generadas por el aprovechamiento de las ideas de las personas de la organización.

La innovación es el motor para el desarrollo de las empresas; puesto que innovar es mejorar algo que ya existe, es decir, es un análisis sistemático de los cambios para transformarlos en oportunidad de negocios a todo esto debemos hacer un valor agregado; en otras palabras, es poner en práctica ideas creativas para hacer distinto un proceso, producto o servicio, sin embargo, la innovación es aplicar un nuevo concepto, idea, producto, diseño, servicios, con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad dentro del sector carrocero de la provincia de Tungurahua.

Por su parte (Garbanzo-Vargas & Guiselle , 2016) nos afirma que la innovación conlleva a cambios profundos y respuesta transformadoras a la demanda contextuales, que a su vez se traducen en desarrollo de competencias laborales del personal miembro de la organización, y generar un mayor crecimiento y capacidad de adaptativa ejemplar en forma permanente, entendiendo a la organización desde un enfoque sistemático.

### 3.14.1 Innovación en el trabajo

**Gráfico N.-6 Innovación en el Trabajo**



**Fuente:** Euronews, trabajar mejor: la innovación en el entorno laboral

**Elaborado por:** Lucía Cambo

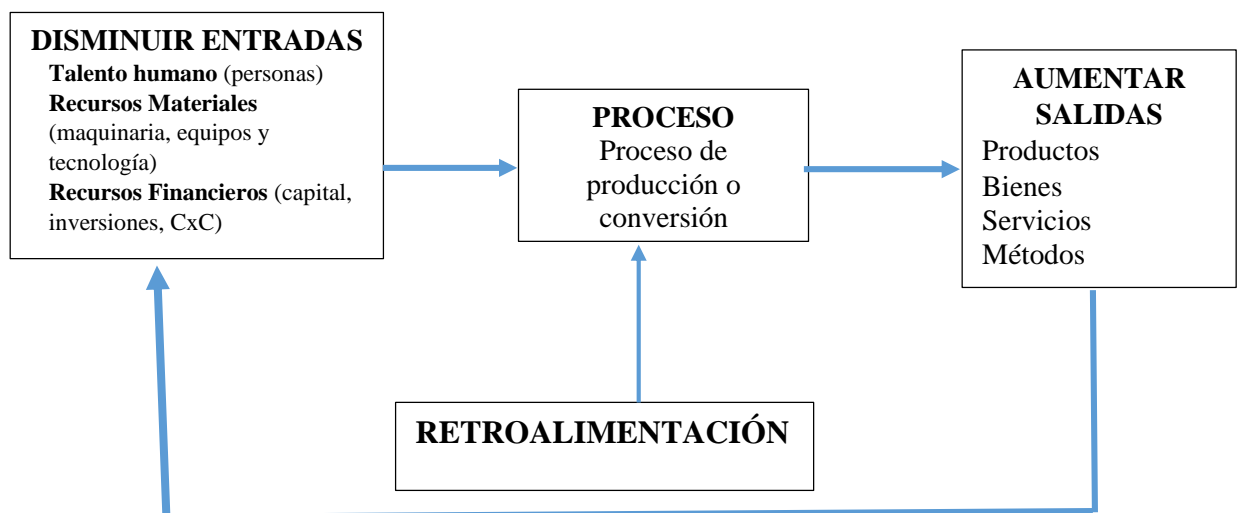
La innovación nos conlleva a la ruptura o la redefinición de algún procedimiento o ideas para hacer las distintas funciones dentro de la organización, asimismo, la organización que aprende a innovar puede optimizar el desempeño de cada individuo.

Para (Euronews, 2015), nos indica en una “investigación realizada por el Instituto Holandés sobre las Pymes encontró que las empresas con proyectos de desarrollo del lugar de trabajo logran una mayor productividad y mejores resultados financieros; así mismo, la innovación en el ambiente laboral mejora la motivación y las condiciones de trabajo de los empleados, lo que lleva a un aumento de la productividad e innovación, la capacidad de recuperación del mercado.

### 3.15 Mejorar la productividad

Por su parte (Martínez R. , 2014) Una forma básicas de mejorar la productividad son: a) Aumentar salidas (productos, servicios, bienes, etc.), con sus mismas entradas (Insumos); b). Reducir entradas manteniendo salidas; c). Disminuir entradas y aumentar salidas. Para tener una productividad alta debemos evitar conflictos personales con otros empleados, y así mismo, establecer metas, priorizar tareas (ser más eficiencia en el trabajo), ser innovador (proponer nuevas ideas). En otras palabras: hacer las cosas con lo mismo o con menos (Jennings, 2003).

**Gráfico N.- 7 Proceso de producción**



**Fuente: (Anchundia & Cuestas, 2016)**

**Elaborado por: Cambo Lucia**

Finalmente se puede concluir que la productividad en su concepción más tradicional es “la relación existente entre la producción obtenidas (lo que se produce = productos) y los recursos empleados (lo que se emplea para producir = recursos)”.

### **3. 16 La productividad personal en las industrias**

La productividad personal es un término cotidiano utilizado día a día, a nivel empresarial, sectorial, regional y nacional (Jácome & King, 2013) afirma que “se considera que la productividad laboral o personal es la cantidad de riqueza creada por cada trabajador. En otras palabras, se mide la eficiencia y la Efectividad de cada trabajador en la generación del valor agregado o producción bruta. Industrial”. La productividad se compara con la producción total, el indicador mide la eficacia en el uso de los insumos.

Para otros autores “la productividad personal compara con la productividad laboral (PL), donde se considera la relación entre la salida de proceso productivo y las entradas de capital de trabajo” (Carrillo & López, 2015) la productividad personal se ha visto afectado por diferentes cambios en la organización, donde se ha generado estrés, ansiedad de terminar su actividad, citado en (Bolívar, 2015).

Por su parte (Carrillo & Rojas-López, 2015) nos dice que la productividad personal es el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas optimizar las aportaciones de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar su rentabilidad de la empresa, así como de mantener y ampliar la planta productiva nacional e incrementar de los trabajadores.

La productividad personal influye en las industrias debido a diferentes factores personal o comportamiento de cada individuo, estos son algunos de los casos: los permisos por enfermedad, estrés o depresión esto genera una sobrecarga de trabajo. Con todo lo analizado en las industrias carroceras de Tungurahua la productividad es el resultado de la efectividad, eficacia, eficiencia.



### 3.17 Eficiencia

Es busca obtener el máximo resultado mediante la utilización del mínimo de recursos o con los previstos. Cuando hablamos de recurso se hace referencia a todos aquellos materiales, fuerza de trabajo, factor tiempo, servicios básicos, entre otros, que incurren en el proceso productivo (Perez, 2014).

(Formula 01: eficiencia)

$$Eficiencia = \frac{recursos\ utilizados}{Total\ de\ recursos}$$

### 3.18 Eficacia

Es alcanzar y cumplir al máximo los objetivos, metas propuestas dentro de un periodo determinado de tiempo y con la utilización de recursos disponibles. En ciertos casos se toma la palabra eficacia simplemente con relación directa al objetivo y hacer bien las cosas, pero sino se toma en cuenta el factor tiempo y recursos que significan rentabilidad, estamos frente a nada parecido con productividad. (Pérez, 2013).

(Formula 02: eficacia)

$$Eficacia = \frac{Objetivos\ cumplido}{Total\ de\ objetivos\ propuestos}$$

### 3.19 Efectividad

Es optimizar recursos para cumplir las metas, objetivos establecidos, mediante la utilización de recursos adecuados. Esto hace referencia a hacer bien las cosas es decir con el cumplimiento de los objetivos y optimizar los recursos disponibles.

### 3.20 Medición del Trabajo

De acuerdo a Chase (2009), indica que medir el trabajo permite establecer tiempos que servirán de modelo para un trabajo, ayudando a la empresa para:

- Programar el trabajo y asignar la capacidad.
- Ofrecer una base objetiva para motivar a la fuerza de trabajo y para medir el desempeño del trabajador

- Presentar cotizaciones para nuevos contratos y evaluar el desempeño actual.
- Proporcionar puntos de referencia para hacer mejoras

La medición del trabajo y sus aplicaciones se basan en diversos conceptos. El trabajo de un día justo: Este término, utilizado frecuentemente en la industria, constituye un objetivo fundamental de las técnicas de medición del trabajo, en concreto está relacionado con la retribución que

tiene derecho un obrero de acuerdo al contrato de trabajo que incluye la obligación de laborar en las condiciones y horarios estipulados.

La medición del trabajo, a su vez, sirve para investigar, reducir y finalmente eliminar el tiempo improductivo, es decir, el tiempo durante el cual no se ejecuta trabajo productivo, por cualquier causa que sea.

### **3.21 Características de Medición de Trabajo**

- Actitud y aptitud física y mental para la tarea.
- Instrucción y entrenamiento en el método
- Destreza y conocimientos sobre la tarea
- Ejecución de la tarea según normas establecidas

### **3.22 OBSTÁCULOS DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR CARROCERO**

Para el 58% de las empresas encuestadas que son 11, el tiempo improductivo es atribuible al trabajador, manifestándose en la falta de personal capacitado y los problemas del personal, donde los más comunes son: desmotivación, ausentismo, tardanzas en el sueldo y la rotación.

Para el 42% de las empresas encuestadas que son 8, los obstáculos de productividad atribuibles son la falta de capital de trabajo, la variedad de productos que obliga a reducir el tiempo de labor para realizar cambios de producto en la planta, así como problemas de administración, organización y planificación.

Otro factor importante es el tiempo improductivo a causa de la utilización de métodos ineficaces de producción, donde el 47% de las empresas se traduce en problemas de calidad, maquinarias obsoletas, averías, inventario en proceso y procedimientos no estandarizados. Como puede observarse estos últimos se refieren a aspectos de la gestión productivas.

**Tabla N.- 4 Indicadores de productividad del sector carrocerero de la provincia**

Empresas	trabajadore	Tabla N.- 4 Indicadores de productividad del sector carrocerero de la provincia de Tungurahua			desempeño y vidad	
Varma	105	30	30	<b>100%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta motivación,</li> <li>• Salario satisfactorio,</li> <li>• Capacitación permanente</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Poca rotación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Maquinaria con tecnología adecuada</li> <li>• Mano de obra calificada</li> <li>• Estabilidad Laboral</li> <li>• Realización de exámenes médicos, centros de evaluación, test psicológico, examen de conocimiento.</li> </ul>	Los trabajos son efectivos y cumplen con el objetivo planificado de producción y se encuentran en buenas condiciones físicas, aptitud y sus habilidades son necesarias para el cargo, se puede identificar que cumplen con el 100% de su trabajo, gracias a un clima organizacional adecuado, como se puede observar en la tabla N.-4.
Patricio Cepeda	67	19	19			
Cepesa	26	7	7			
Picosa	96	27	27			
Santa Cruz	97	28	29			
Cepeda Cia.Ltda.	30	9	9			
IMPA	31	9	9			
Pérez	27	8	8			
Solís	20	6	5	<b>0.83%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta motivación,</li> <li>• <b>Insatisfacción Salarial</b></li> <li>• <b>Poca Capacitación</b></li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Poca rotación</li> <li>• <b>Utilización inadecuada de maquinaria</b></li> <li>• Mano de obra calificada</li> <li>• <b>Liderazgo ineficiente</b></li> <li>• <b>Problemas familiares</b></li> </ul>	En este segundo grupo se puede observar una índice de producción menor al 100%, las causas de la disminución es insatisfacción salarial, poca capacitación, utilización inadecuada de maquinaria, liderazgo ineficiente, problemas familiares, como se puede apreciar un clima organizacional inadecuado hace que su nivel de producción disminuya.
Sanabria	25	8	7	<b>0.86%</b>		
Copsa	25	8	7	<b>0.86%</b>		
Anibal	37	12	11	<b>0.92%</b>		
,Métalica Paper´s	22	7	6	<b>0.86%</b>		
Carrocerías Metálica,	12	5	3	<b>0.60%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmotivación</li> <li>• Insatisfacción salarial</li> <li>• No existe Capacitación</li> <li>• Comunicación adecuada</li> <li>• Alta rotación del personal</li> <li>• Utilización inadecuada de maquinaria</li> <li>• El personal que contratan es solo por parentesco familiar, no realizan ningún tipo de prueba.</li> </ul>	En el tercer grupo de las empresas carroceras tenemos a un número menor de trabajadores, al realizar las encuestas a los mismo dijeron que no son eficientes en la tarea asignada por: Insatisfacción salarial, desmotivación, no existe capacitación en otros factores, por esa razón los trabajos con son permanentes en las empresas, así mismo, al no realizar una técnica de selección del personal hace que no tengan un desempeño adecuado en la organización.
Lemans	10	4	3	<b>0.75%</b>		
Altamirano	19	6	4	<b>0.66%</b>		
Jacome	15	4	2	<b>0.50%</b>		
M&L	14	4	2	<b>0.50%</b>		
Alme	15	5	3	<b>0.60%</b>		

**Fuente:** Encuestas a los trabajadores del sector carrocerero (2018)

**Elaborado por:** Cambo Lucia

## **4. METODOLOGÍA**

Los métodos de investigación son caminos que se siguen al razonar y acercarse a la realidad, a los objetivos y fenómenos de interés.

El trabajo de investigación se realizará bajo el paradigma método inductivo por que se necesitará comparar con otras empresas situaciones similares, también se utilizará el método experimental debido a que necesitamos conocer el clima organizacional y la productividad del sector carrocero para analizar y tomar una decisión adecuado en el futuro.

Se utilizará el método Histórico- Lógico al inicio de la investigación, mediante un estudio arduo de los antecedentes del sector carrocero, con la finalidad de recabar información oportuna para la ejecución del proyecto.

Por otro lado, se trabajará con fuentes primarios, libros, revistas científicas, documentos de la CANFAC, MIPRO entre otros y se utilizara fuentes secundarias como son los artículos científicos, y se escogerá trabajos previamente estudiados en el sector carrocero.

### **4.1 Enfoque**

#### **4.1.1 Enfoque cualitativo**

“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación afirma” (Hérmendez S, Fernández C, & Baptista L, 2010, pág. 7).

Para Vega M, Genaro; Ávila M, Javier; Vega M, Alfredo Jesús; Camacho C, Nicolás; Becerril S, Alma; Leo A, Guillermo E, (2014), no dice que los métodos de recolección de datos utilizan técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como la observación no estructurada, entrevista abierta, revisión de documentos, discusiones en grupo, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis semántica y de discursos cotidianos, integración con grupo.

#### **4.1.2 Enfoque cuantitativo**

Así mismo, (Hérmendez S, Fernández C, & Baptista L, 2010, pág. 4) afirma que el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición

numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Por su parte (Vega M, y otros, 2014), el enfoque cuantitativo confía en la recolección numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población, está directamente involucrado con las personas que se estudian y con sus experiencias personales.

## **4.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.2.1 Investigación bibliográfica**

Para este proyecto se utilizó la investigación bibliográfica, pues sin lugar a duda se realiza indagaciones de aspecto teórico y la aplicación de medición; por ende, se buscó información en documentos, libros, textos, artículos científicos, revistas indexadas, tesis, páginas web; por lo tanto, la información debe ser sustentable y eficaz para asignar valores a cada variable y medir el problema del estudio

### **4.2.2 Investigación de campo**

Según (Byan, 2013). La investigación de campo es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar su causa y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo métodos característicos de paradigmas o enfoques de investigación conocidos en desarrollo.

La investigación de campo se empleó para sustentar el problema y realizar la investigación en el sitio del estudio y de esta manera conocer la realidad del sector Carrocero de la Provincia de Tungurahua, adquiriendo información y datos de la situación actual de las empresas del sector, para lo cual se realizó encuesta a los empleado y entrevista al gerente con el fin de conocer información real y precisa, a su vez interpretar los resultados y concluir la investigación.

### **4.2.3 Encuesta**

Para conocer la información real sobre el clima organizacional de las empresas del sector Carrocero se realizó encuestas al personal operativo en el área de producción, ya que ellos pasan su mayor tiempo en la empresa.

### **4.2.4 Entrevista**

Esto se realizó a los gerentes- propietarios de las empresas carroceras de la provincia de Tungurahua: Jácome, Picoso; Patricio Cepeda, Cepeda; entre otros que permitieron identificar cómo influye el clima organizacional en la productividad de los colaboradores y dar a conocer la propuesta.

## **4.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para este estudio también se planteó un nivel de estudio de la investigación exploratorio y descriptivo.

### **4.3.1 Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva consiste en la organización de información de forma útil y comprensible vía indicadores que faciliten la interpretación del fenómeno; por otro lado, es aquel instrumento adecuado para conocer el comportamiento de dicho fenómeno.

Es aquel instrumento que se puede comparar un fenómeno a investigar y conocer situaciones, costumbres, actitudes de las actividades, objetos, procesos y se busca especificar propiedades, características y fenómenos importantes de cualquier fenómeno a estudiar (Hernández S, Fernández C, & Baptista L, 2010).

Se utilizó esta investigación para describir las particularidades que se presentan en el sector carrocero de la provincia de Tungurahua.

### **4.3.2 Investigación Exploratorio**

La investigación exploratoria tiene como “objetivo aclarar los problemas, recoger datos y formular hipótesis”.(Atehortúa, Hernando, Villegas, & Marie, 2012). Donde se investigan problemas poco estudiados e indagar perspectivas innovadoras ayudando identificar posibles soluciones. (Hérmendez S, Fernández C, & Baptista L, 2010).

La investigación exploratoria se efectúa cuando el objetivo a examinar o un tema, problema de investigación es poco estudiado del cual no hay mucho estudio.

### **4.3.3 MÉTODOS TEÓRICOS**

#### **4.3.3.1 Inductivo- Deductivo**

Es recorrer de lo general a lo particular y viceversa; establecer la relación entre el personal de las empresas y a su vez utilizando las herramientas necesarias. Constituye un método importante para obtener análisis de diferentes elementos de estudio, y constatar la información obtenida y lograr el propósito del estudio, Monje, C (2 013).

#### **4.3.3.2 Histórico – Lógico**

Permite conocer el comportamiento y evolución de diferentes sucesos con respecto al estudio del clima organizacional, analizar la relación de la productividad que se ha visto afectado en las empresas modernas; pues no le dan mayor importancia al talento humano, Monje, C (2 013).

### **4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para (Ventura, 2017) la población es un conjunto de elementos que contiene ciertas características que se pretenden estudiar. Por esa razón, entre la población y la muestra existe un carácter inductivo (de lo particular a lo general), esperando que la parte observada (en

este caso la muestra) sea representativa de la realidad (entendiéndose como población); para de esa forma garantizar las conclusiones extraídas en el estudio.

(Teoría del Muestreo, s.f.) Población es todo conjunto de elementos, finito o infinito definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen y solo ellos para inferir los resultados. No obstante, cuando se realiza se realiza un trabajo puntual, conviene distinguir entre población teórica: conjunto de elementos a los cuales se requiere extrapolar los resultados, y población estudiada: conjunto de elementos accesibles en nuestro estudio. (Cuesta & Herrero , 2016). En el sector carrocerero de la provincia de Tungurahua existen 693 empleados registrados en el año 2016.

#### **4.4.1 Población finita**

Según (Perez, 2014, pág. 27) “población finita es aquella que está formada por un limitado número de elementos”.

Por consiguiente, para la presente investigación se utilizó datos proporcionados de la Cámara nacional de Fabricantes de Carrocerías (CANFAC); por esa razón se estipuló que la población para este proyecto es Finita.

#### **4.4.2 Población Infinita**

Es cuando el número de elementos que integra la población es muy grande, o a su vez no se conoce a esto se lo puede considerar como una población infinita (Perez, 2014).



**Tabla N.- 5 Población**

<b>POBLACIÓN</b>			
<b>N.-</b>	<b>Nombre de las Carrocerías</b>	<b>Gerente</b>	<b>Empleados</b>
1	Cepeda	1	30
2	Carrocerías Metálica	1	12
3	Carrocerías Metálicas Lemans	1	10
4	Altamirano	1	19
5	Carrocerías Metálicas Solís	1	20
6	Varma	1	105
7	Pérez	1	27
8	Metálica Sanabria	1	25
9	Copsa	1	25
10	Cepsa	1	26
11	Jácome	1	15
12	Carrocerías Aníbal	1	37
13	M&L	1	14
14	IMPA	1	31
15	Carrocerías Patricio Cepeda	1	67
16	Picosa	1	96
17	Alme	1	15
18	Metálica Paper´s	1	22
19	Santa Cruz	1	97
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>693</b>

**Fuente:** CANFAC 2016

**Elaborado por:** Cambo Elvia Lucía

Dentro de la Provincia de Tungurahua según datos registrados que conserva la Cámara nacional de Fabricantes de Carrocerías. (CANFAC) se puntualiza que Ambato tiene mayor desarrollo económico local; de acuerdo a las 19 empresas asociadas al CANFAC en el 2016; cabe recalcar que uno de ellos es fabricante de vehículos especiales como es de funeraria y limosinas.

#### 4.4.4 Muestra

Para (Perez, 2014) “Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla”. Por otra lado (Ventura, 2017) se entiende como un subconjunto de la población conformado por unidades de análisis que permite extrapolar o generalizar conclusiones.

La recolección de datos se la realizara dentro de la Provincia de Tungurahua a un total de 19 empresas que son socios de la CANFAC del año 2016 y tienen 693 empleados; para esto se aplicara la respectiva formula de la muestra para conocer y determinar el subconjunto representativo y finito de nuestra población antes mencionada se procede a realizar el cálculo de la muestra.

#### **DONDE:**

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza 95% → 1.96 % Valor critico en Z

P= Probabilidad a favor 50%

Q= Probabilidad en contra 50%

N= Población o Universo

E= Nivel de error 5%

#### **FORMULA**

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P \cdot Q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0.50 * 0.50 * 693}{(0.05)^2 (693 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.50 * 0.50 * 693}{0.0025(692) + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{665.5572}{1.73+0.9604} \quad \mathbf{n = 247}$$

Para el desarrollo de la investigación el tamaño de la muestra es de 247 trabajadores del sector carrocerero de la provincia de Tungurahua, de las 19 empresas asociadas al CANFAN para esto se efectuó una regla de 3 para determinar a cuantos empleados se realiza la encuesta. Y se detalla continuación.

**Tabla N.- 6 Empleados encuestados en las empresas**

POBLACIÓN				ENCUESTADOS
N.-	Nombre de las Carrocerías	Gerente	Empleados	%
1	Cepeda	1	30	12
2	Carrocerías Metálica	1	12	4
3	Carrocerías Metálicas Lemans	1	10	4
4	Altamirano	1	19	75
5	Carrocerías Metálicas Solís	1	20	8
6	Varma	1	105	32
7	Pérez	1	27	10
8	Metálica Sanabria	1	25	10
9	Copsa	1	25	10
10	Cepesa	1	26	10
11	Jácome	1	15	6
12	Carrocerías Aníbal	1	37	14
13	M&L	1	14	5
14	IMPA	1	31	12
15	Carrocerías Patricio Cepeda	1	67	27
16	Picosa	1	96	30
17	Alme	1	15	6
18	Metálica Paper's	1	22	8
19	Santa Cruz	1	97	36
	Total	<b>19</b>	<b>693</b>	<b>247</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Cambo Lucía

#### 4.4.5 Recolección de Información

Para la presente investigación se utilizó la técnica de encuesta que consiste en un cuestionario estructurado con preguntas restringidas por opciones de respuesta, esta, estuvo dirigida a los trabajadores del sector carrocerero. Para la recolección de esta información se ha tomado de la muestra del número de empleados del sector carrocerero de la Provincia de Tungurahua. Toda esta información se obtuvo de las carrocerías que se encuentran registrados en la CANFAC del año 2016.

**Tabla N.- 7 Recolección de información**

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
¿Por qué?	Para determinar la relación de la del clima organizacional y la productividad de los trabajadores del sector carrocerero de la provincia de Tungurahua.
¿De qué personas?	Colaboradores del sector carrocerero de la provincia de Tungurahua
¿Sobre qué aspectos?	El clima organizacional y la productividad
¿Quién?	La investigadora
¿Cuándo?	Durante el año 2018
¿Dónde?	Sector carrocerero de la provincia de Tungurahua
¿Cuántas veces?	Dos veces al año
¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas
¿Con que?	Cuestionario estructurado
¿En qué situación?	Hora de salida o en el almuerzo

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Cambo Lucía

En el caso del cuestionario de encuesta, fue sometido a validación utilizando el programa SPSS.

## **Plan de procesamiento de la Información**

Para el procesamiento de la información se lo realizó a través de lo siguiente:

- a) Se procedió a definir las técnicas e instrumentos de investigación que fueron utilizados.
- b) Se investigaron las mejores herramientas y tipos de test para determinar la problemática a resolver.
- c) Se validaron los cuestionarios utilizando la comprobación de su aplicación en otras investigaciones tomando en consideración las recomendaciones más relevantes.
- d) Se diseñaron los instrumentos para la recolección de datos.
- e) Se aplicó la encuesta al personal operativo de producción en las empresas del sector carrocero de la provincia de Tungurahua
- f) Se incluyeron los datos estadísticos en el programa IBM SPSS para su análisis estadístico de frecuencias y porcentajes y desarrollar la relación estadística
- g) Posterior a esto se graficaron los resultados para la determinación cómo influye el clima organizacional y la productividad en los colaboradores del sector carrocero.
- h) Se elaboró la comprobación de hipótesis a través de la correlación de las variables de investigación.
- i) Se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones.
- k) Para la investigación se utilizó diferentes artículos científicos, libros, revistas Indexadas.

## **5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **5.1 ANÁLISIS**

Una vez realizada la entrevista a los gerentes de las empresas carroceras de la Provincia de Tungurahua; cabe recalcar que las entrevistas fueron hechas de forma directa con el fin de obtener información veraz y real para que la investigación que se está realizando sea confiable y conocer las condiciones actuales del clima organizacional de los empleados y a su vez saber cómo afecta en la productividad diaria del sector carrocerero de la Provincia de Tungurahua. Las entrevistas están estructuradas de 8 preguntas abiertas, con la intención de obtener información necesaria de cada una de los elementos relevantes en este proyecto; mientras tanto, la encuesta está estructurada de 12 preguntas con un tiempo de contestación de 8-10 minutos por persona.

### **5.2 INTERPRETACIÓN**

En la visita realizada a las empresas carroceras de la Provincia de Tungurahua que se encuentran registrados en la (CANFAC) como es IMPA, Carrocerías Patricio Cepeda y Picoso no dieron acceso a las entrevistas debido que estaban en una capacitación para la feria de Expobus que se realiza cada año; por esta razón no se realizó las entrevistas a los gerentes. Las entrevistas y encuestas se hicieron en las siguientes empresas carroceras y en estas direcciones:

**Tabla N.- 8 Dirección de las empresas**

<b>Nombre las Carrocería</b>	<b>Ubicación de las mismas</b>
Cepeda	Huachi Chico vía a Guaranda. Av. José Peralta y Abelardo Moncayo
Carrocerías Metalica	Vía a Guaranda José Peralta y R. Andrade
Varma	Calle Pisacha- Sector Lungua- Izamba
Altamirano	Av., Legarda Parroquia Huachi Chico Km, 5 vía a Guaranda.
Carrocerías Metálicas Solís	Av. Julio Jaramillo y Jorge Araujo (Barrio Solís)
Carrocerías Metálicas Lemans	Av. Atahualpa y Segundo Granja(Barrio Solís)
Pérez	Panamericana Sur, parroquia Huachi grande, Barrio la Gran Colombia, Vía a Riobamba.
Metálica Sanabria	Av. Manuel Carrera y Durán Cárdenas a una cuadra de Huachi Belén.
Copsa	Huachi Grande, Calle Montana
Cepsa	Pichincha y Rumiñahui
Jácome	Huachi Grande calle Alabama y Hawai
Carrocerías Aníbal	Huachi Belén Av. Atahualpa
Picosa	Av. Manuelita Sáenz y José Peralta vía A Guaranda
IMPA	Santa Lucia la Libertad – Tisaleo
Carrocerías Patricio Cepeda	Av. Manuelita Sáenz y José Peralta
M&L	Huachi Grande, Paso Lateral
Alme	Huachi Grande Camino Real Barrio las Frutillas
Metálica Paper's	Huachi Chico calle Falquez Ampuero y Jesús
Santa Cruz	Caserío Tisaleo Alobamba

Fuente: CANFAC (2016)

Elaborado por: Cambo Elvia Cambo

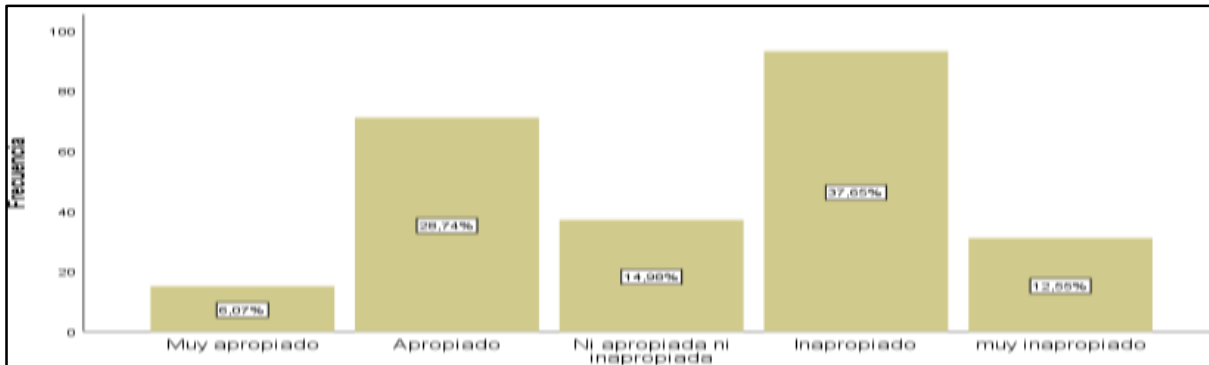
A continuación, se va a realizar el respectivo análisis e interpretación de las encuestas aplicadas a los empleados de las Carrocerías de la Provincia de Tungurahua antes mencionados.

1.- ¿Considera usted que los espacios de trabajo son apropiados para realizar sus actividades laborales?

**Tabla N.- 9** Espacio de Trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy apropiado	15	6,1	6,1	6,1
	Apropiado	71	28,7	28,7	34,8
	Ni apropiada ni inapropiada	37	15,0	15,0	49,8
	Inapropiado	93	37,7	37,7	87,4
	Muy inapropiado	31	12,6	12,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura N.- 1** Espacio de Trabajo



**Fuente:** Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

**Elaborado por:** Cambo Elvia Lucía.

### Análisis

Del total encuestados que representa el 100%, el 37% considera que los espacios de trabajo son inapropiados para desarrollar sus habilidades, mientras tanto, el 29% piensan que son apropiados, el 15% considera que es adecuado, el 13% es muy inapropiado, el 6% considera que es muy apropiado.

### Interpretación

Se puede evidenciar que los espacios de trabajo en las empresas carroceras no son adecuados para que el personal realice sus labores de forma eficiente, los espacios físicos del trabajo contribuyen al bienestar y disminuye los altos índices rotación, el absentismo, baja productividad, el incremento de piezas defectuosas entre otras consecuencias negativas lo que provoca pérdida de tiempo real en su labor.

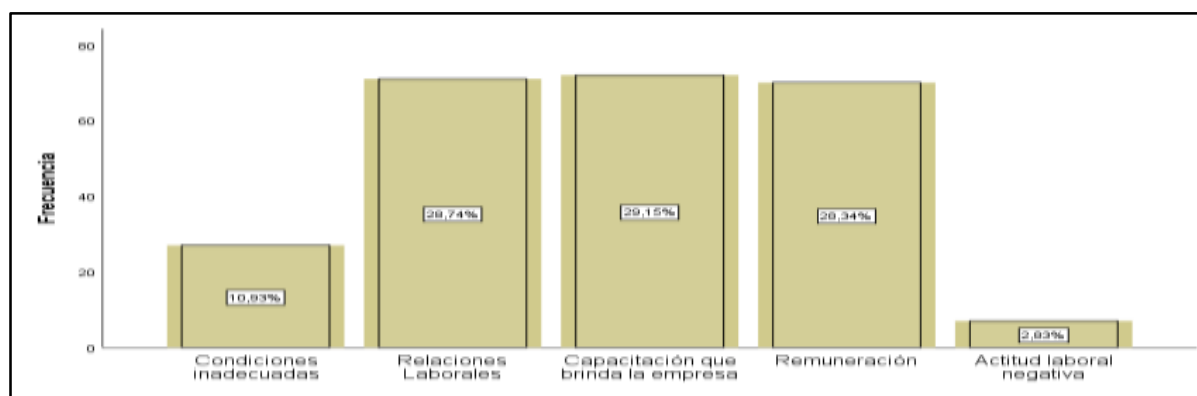


**2.- ¿Qué factores considera usted que más influyen para el desempeño laboral? (seleccione 1)**

**Tabla N.- 10 Influencia en el desempeño laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Condiciones inadecuadas	27	10,9	10,9	10,9
	Relaciones Laborales	71	28,7	28,7	39,7
	Capacitación que brinda la empresa	72	29,1	29,1	68,8
	Remuneración	70	28,3	28,3	97,2
	Actitud laboral negative	7	2,8	2,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura N.- 2 Influencia en el desempeño laboral**



**Fuente:** Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

**Elaborado por:** Cambo Elvia Lucía.

**Análisis**

De los 247 encuestados que representa el 100%, el 29% consideran que el factor que más influyen para el desempeño laboral es la capacitación que brinda la empresa, mientras tanto el 29% respondió que las relaciones laborales (trabajo y el capital), por otro lado, el 28% mencionó que la remuneración es un factor fundamental en el desempeño laboral, el 11% nos dicen que las condiciones inadecuadas, y el 3% la actitud laboral negativa.

**Interpretación**

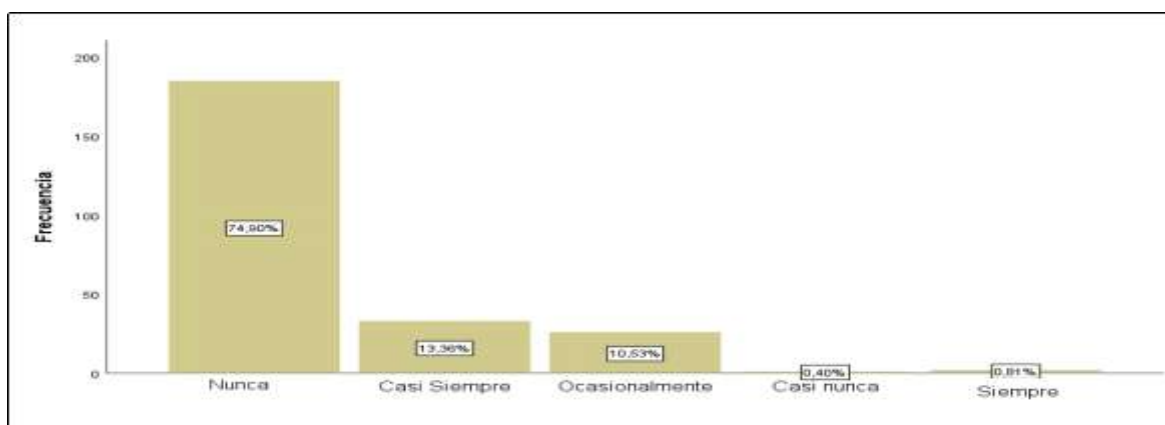
Los factores que más influyen en el desempeño laboral del sector carrocero es la capacitación que brinda la empresa y relaciones laborales, al mejorar el trabajo generará un aumento en la productividad, la calidad de trabajo y a su vez amplía el conocimiento del trabajador, mientras tanto, los sueldos bajos incrementan el absentismo y tendrá bajo rendimiento laboral.

### 3. ¿Cuándo usted realiza sus actividades se encuentra motivado?

**Tabla N.- 11 Motivación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	185	74,9	74,9	74,9
	Casi Siempre	33	13,4	13,4	88,3
	Ocasionalmente	26	10,5	10,5	98,8
	Casi nunca	1	0,4	0,4	99,2
	Siempre	2	0,8	0,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura N.- 3 Motivación**



**Fuente:** Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

**Elaborado por:** Cambo Elvia Lucía.

#### **Análisis**

De un total de 247 encuestados que representa el 100%, el 75% considera que no se sienten motivados al realizar sus actividades, el 13% considero que usualmente, y el 11% manifestó ocasionalmente, el 0.60% siempre y el 0,40% considero que rara vez.

#### **Interpretación**

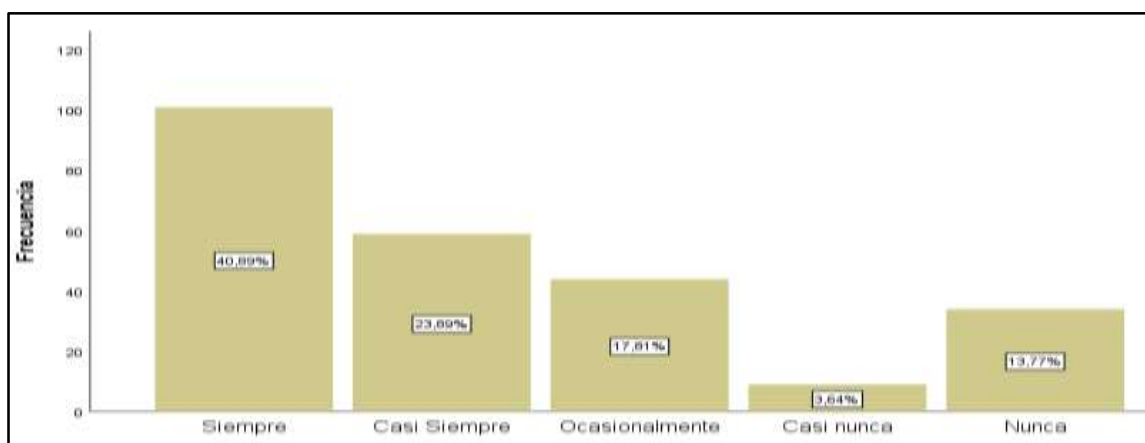
Los trabajadores del sector carrocero consideran que la motivación es fundamental e indispensable para la organización, así mismo creen que la capacitación es una forma de motivar al trabajador para mejorar el ambiente laboral ya que esto tiene un impacto directo en el desempeño de la organización, sin lugar a duda, está alineado con la misión, visión de la empresa, por esta razón lograr satisfacer las necesidades de los trabajadores es incrementar la productividad.

4.- ¿Considera usted que la rotación del personal afecta directamente el desempeño laboral?

Tabla N.- 12 Rotación del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	101	40,9	40,9	40,9
	Casi Siempre	59	23,9	23,9	64,8
	Ocasionalmente	44	17,8	17,8	82,6
	Casi nunca	9	3,6	3,6	86,2
	Nunca	34	13,8	13,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Figura N.- 4 Rotación del personal



Fuente: Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

Elaborado por: Cambo Elvia Lucía.

### Análisis

Del total encuestados que es el 100%, el 41% considera que la rotación del personal afecta directamente el desempeño laboral; mientras tanto que el 23% considero que usualmente, el 18% nos dice ocasionalmente, el 14% nunca y el 4% rara vez.

### Interpretación

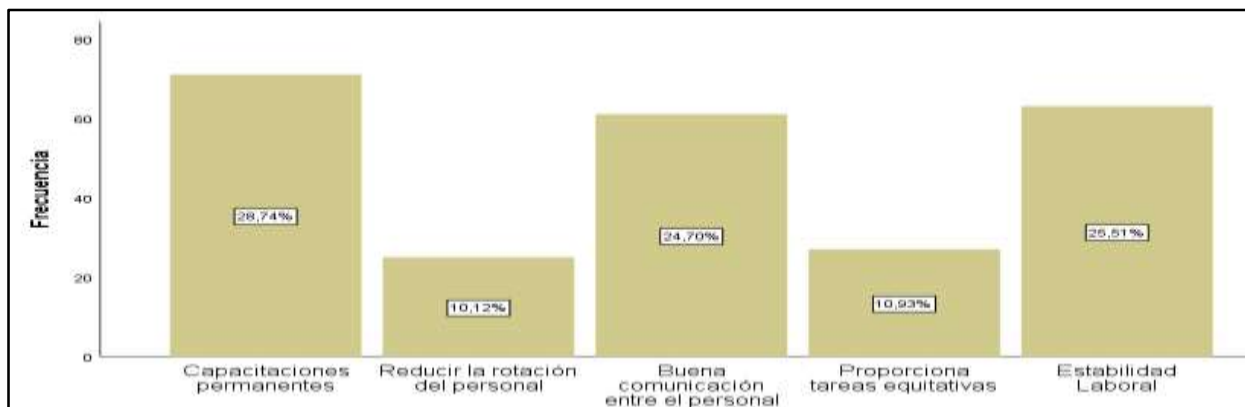
Los colaboradores del sector carrocero afirman que la rotación del personal les afecta directamente en el desempeño laboral, sin lugar a duda la rotación provoca una pérdida de la producción causado por el vacío del trabajador y no tienen una integración, coordinación del grupo de trabajo, así mismo la rotación del personal no les permite ampliar sus experiencias, habilidades lo que genera un ambiente malo, y no identifican sus débiles o fuerzas en el campo laboral.

5.- ¿Cuáles son las actividades que realiza la empresa para mejorar el ambiente de trabajo?

Tabla N.- 13 Actividad de Mejoramiento del ambiente de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Capacitaciones permanentes	71	28,7	28,7	28,7
	Reducir la rotación del personal	25	10,1	10,1	38,9
	Buena comunicación entre el personal	61	24,7	24,7	63,6
	Proporciona tareas equitativas	27	10,9	10,9	74,5
	Estabilidad Laboral	63	25,5	25,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Figura N.- 5 Actividad del mejoramiento de ambiente de trabajo



Fuente: Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

Elaborado por: Cambo Elvia Lucía.

### Análisis

De los 247 encuestados que es el 100%, el 29% considera que la mejor forma de tener un ambiente de trabajo adecuado son las capacitaciones permanentes, el 26% manifestó que la estabilidad laboral, y el 25% considera la buena comunicación entre el personal, el 10% hacen referencia a las tareas por igualdad y el 10% la rotación del personal.

### Interpretación

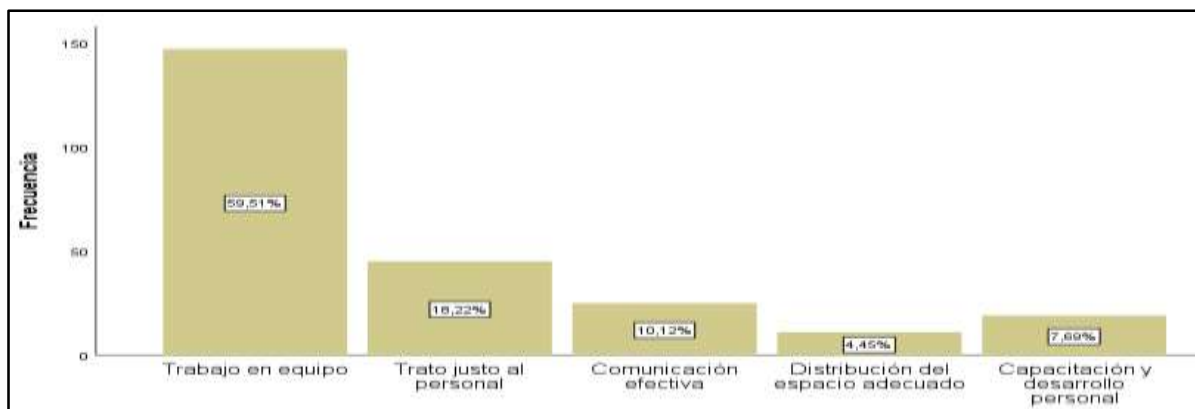
Las empresas del sector carrocero realizan varias actividades para mejorar el ambiente de trabajo, las que más se destacan son: las capacitaciones permanentes que brinda la empresa para mejorar la competitividad; respondiendo a los desafíos de la competencia, el cambio tecnológico lo que exige una adaptación de recursos humanos en los procesos productivos por otro lado, la estabilidad laboral es vincular a los colaboradores para conocer sus necesidades; mejorar la motivación y brindándoles una oportunidad de crecimiento laboral, la buena comunicación interpersonal.

## 6 ¿Qué factores considera usted que ayudaría ha mejorar el ambiente laboral?

**Tabla N.- 14** Opinión del mejoramiento del ambiente de trabajo

		<b>Frecuenci a</b>	<b>Porcentaj e</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válido	Trabajo en equipo	147	59,5	59,5	59,5
	Trato justo al personal	45	18,2	18,2	77,7
	Comunicación efectiva	25	10,1	10,1	87,9
	Distribución del espacio adecuado	11	4,5	4,5	92,3
	Capacitación y desarrollo personal	19	7,7	7,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura N.- 6** Opinión del mejoramiento del ambiente de trabajo



**Fuente:** Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

**Elaborado por:** Cambo Elvia Lucía.

### Análisis

De los 247 encuestados que representa el 100%, el 60% considera que trabajar en equipo ayudaría a mejorar el ambiente laboral, el 18% con trato justo al personal, el 10% considera la comunicación efectiva, el 8% considero la capacitación y desarrollo personal y el 4% con la distribución del espacio adecuado.

### Interpretación

Los trabajadores del sector carrocero consideran que los factores principales que ayudarían a mejorar el ambiente laboral es **trabajo en equipo**, esto conduce a mejores ideas y decisiones en el cual todos estén comprometidos y tener resultados de calidad, demostrando cada uno sus fortalezas, así mismo, los trabajadores consideran que el trabajo individual aumenta la carga del trabajo y la responsabilidad lo que provoca estrés laboral. Otro factor

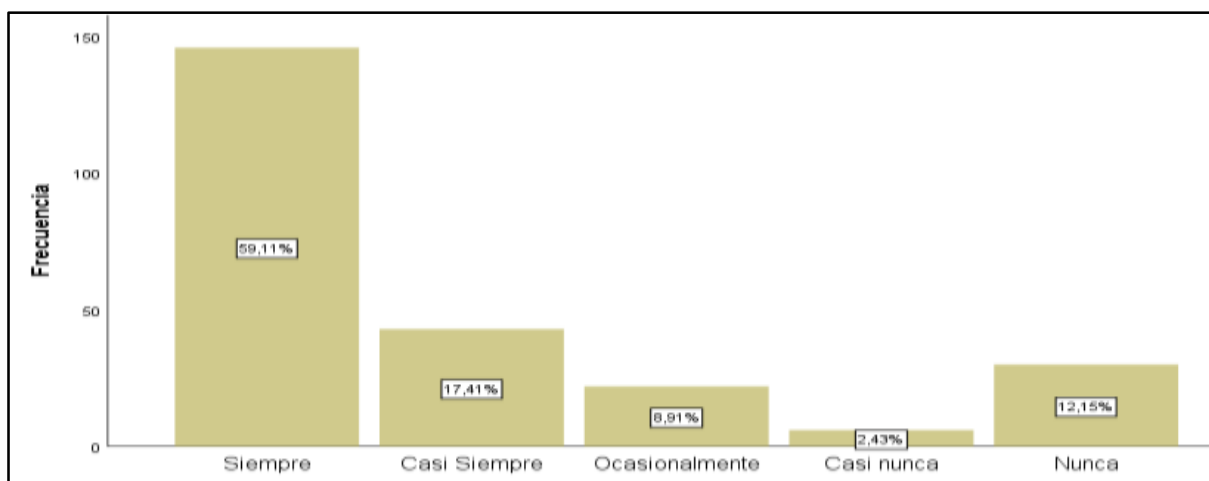
es el **trato justo** sin importar su jerarquía el color, raza, edad, sexo; lo que representa aplicar las mismas normas, políticas, reglas y proceso a cada empleado y tengan las mismas oportunidades.

7.- ¿Considera usted que trabajar en equipo evita conflictos laborales?

**Tabla N.- 15** Trabajo en Equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	146	59,1	59,1	59,1
	Casi Siempre	43	17,4	17,4	76,5
	Ocasionalmente	22	8,9	8,9	85,4
	Casi nunca	6	2,4	2,4	87,9
	Nunca	30	12,1	12,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura N.- 7** Trabajo en equipo



**Fuente:** Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

**Elaborado por:** Cambo Elvia Lucía.

### Análisis

Del total encuestados que representa el 100%, el 59% considera que trabajar en equipo evita el conflicto laboral, el 17% respondió usualmente, el 12% considera que nunca, el 9% ocasionalmente y el 3% no influyen.

### Interpretación

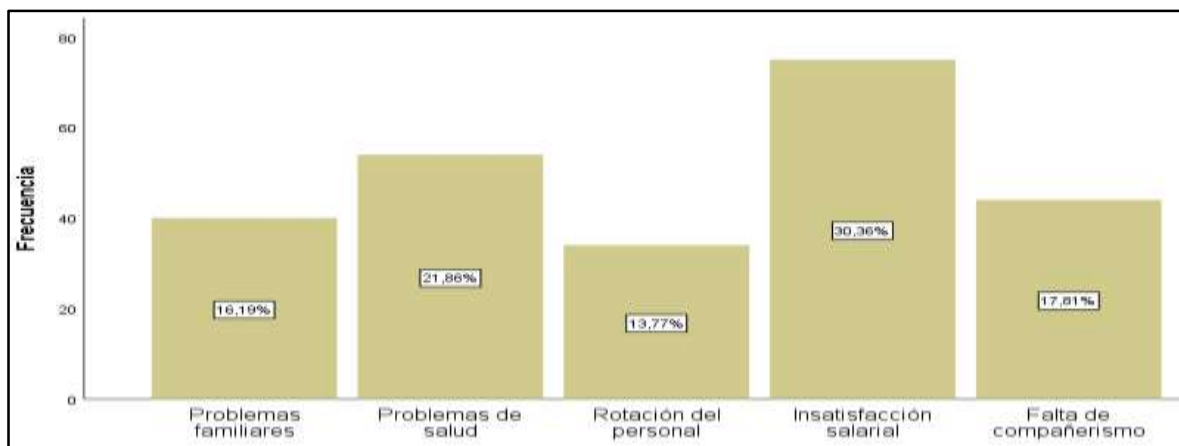
Los trabajadores del sector carrocero consideran que trabajar en equipo evitan conflictos laborales, esto ayuda a innovar nuevas formas de pensar, sin embargo, un porcentaje considera no evita conflictos laborales ya que a menudo tiene problemas con el comportamiento de los compañeros, sin lugar a duda si la empresa tiene un ambiente amigable, sus trabajadores no tendrá problema en opinar sus inquietudes.

8.- ¿Qué factores considera usted que afectan directamente el desempeño laboral?

**Tabla N.- 16** Factores que afecta el desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Problemas familiares	40	16,2	16,2	16,2
	Problemas de salud	54	21,9	21,9	38,1
	Rotación del personal	34	13,8	13,8	51,8
	Insatisfacción salarial	75	30,4	30,4	82,2
	Falta de compañerismo	44	17,8	17,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura N.- 8** Factores que afecta el desempeño laboral



**Fuente:** Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

**Elaborado por:** Cambo Elvia Lucía.

### Análisis

De los 247 encuestados que representa el 100%, el 30% considera que la insatisfacción salarial les afecta directamente el desempeño laboral, el 22% afirman que problemas de salud, un 18% manifiesta que la falta de compañerismo, el 16% consideran los problemas familiares, y el 14% en la rotación del personal.

### Interpretación

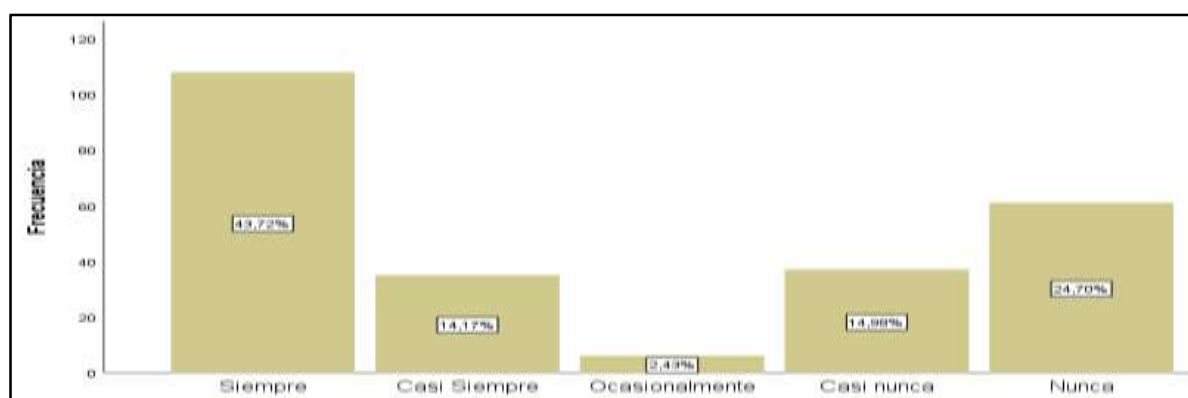
Entre los principales factores que afectan directamente el desempeño laboral es la insatisfacción salarial, la remuneración que reciben los trabajadores no satisfacen sus expectativas económicas y están desmotivados, sin embargo los problemas de salud en este sector es otro factor en especial en el área de pintura los químicos que se usan son fuertes para su respiración, existen otros tipos problemas de salud como el estrés, insomnios, entre otros, estos factores afectan la competitividad y productividad en las empresas.

**9.- ¿Se adapta fácilmente al ambiente de trabajo de la empresa?**

**Tabla N.- 17 Adaptación Laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	108	43,7	43,7	43,7
	Casi Siempre	35	14,2	14,2	57,9
	Ocasionalmente	6	2,4	2,4	60,3
	Casi nunca	37	15,0	15,0	75,3
	Nunca	61	24,7	24,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura N.- 9 Adaptación Laboral**



**Fuente:** Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

**Elaborado por:** Cambo Elvia Lucía.

**Análisis**

De un total encuestados que representa el 100%, el 44% dijeron que siempre se adaptan al ambiente de trabajo, el 25% nunca; mientras tanto, el 15% rara vez se adapta al trabajo, un 14% ocasionalmente, y el 2% manifestó en ocasiones.

**Interpretación**

La mayoría de los trabajadores del sector carrocero consideran que se adaptan fácilmente al ambiente laboral; los trabajadores creen que la adaptación de una persona puede variar de un momento a otro en la misma persona, esto dependerá del ambiente del trabajo dentro de estos se considera aspectos físicos (diseño de trabajo, el ruido, la iluminación, condiciones de temperatura); otro obstáculo que encuentran en el proceso de adaptación “ es el cambio” a los hábitos, temor a lo desconocido, rechazo a lo extraño, satisfacción de sus necesidades.

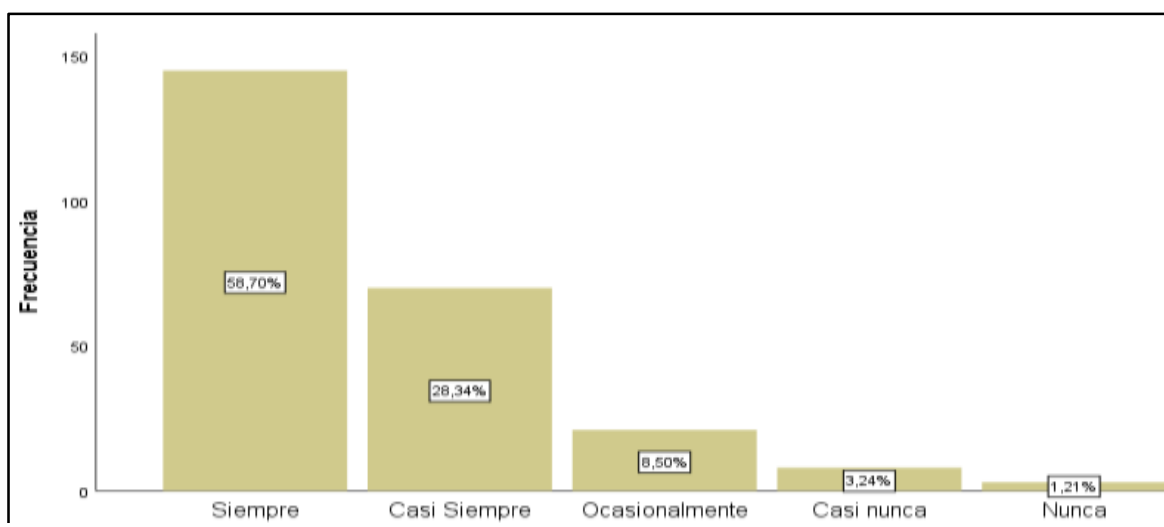


**10.- ¿Posee los recursos adecuados para desarrollar su trabajo?**

**Tabla N.- 18 Recursos para desempeñar su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	145	58,7	58,7	58,7
	Casi Siempre	70	28,3	28,3	87,0
	Ocasionalmente	21	8,5	8,5	95,5
	Casi nunca	8	3,2	3,2	98,8
	Nunca	3	1,2	1,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Figura N.- 10 Recursos para desempeñar su trabajo**



**Fuente:** Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

**Elaborado por:** Cambo Elvia Lucía.

**Análisis**

De los 247 encuestados que representa el 100%, el 59% dijeron que los recursos que dispone les permite tener un desempeño favorable, el 28% considera que no les afecta en nada; mientras tanto, el 9% ocasionalmente, un 3% rara vez, y el 1% no influye.

**Interpretación**

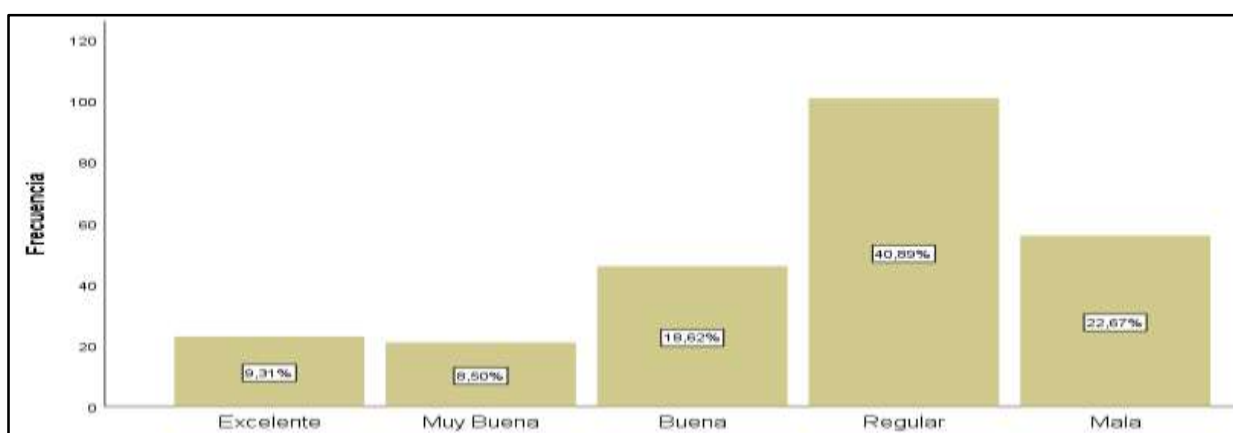
Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo, pero es importante tener en consideración a los que manifiestan lo contrario, porcentaje que es significativo y que influye en la productividad de la organización

## 11.- ¿Cómo califica usted la tecnología que tiene la empresa para desarrollar sus habilidades laborales?

Tabla N.- 19 Tecnología

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	23	9,3	9,3	9,3
	Muy Buena	21	8,5	8,5	17,8
	Buena	46	18,6	18,6	36,4
	Regular	101	40,9	40,9	77,3
	Mala	56	22,7	22,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Figura N.- 11 Tecnología



**Fuente:** Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

**Elaborado por:** Cambo Elvia Lucía.

### Análisis

De los 247 encuestados que representa el 100%, el 41% consideran que la tecnología es obsoleta, mientras tanto que el 22% manifestó que es mala, el 19% dijo que es buena, el 9% dijo que es muy buena y el 9% es excelente.

### Interpretación

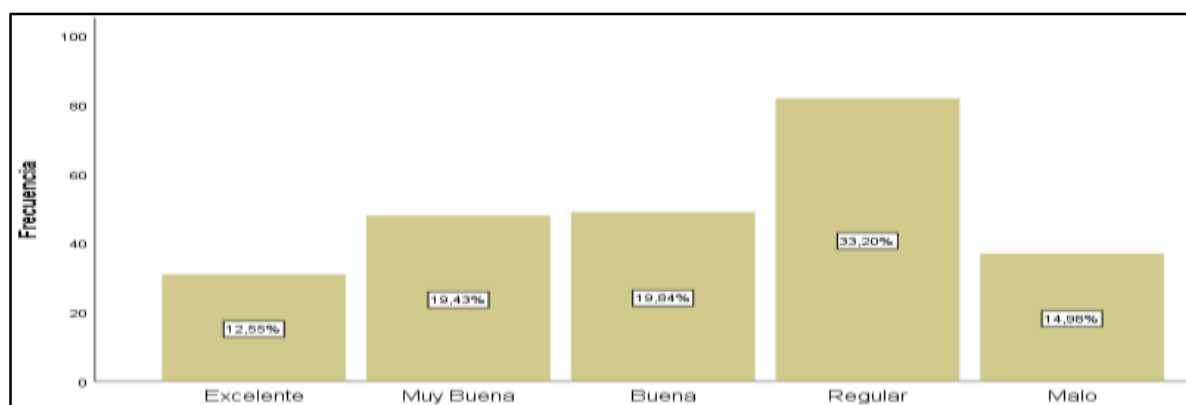
La tecnología que tiene el sector carrocero es obsoleta, dando a entender que al no realizar una inversión en tecnología puede disminuir la productividad e incrementar los tiempos muertos, sin embargo, en algunas empresas consideran que no realizan algún tipo de cambio por no tener el capital suficiente.

## 12.- ¿Cómo califica usted el liderazgo del jefe de área para el desempeño laboral?

**Tabla N.- 20 Liderazgo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	31	12,6	12,6	12,6
	Muy Buena	48	19,4	19,4	32,0
	Buena	49	19,8	19,8	51,8
	Regular	82	33,2	33,2	85,0
	Malo	37	15,0	15,0	100,0
	<b>Total</b>		<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Figura N.- 12 Liderazgo**



**Fuente:** Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

**Elaborado por:** Cambo Elvia Lucía.

### **Análisis**

Del total de 247 encuestados que representa el 100%, el 33% califica que el liderazgo de área es Regular, mientras tanto el 20% nos dice que el liderazgo es bueno, y el 19% afirma que es muy buena, el 15% califica que es malo, y el 13% dice que es Excelente.

### **Interpretación**

Los trabajadores del sector carrocero califican al liderazgo como inadecuado, y no realizan equipos de trabajo con capacidad de resolver problemas; teniendo en cuenta que los líderes son innovadores, así mismo un porcentaje de los trabajadores consideran que sus líderes no identifican las oportunidades y no crean un ambiente que estimule la creatividad e impulse la productividad.

## **Análisis de la entrevista realizada**

### **Entrevista**

**1. ¿Considera usted que el clima organizacional influye en la productividad de la organización y de qué forma afecta la satisfacción de los Colaboradores?**

La mayoría de los gerentes consideran que el clima organizacional afecta directamente a los trabajadores en su conducta y desempeño laboral, dando como resultado una desmotivación.

**2.- ¿Cómo visualiza un clima desfavorable y que técnicas realiza para aumentar la eficiencia de los colaboradores?**

Los gerentes y jefes de área visualizan un clima desfavorable en su forma de trabajar, actuar, actitud. Los gerentes cuando observan estos problemas realizan motivaciones, incentivos salariales, reconocimientos al mejor trabajador del mes.

**3.- ¿Qué factores considera usted que más afectan al clima organizacional y que estrategias utilizaría para crear un ambiente agradable de trabajo y como usted ha tenido buenos resultados?**

### **Factores**

- La comunicación
- Identificar fortalezas y debilidades de cada uno de los colaboradores.
- El comportamiento interno como es el emocional y económico
- Motivación
- Insatisfacción salarial
- Alta rotación del personal
- Condiciones inadecuadas
- Clima desfavorable
- Falta de compañerismo

## Estrategias

- Mejorar la comunicación entre el personal
- Proporcionar tareas equitativas
- Trabajo en equipo
- Trato justo
- Capacitaciones permanentes
- Incrementar las fortalezas y debilidades de los colaboradores

## Buenos resultados

- Compartir entre compañeros con reuniones o paseos.
- Con un sistema salarial equitativo
- Realizando equipos de trabajo con calidad y oportunidad
- Capacitación y desarrollo personal
- Reducir la rotación del personal
- Con motivaciones
- Pago puntual
- Estabilidad laboral
- Trabajo en equipo
- Con liderazgo democrático

## 4.- ¿Qué gestiones se han efectuado para mejorar la producción sin descuidar el personal?

**Tabla N.- 21 Mejorar la producción**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Revisión de control	2	10,5	10,5	10,5
	Mantenimiento permanente de la maquinaria	5	26,3	26,3	36,8
	Capacitación permanente	9	47,4	47,4	84,2
	Revisión de procesos	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

**Elaborado por:** Cambo Elvia Lucía.

De las 19 empresas, el 47% realizan capacitaciones, el 26% mantenimiento permanente de la maquinaria, el 15% en revisión de procesos y el 10% en revisión de control.

### **Análisis**

Las empresas del sector carrocerero se enfocan en el desempeño del talento humano y es por ello que los recursos humanos con los que cuenta deben ser capacitados constantemente.

#### **5.- ¿Considera que el proceso de selección del personal en la empresa que usted labora es el adecuado y qué tipo de test realiza o prueba ejecuta para la misma?**

En las empresas de menor número de empleados la mayoría son familiares o tienen algún tipo de parentesco y no aplica ningún test, de las 19 empresas 10 han aplicado los siguientes test HTP (técnica gráfica), entrevista abierta según el cargo, entrevista directa, prueba psicológica, lo que más consideran los gerentes es la experiencia.

#### **6.- ¿Considera usted que la motivación incide en la productividad y como realiza motivaciones a los colaboradores para mejorar el clima organizacional?**

Todos los gerentes de las empresas nos afirman que la motivación incide directamente en la productividad, puesto que, un empleado feliz realiza sus tareas sin importar el horario y les incentivan con bonos económicos de acuerdo a la producción, estabilidad laboral, premios, reconocimiento individual y en grupos.

#### **7.- ¿Considera usted que la rotación del personal es motivo insatisfacción laboral?**

En cuanto a la rotación del personal los gerentes consideran que un problema que tienen desde hace muchos años, puesto que provoca inestabilidad. Los gerentes les ofrecen estabilidad laboral a sus colaboradores y en ocasiones han desarrollado un plan de carrera para reducir la rotación. Sin embargo, para otros gerentes la rotación del personal les quita la rutina y ayuda a desempeñar mejor su tarea y nadie es imprescindible.

8.- ¿Cuál es su objetivo mensual de producción y producción real y que estrategias utilizaría para aumentar la producción?

Tabla N.- 22 Producción mensual y real

POBLACIÓN					ESTRATEGIAS
N.-	Nombre de las Carrocerías	Gerente	Objetivo mensual	Objetivo real	
1	Cepeda	1	9	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener mano de obra especializado.</li> <li>• Capacitar al personal</li> <li>• Tareas equitativas</li> <li>• Utilizar bajos costos de materiales</li> <li>• Utilización correcta de maquinaria</li> <li>• Realizar capacitaciones</li> <li>• Comunicación permanente</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Personal con experiencia</li> <li>• Ambiente de trabajo adecuado</li> <li>• Buenas instalaciones</li> <li>• En la selección del personal realizan pruebas de sección y realización pruebas de personalizadas, pruebas médicas.</li> </ul>
2	Carrocerías Metálica	1	3	3	
3	Carrocerías Metálicas Lemans	1	4	3 o 2	
4	Altamirano	1	6	4 o 3	
5	Carrocerías Metálicas Solís	1	6	4	
6	Varma	1	30	30	
7	Pérez	1	8	8	
8	Metálica Sanabria	1	8	6	
9	Copsa	1	8	6 o 3	
10	Cepsa	1	7	6 o 5	
11	Jácome	1	4	2 o 3	
12	Carrocerías Aníbal	1	12	10 o 11	
13	M&L	1	4	3 o 2	
14	IMPA	1	9	6 o 4	
15	Carrocerías Patricio Cepeda	1	19	19	
16	Picosa	1	27	27	
17	Alme	1	5	2	
18	Metálica Paper's	1	7	5	
19	Santa Cruz	1	28	28	
	Total	<b>19</b>	<b>204</b>	<b>130</b>	

Fuente: Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

Elaborado por: Cambo Elvia Lucía.

De la entrevista se observó que tienen demoras en la entrega de proceso a proceso, esto se presenta por actividades mal elaboradas de los operarios o por desconocimiento a la hora de elaborar la carrocería. Por otra parte, los tiempos muertos se presentan cuando no tienen material disponible para empezar a realizar las actividades.

### 5.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para demostrar el presente trabajo de investigación es necesario comprobar, para esto se aplicará la prueba del Chi Cuadrado ( $X^2$ ), permitiéndonos determinar los valores observados y esperados, aceptando la comparación de la frecuencia de variables a partir de la hipótesis que se quiere verificar, acerca del inadecuado clima organizacional que afecta la productividad.

En este caso vamos a enunciar la hipótesis ya definida con las respectiva variable, dependiente e independiente.

#### **Hipótesis general**

El mejoramiento del Clima Organizacional contribuirá el crecimiento de la productividad del sector carrocero de la provincia de Tungurahua.

#### **Variables**

Variable Independiente: El clima Organizacional

Variable Dependiente: La productividad

A partir de esta información se puede plantear la hipótesis nula ( $H_0$ ) y alternativa ( $H_1$ ).

#### **5.4 Aplicación Lógica**

( $H_0$ ) = El mejoramiento del Clima Organizacional **NO** contribuirá al crecimiento de la productividad del sector carrocero de la provincia de Tungurahua.

( $H_1$ ) = El mejoramiento del Clima Organizacional **SI** contribuirá al crecimiento de la productividad del sector carrocero de la provincia de Tungurahua

#### **5.5 Formulación de la Hipótesis.**

$H_0$ = Hipótesis nula

$H_1$ = Hipótesis Alternativa



## 5.6 Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que trabajo es del 95% = 0.95 de confianza.

## 5.7 Elección de la prueba Estadística.

Para este criterio se aplicará la prueba estadística con CHI cuadrado ( $\chi^2$ ) donde:

### Ecuación N.- 1 Formula para el cálculo de CHI Cuadrado

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

$\chi^2$  = Chi Cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

Para la matriz de tabulación cruzada se tomará de las encuestas aplicadas a los empleados del sector carroceros de la provincia de Tungurahua, las frecuencias esperadas se calculan a partir de las frecuencias observadas de las preguntas 3 y 10; así poder aplicar esta prueba.

## 5.8 Recolección de datos y cálculos estadísticos

En base a las preguntas se sacan las 2 preguntas directrices que son:

- a) Identificación de preguntas para la comprobación de la hipótesis.

**Pregunta 10:** ¿Posee los recursos adecuados para desarrollar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	145	58,7	58,7	58,7
	Casi Siempre	70	28,3	28,3	87,0
	Ocasionalmente	21	8,5	8,5	95,5
	Casi nunca	8	3,2	3,2	98,8
	Nunca	3	1,2	1,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Preguntas 6.** ¿Qué factores considera usted que ayudaría a mejorar el ambiente laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Trabajo en equipo	147	59,5	59,5	59,5
	Trato justo al personal	45	18,2	18,2	77,7
	Comunicación efectiva	25	10,1	10,1	87,9
	Distribución del espacio adecuado	11	4,5	4,5	92,3
	Capacitación y desarrollo personal	19	7,7	7,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**b) Frecuencias Observadas**

**Tabla N.- 23 Frecuencia observada**

		VD PREGUNTAS					
VI PREGUNTAS	¿Qué factores considera usted que ayudaría a mejorar el ambiente laboral?						
¿Posee los recursos adecuados para desarrollar su trabajo?	Trabajo en equipo	Trato justo al personal	Comunicación efectiva	Distribución del espacio adecuado	Capacitación y desarrollo personal	TOTAL	
	Siempre	133	24	15	7	12	191
Casi siempre	12	5	4	4	3	28	
Ocasionalmente	8	11	2	3	1	25	
Casi nunca	1	0	0	0	0	1	
Nunca	2	0	0	0	0	2	
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>40</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>247</b>	

**Fuente:** Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

**Elaborado por:** Cambo Elvia Lucía.

c) Frecuencia Esperada

Tabla N.- 24 Frecuencia esperada

VI PREGUNTAS		VD PREGUNTAS					TOTAL
		¿Qué factores considera usted que ayudaría a mejorar el ambiente laboral?					
¿Posee los recursos adecuados para desarrollar su trabajo?		Trabajo en equipo	Trato justo al personal	Comunicación efectiva	Distribución del espacio adecuado	Capacitación y desarrollo personal	
Siempre	120,63	30,93	16,24	10,83	12,37	191	
Casi siempre	17,68	4,53	2,36	1,59	1,81	27,97	
Ocasionalmente	15,79	4,06	2,15	1,42	1,62	25,04	
Casi nunca	0,64	0,16	0,08	0,06	0,06	1	
Nunca	1,26	0,32	0,17	0,1	0,14	1,99	
<b>TOTAL</b>	<b>156</b>	<b>40</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>247</b>	

Fuente: Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

Elaborado por: Cambo Elvia Lucía

f) Datos analizados de la frecuencia 
$$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Tabla N.- 25 Datos analizados de la frecuencia

O	E	(O-E)	$(O-E)^2$	$\frac{(O-E)^2}{E}$
133	120,63	12,37	153,02	1,27
24	30,93	-6,93	48,02	1,55
15	16,24	-1,24	1,54	0,09
7	10,83	-3,83	14,67	1,35
12	12,37	-0,37	0,14	0,01
12	17,68	-5,68	32,26	1,82
5	4,53	0,47	0,22	0,05
4	2,36	1,64	2,69	1,14
4	1,59	2,41	5,81	3,65
3	1,81	1,19	1,42	0,78
8	15,79	-7,79	60,68	3,84
11	4,06	6,94	48,16	11,86
2	2,15	-0,15	0,02	0,01

3	1,42	1,58	2,50	1,76
1	1,62	-0,62	0,38	0,24
1	0,64	0,36	0,13	0,20
0	0,16	-0,16	0,03	0,16
0	0,08	-0,08	0,01	0,08
0	0,06	-0,06	0,00	0,06
0	0,06	-0,06	0,00	0,06
2	1,26	0,74	0,55	0,43
0	0,32	-0,32	0,10	0,32
0	0,17	-0,17	0,03	0,17
0	0,1	-0,1	0,01	0,10
0	0,14	-0,14	0,02	0,14
<b>247</b>	<b>247</b>		<b>CHI CUADRADO</b>	<b>31,17</b>

### 5.9 Grados de libertad

Se obtiene aplicando la siguiente formula:

#### g) Zona de aceptación o rechazo

#### Ecuación N.- 2 Formula para el cálculo de los grados de libertad

$$Gl=(F-1) (C-1)$$

Donde:

Gl= Grados de Libertad

F= Filas

C= Columnas

$$Gl=(F-1) (C-1)$$

$$Gl= (5-1) (5-1)$$

$$Gl= (4) (4)$$

$$Gl=16$$

En el siguiente cuadro se observa la distribución de CHI Cuadrado el cual aplicaremos:

**Tabla N.- 26 Distribución Chi-cuadrado  $\chi^2$**

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8797	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2510	36,4555	34,2871	31,9999	28,8445	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374

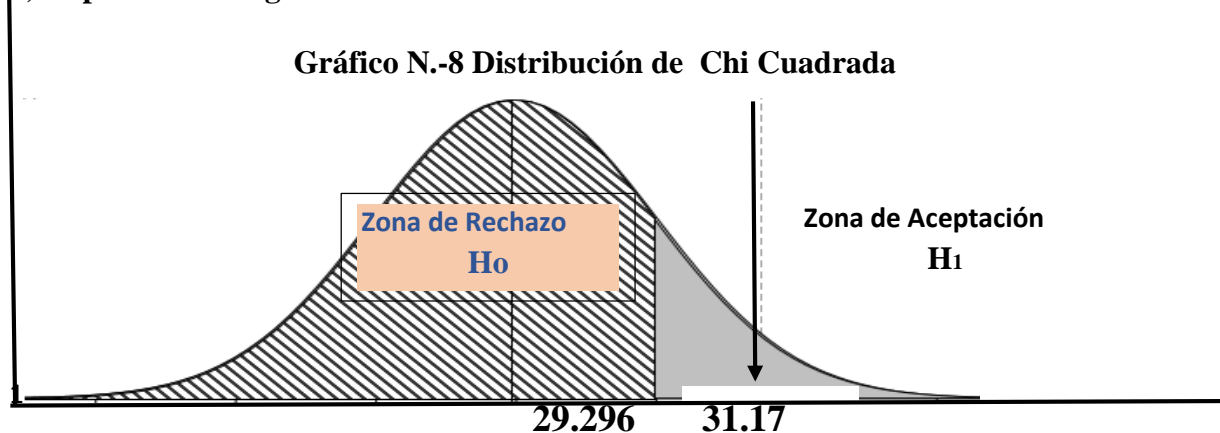
Tomamos en la tabla una probabilidad de un valor superior alfa(a) para lo cual retomamos el grado de libertad que es 16; recordando que para este proyecto de investigación tiene un nivel de confianza del 95% lo que representa en decimales 0.95 y en alfa representa 1-0.95 que equivalente a 0.05; el valor es 26.296 en la tabla.

### 5.10 Criterio Final

$\chi^2_c = 31,17$  (Chi Cuadrado)

$\chi^2_t = 26,296$  (Valor Critico)

### h) Representación grafica



Fuente: Encuestas Aplicadas a las empresas del sector Carrocero (2018)

Elaborado por: Cambo Elvia Lucía.

Por lo tanto, el Chi Cuadrado2 C **31.17** es mayor a Chi Cuadrado2 T= **26.296**; por lo tanto, se rechaza la hipótesis Nula **HO** y se acepta la hipótesis Alternativa **H1** que dice. “*El mejoramiento del Clima Organizacional **SI** contribuirá al crecimiento de la productividad del sector carrocero de la provincia de Tungurahua*”.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6 Conclusiones

- La productividad es importante para las empresas de todos los sectores, y el clima laboral influye directamente en la productividad y en la satisfacción de los trabajadores, aprovechando el potencial de los colaboradores para aumentar la eficiencia de las empresas con un ambiente de respeto, colaboración y alcanzar los objetivos, metas de cada sector.
- Luego de haber empleado instrumentos de información enfocados al personal operativo de producción se puede identificar que en las carrocerías existen causas que afectan el clima organizacional como son, el trato injusto al personal, poca comunicación entre los jefes y colaboradores, ineficiente distribución del espacio, poca capacitación y desarrollo, desmotivación, alto rotación del personal lo que genera una ineficiencia en el desempeño laboral.
- Existe otros factores que afectan directamente al clima laboral en el sector carrocerero las principales son: los problemas familiares, salud, actitud laboral negativa, tareas inequitativas, insatisfacción salarial, falta de compañerismo, el lugar de trabajo es otro factor importante, al no contar con una iluminación adecuada, tener ruidos molestos, una mala ubicación del personal hacen que los trabajadores no se sientan cómodos y tengan desgastes físicos, mentales y emocionales,
- La productividad desde un enfoque matemático es el resultado del sistema productivo sobre la cantidad de recurso. La productividad, inicia con la eficiencia donde se busca el rendimiento con el mínimo de recurso además en la productividad está inmersa la eficacia cuyo propósito es alcanzar los objetivos, para el 58% de las empresas del sector que son 11, el tiempo improductivo es atribuible al trabajador en donde el gerente tiene un objetivo de producción mensual, y no se está cumpliendo, vamos a tomar a una empresa como ejemplo que es carrocerías Jácome el objetivo mensual del gerente es producir 5 unid. Y su producción real es de 2 a 3 unid, donde su índice de producción es 0.60%. Ver tabla 4.

## 7 Recomendaciones

- Para mejorar la productividad del sector carroceros, se deben mejorar los procesos de producción, a la vez incentivar a los microempresarios carroceros en atención al desarrollo local de la provincia de Tungurahua.
- Aplicar el Coaching como herramienta de liderazgo hacia el desarrollo de equipos, para encontrar las actitudes más beneficiosas para todos, mejorando la eficacia laboral, calidad de vida y una experiencia de transformación personal, donde se busca colaboradores con potencial creativo, innovador y comprometidos con las oportunidades que ofrece el entorno y realizar reuniones de trabajo semanales para solventar las inquietudes del personal y dar soluciones a los procesos que se llevan a cabo.
- Realizar programas de capacitación en temas de motivación, equipo de trabajo para aportando al desempeño del crecimiento continuo de la empresa basándose en un buen clima organizacional y se recomienda distribuir las tareas a todo el personal con salarios acorde al cargo y el lugar de trabajo tenga todas las condiciones para que se sientan cómodos y no tengan problemas físicos y mentales
- Realizar análisis previo de la realidad del país a fin de comprar maquinaria necesaria para producir, y no resulte tiempo improductivo.
- Implementar un modelo de gestión donde se pueda realizar e identificar las falencias del personal y mejorar el clima organizacional.



## **PROPUESTA**

### **8 Datos informativos de la propuesta**

#### **8.1.1 Tema**

Modelo de gestión para mejorar la eficiencia de los trabajadores en el sector carroceros de la provincia de Tungurahua

**Institución Ejecutadora:**

Empresas del sector carroceros de la provincia de Tungurahua.

**Beneficiarios:** Colaboradores internos del sector carroceros

**Ubicación:** Provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato

**Responsable:** Elvia Lucia Cambo

**Tiempo estimado para la ejecución:**

**Inicio:** marzo 2018      **Finalización:** agosto 2018

## **8.2 Antecedentes de la propuesta**

Las empresas del sector carrocerero de Tungurahua buscan constantemente la competitividad y la efectividad, por tal motivo están conscientes de la importancia de contar en su organización con personal que posea las competencias y habilidades directivas necesarias para cumplir sus funciones, además del desarrollo de estas competencias. Por lo tanto, aplicar un modelo de gestión por competencias y obtener resultados favorables para la empresa y crear en el empleado reconocimiento que incrementen su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y su desarrollo personal, que den oportunidad al mejoramiento continuo.

Todos los recursos que debe de tener una empresa para su funcionamiento son sumamente importantes, aunque hay uno que debe de estar por encima de todos los demás; estamos hablando del Talento Humano, fundamental e indispensable en el logro de los objetivos, aunque éstos objetivos no son satisfactorios o no se cumplen si no se cuenta con un personal altamente capacitado, con habilidades, destrezas y el conocimiento suficiente para el desarrollo de sus actividades; en otras palabras con las competencias suficientes y requeridas para el cargo.

Para considerar esta propuesta se realizó encuesta a los trabajadores del sector carrocerero de la provincia de Tungurahua y se identificó factores que afectan el desempeño laboral como es la motivación, insatisfacción salarial, alta rotación del personal, inestabilidad laboral, inadecuado distribución del espacio, falta de compañerismo.

La presente propuesta contribuirá a mejorar el clima organizacional de los colaboradores y aumentar la eficiencia en sus habilidades, actividades laborales y la satisfacción laboral por parte de cada uno de los colaboradores. A su vez con el modelo de gestión por competencias permitirá desarrollar una serie de capacidades integradas a las acciones, con el objetivo de ser capaces de resolver problemas prácticos o enfrentar situaciones.

### **8.3 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de gestión por competencias para mejorar el clima organizacional en el sector carrocero de la provincia de Tungurahua.

### **8.4 Objetivo específico**

- Identificar la metodología del modelo de gestión para los colaboradores del sector carrocero de la provincia de Tungurahua.
- Socializar las fases del modelo de gestión por competencias en las empresas del sector carrocero de la provincia de Tungurahua

.

## **8.5 Justificación**

Es importante desarrollar un Modelo de gestión para mejorar el clima organizacional en el sector carrocero, además se dará una solución a los problemas, que se ha identificado previamente, se considera que es la mejor opción para mejorar la insatisfacción de los colaboradores, con este modelo se desarrollara nuevos conocimientos, las competencias son fundamentales para la supervivencia de toda organización, se refiere a la capacidad para adquirir conocimientos, adaptarse y cambiar.

Es importante señalar que un modelo de gestión es aplicado en base a las necesidades de la organización y hacia donde está encaminada la misma, hemos analizado algunos modelos de gestión de algunos autores entre ellos el de Saracho (2015), que no señala tres tipos de modelos de gestión por competencias, el de competencias distintivas, el de competencias genéricas y el de competencias funcionales, pero que a su vez buscando entre estos tres tipos, diseña un modelo general.

También hemos analizado el de Dirube (2012), donde desde su experiencia al haber trabajado en el área de recursos humanos en grandes empresas de Europa, señala la importancia de un modelo de gestión por competencia y como diseñar e implementar uno, considerando los puntos fuertes de varios modelos exitosos, y adaptándolo a la organización.

Alles (2012) en su modelo de gestión por competencia establece puntos importantes que debe considerar una organización, como lo es el análisis y descripción de puestos, la selección, la evaluación del desempeño, la remuneración y beneficios, entre otros puntos.

Por tal motivo la presente propuesta de un modelo de gestión por competencias para el sector carrocero de la provincia de Tungurahua es importante para que los colaboradores eleven su motivación y se pueda encontrar aspectos que retrasan el éxito de los resultados e identificar el grado de autoestima que tiene cada colaborador, así mismo, se mejorará las vías de comunicación interpersonal.

## 8.6 Fundamentación

Es necesario conocer definiciones concisas de términos relevantes, referentes a la propuesta planteada y al presente trabajo de investigación, mismo que nos encaminarán al cumplimiento de los objetivos. El clima organizacional es un factor fundamental en las empresas y su relación es íntimamente con la motivación. Por lo tanto, estudiar el clima organizacional es necesario para identificar los diferentes elementos que intervienen en el mismo, y afecta a procesos organizacionales y psicológico e influye en la productividad, por eso es necesario proponer modelos que orienten a la implementación de estrategias para mejorar el talento humano, luego de realizar un estudio en el sector carrocerero se puede notar que las empresas no tienen un modelo de gestión por competencias.

La utilización de esta modelo es conocer la situación actual de los trabajadores.

El desarrollo de un modelo de gestión por competencia es una gran herramienta para la organización y más que todo para el área de gestión del talento humano, ya que esta dependencia debe ser la encargada de realizar la evaluación de todos los empleados con los que cuenta la empresa citado en (Valdés , Garcia , Pérez, Ge, & Chávez, 2015).

Modelo de Gestión Según Martínez (2014), las empresas día a día buscan la competitividad en el mercado, teniendo como objetivo principal el ofrecer ya sea sus productos o servicios que satisfagan necesidades, para ello, muchos aplican modelos de gestión aplicadas a sus necesidades, un modelo de gestión es un esquema estructurado, diseñado para la administración de una organización, que pueden ser aplicados en las empresas.

Hoy en día una empresa que busca la mejora continua, es indispensable la aplicación de un modelo de gestión, ya sea este en calidad, en procesos, en talento humano, financiero, entre otros, según sean las necesidades de la organización.

**Modelo de Gestión por Competencias:** De acuerdo a lo que manifiesta Saracho (2015) un modelo de gestión por competencias es un modelo gerencial diseñado para establecer y evaluar competencias específicas de cada uno de los cargos dentro de una organización y el desarrollo constante de dichas competencias para que de esta manera dentro de la organización se evidencia una mayor productividad, responsabilidad, adecuada ubicación de las personas en un cargo, adecuados procesos de selección y cumplimiento de objetivos institucionales.

**Gráfico N 9. Gestión por Competencias según Saracho**



Fuente: Saracho (2008)

Según Alles (2008) la gestión por competencias permite a una organización que los directivos y altos mandos de una organización se alineen a los objetivos estratégicos de la empresa, a través de eficaces procesos de selección, evaluación y desarrollo en relación a competencias específicas y necesarias en cada uno de los cargos.

**Gráfico N 10 .Gestión por Competencias según M. Alles**



Fuente: Alles (2008)

Para ello la misma autora Alles (2010), en otro libro establece el diccionario de competencias, en la que establece las competencias técnicas y conceptuales con sus respectivos niveles y comportamientos observables para la aplicación de un modelo de

gestión por competencias, misma que han sido de utilidad para la aplicación de competencias en el sector público en nuestro país.

### **Gestión del Talento Humano**

Según el autor Rodríguez (2014), la gestión del talento humano, es un sistema fundamental dentro de una organización, que forma parte de un procesos administrativo, enfocado a varias actividades involucradas a la persona que trabaja dentro de una organización, como lo la selección, la inducción, la salud, bienestar, capacitación, fortalecimiento de habilidades, competencias, evaluación del desempeño, entre otros, buscando de esta manera contar con personal eficientes eficaces y satisfechos de trabajar dentro de una institución.

### **Habilidades Gerenciales**

Según Covey (2014) las habilidades gerenciales o conocidas también como habilidades directivas, no son nada más que un conjunto conocimientos, competencias, destrezas y capacidades que requiere una persona desempeñar actividades o funciones en un rol de dirección o jefatura dentro de una organización, y de esta manera cumplir los objetivos de una dirección y por ende de la organización. Existen 3 tipos de habilidades gerenciales: técnicas, conceptuales y humanas, muchos señalan que dependiendo el nivel gerencial se puede considerar la importancia de cada uno de los tipos de habilidades, por una parte puede ser cierto, ya que en los altos mandos siempre es necesario manejar habilidades conceptuales, pero es que sin importa del nivel gerencial que uno se encuentre, las habilidades humanas son requisitos fundamentales.

García y Becerril (2015), señalan siete hábitos que posee la gente altamente efectiva, que no es nada más que un resumen de las habilidades directivas que debe tener no solo un alto mando, sino cualquier persona en una organización, para ser alcanzar la efectividad y cumplir los objetivos establecidos.

### **Habilidades Técnicas**

Las habilidades técnicas son aquellas destrezas que se adquieren a través de la formación académica, la capacitación y la experiencia laboral, que deberán estar relacionadas al cargo que desempeña la persona.

## **Habilidades Humanas**

Habilidades humanas es la capacidad de saber interactuar de manera correcta y respetuosa con todos quienes forman parte de nuestro entorno; involucra el tener valores y principios, tener empatía, trabajar en equipo. Es importante recalcar que por más títulos y grados académicos que se pueda tener, estos no garantizan el manejar las habilidades humanas.

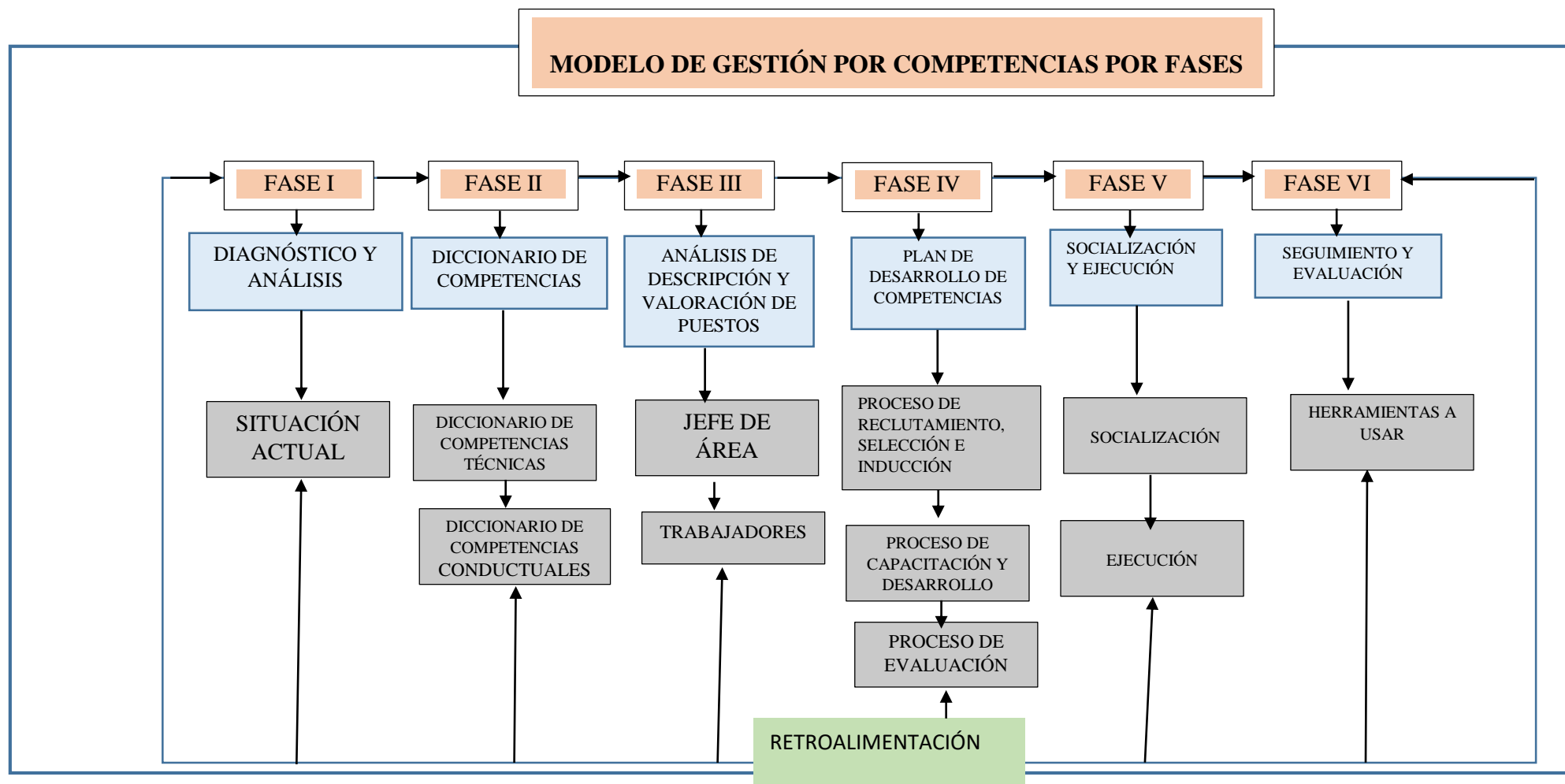
## **Habilidades Conceptuales**

Las habilidades conceptuales son las capacidades que una persona posee para identificar y comprender relaciones abstractas, solucionándolas de manera eficiente, con la creatividad e innovación para tomar decisiones y resolver de la mejor manera dichos asuntos complejos.



## 8.7 DESARROLLO DE MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR CARROCERO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Gráfico N.-11 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



Fuente: Investigación propia (2018)

Elaborado por: Cambo Lucía

## **8.8 Descripción de las fases**

**FASE I:** En esta fase se realiza un diagnóstico y un análisis de las empresas del sector carrocerero de la provincia de Tungurahua.

**FASE II:** En esta fase se detalla las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función para el sector carrocerero de la provincia de Tungurahua.

**FASE III:** En esta fase se diseñará un modelo de ficha para el perfil del cargo en las empresas del sector carrocerero de la provincia de Tungurahua.

**FASE IV:** En esta fase del modelo de gestión por competencias se diseña un plan de desarrollo de competencias que está conformado por tres ejes, el primero es el proceso de reclutamiento, selección e inducción el segundo el proceso de evaluación y el tercero el plan de capacitación y desarrollo.

**FASE V:** En esta fase se indicará cómo es el proceso de socialización y ejecución del modelo gestión por competencias para el sector carrocerero de la provincia de Tungurahua.

**FASE VI:** Con el modelo ya diseñado es importante el seguimiento y la evaluación, para ello en esta fase se diseña una matriz que permite a los involucrados evaluar el cumplimiento de las fases del modelo.

### **FASE I: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS**

El sector carrocerero se dedica a la fabricación de carrocerías en vehículos tipo bus y furgonetas principalmente, la carrocería o latonería es la parte del vehículo en la que reposan los pasajeros o la carga. La industria carrocera ecuatoriana se especializa sobre todo en la fabricación de furgones y buses, estos tienen una carrocería formada por dos estructuras, el bastidor o chasis y la carrocería.

El chasis independiente es el que soporta todo el peso, las fuerzas del motor y de la transmisión. A más de fabricantes de carrocerías para buses, en el país existen varias unidades industriales dedicadas a la construcción de furgones, plataformas, camas bajas, volteos, transportadores de vehículos, volquetes y más unidades especializadas

pero el volumen más grande de producción corresponde a las estructuras carroceras para buses, produciendo en promedio 127 buses mensuales a un precio promedio entre USD 50 y 70 mil. (CANFAC, 2016).

Cabe señalar que, en el último año, las condiciones para el mercado carrocerero en el Ecuador no han sido las mejores, ya que, de acuerdo con datos de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, 891 buses, entre nacionales e importados, se vendieron entre enero y julio de 2016. Esa cantidad representó una reducción del 35% con respecto al mismo período del año pasado, en el que se comercializaron 1 371 unidades.

La primera empresa carrocera metálica del país fue Thomas, junto con Superior y Guimsa ubicadas en Pichincha, provincia que también posee un fuerte número de fábricas carroceras. Estas empresas contribuyeron a la generación de mano de obra especializada donde muchos ex empleados pudieron formar sus propios talleres asentándose entre Pichincha y Tungurahua. Es así que nacieron las fábricas: Varma, Cepeda, Picoso, Carrocerías Solís, Patricio Cepeda, Carrocerías Altamirano, IMPA, Alme,Jácome, entre otras como las más representativas del país

**Tabla N.- 27 Total de empresas asociadas a la CANFAC (2016)**

<b>POBLACIÓN</b>			
<b>N.-</b>	<b>Nombre de las Carrocerías</b>	<b>Gerente</b>	<b>Empleados</b>
1	Cepeda	1	30
2	Carrocerías Metálica	1	12
3	Carrocerías Metálicas Lemans	1	10
4	Altamirano	1	19
5	Carrocerías Metálicas Solís	1	20
6	Varma	1	105
7	Pérez	1	27
8	Metálica Sanabria	1	25
9	Copsa	1	25
10	Cepsa	1	26
11	Jácome	1	15
12	Carrocerías Aníbal	1	37
13	M&L	1	14
14	IMPA	1	31
15	Carrocerías Patricio Cepeda	1	67
16	Picosa	1	96
17	Alme	1	15
18	Metálica Paper´s	1	22
19	Santa Cruz	1	97
	<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>693</b>

**Fuente:** CANFAC (2016)

**Elaborado por:** Cambo Lucía

Buscando un crecimiento sostenible del sector, el gobierno actual ha fortalecido a la industria a través de políticas de apoyo tanto para la adquisición de materias primas, centros de fomento industrial, facilidades financieras y un nivel de protección posicionándolo como sector estratégico dentro de la transformación de la matriz productiva, sin embargo aún hay mucho por hacer considerando que la mayoría de insumos son importados partiendo del chasis que es el insumo más importante para

que la industria carrocera pueda desarrollarse, esto hace necesario generar propuestas y alternativas de políticas que permitan el fortalecimiento de la industria tanto en volúmenes de producción como en capacidad tecnológica, calidad, innovación y mejora continua.

## **FASE II: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

Todas las empresas nos regimos por las normativas emitidas por el Ministerio de Trabajo, misma que establece un diccionario de competencias con un total de 34 técnicas y 8 conductuales, cada una con su respectivo nivel y comportamiento observable. Al ser un modelo de gestión por competencias para el sector carrozero de la provincia de Tungurahua hemos seleccionado 16 competencias técnicas y 6 competencias conductuales, y optando solamente los niveles alto; esta selección de competencias se las hizo con un análisis, considerando a las que han sido seleccionadas las de mayor relevancia e importancia para los cargos en el sector carrozero de la provincia de Tungurahua, estas competencias y el nivel se debe a la responsabilidad y el esfuerzo que tiene el ocupar un cargo dentro de las empresas.

## **DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

### **Tabla N.- 28 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

**Tabla N.- 29 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS**

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>				
No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL 1	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	<b>Desarrollo estratégico del Talento Humano</b>	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
2	<b>Orientación / Asesoramiento</b>	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
3	<b>Pensamiento Estratégico</b>	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
4	<b>Planificación y Gestión</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
5	<b>Generación de Ideas</b>	Generar varias formas o alternativas para desarrollar planes, programas, proyectos y solucionar problemas.	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.
6	<b>Monitoreo y Control</b>	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto	Analiza y corrige documentos.

7	<b>Pensamiento Conceptual</b>	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	Alto	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.
8	<b>Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)</b>	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.
9	<b>Organización de la Información</b>	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.
10	<b>Recopilación de Información</b>	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.
11	<b>Manejo de Recursos Materiales</b>	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertas actividades.	Alto	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.
12	<b>Pensamiento Crítico</b>	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.
13	<b>Pensamiento Analítico</b>	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
14	<b>Identificación de Problemas</b>	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.
15	<b>Percepción de Sistemas y Entorno</b>	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	Alto	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.

16	<b>Organización de Sistemas</b>	Diseñar o rediseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Alto	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
17	<b>Mantenimiento de Equipos</b>	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Alto	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.

Fuente: Ministerio del Trabajo (2011)

**TablaN.-30 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES**

<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>				
<b>No.</b>	<b>DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>NIVEL 1</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
1	<b>Trabajo en Equipo</b>	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	<b>Alto</b>	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
2	<b>Orientación a los Resultados</b>	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	<b>Alto</b>	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
3	<b>Flexibilidad</b>	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	<b>Alto</b>	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.
4	<b>Conocimiento del Entorno Organizacional</b>	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma que los nuevo	<b>Alto</b>	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.




		acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.		
<b>5</b>	<b>Iniciativa</b>	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	<b>Alto</b>	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
			<b>Medio</b>	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
<b>6</b>	<b>Aprendizaje Continuo</b>	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	<b>Alto</b>	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

Fuente: Ministerio del Trabajo (2011)  
 Elaborado por: Cambo Lucía

### **FASE III: ANÁLISIS DE DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS**

Las empresas del sector carrocero de la provincia de Tungurahua no cuentan con un manual de descripción y valoración y clasificación de puestos. Todas las organizaciones tienen reglas y Normas para cubrir ciertos cargos de alto rango por eso, es importante establecer ciertas características que deben cumplir estos cargos, para realizar un adecuado proceso de selección, es por ello que para este caso no proponemos implementar una ficha en el Manual de Puestos, más bien implementar en las empresas del sector carrocero ciertos requisitos adicionales que deben cumplir estos cargos.

**Tabla N.- 31 Formato de ficha de puesto**

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS					
					
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA	4. INSTRUCCIÓN FORMAIL REQUERIDA		
Código:		Clientes internos  Clientes externos	Nivel de instrucción		
Denominación del puesto:					
Nivel:			Área de conocimiento		
Unidad:					
Rol:					
RMU:					
2.MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
		Tiempo de experiencia			
		Especificidad de la Experiencia			
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA			
		Temática específica y conocimiento adicionales			
7. ACTIVIDAD ESENCIALES		8. Conocimiento adicionales relacionado a las actividades Esenciales	9. COMPETENCIA TÉCNICAS		
			Competencias	Nivel	Comportamiento observable
		10. Competencias conductuales			
		Competencias	Nivel	Comportamiento observable	

Fuente: Ministerio del Trabajo (2011)  
Elaborado por: Cambo Lucía

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIÓN INTERNA Y EXTERNA	4. INSTRUCCIÓN FORMAIL REQUERIDA		
Código:		Equipo de trabajo Administración del Talento Humano Responsables, trabajo en quipo	Nivel de instrucción	Tercer Nivel	
Denominación del puesto:	Asistente de Talento Humano				
Nivel:	Profesional		Área de conocimiento	Recursos Humanos, Administración, procesos y carreras a fines.	
Unidad:	Administración Técnica del Talento Humano				
Rol:	Ejecución de apoyo y tecnológico				
RMU:	\$1.200				
2.MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar actividades de apoyo en el desarrollo en la gestión el	Talento Humano a través de la colaboración eficiente en los que integran	Tiempo de experiencia		Hasta un año	
		Especificidad de la Experiencia		Manejo de nómina de personal,	Identificaciones de necesidades de capacitación
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA			
		Temática específica y conocimiento adicionales			
		Gestión por competencias			
7. ACTIVIDAD ESENCIALES		8. Conocimiento adicionales relacionado a las actividades Esenciales	9. COMPETENCIA TÉCNICAS		
			Competencias	Nivel	Comportamiento observable
Asistir en desarrollo de los procesos de Selección de Personal, Evaluación de	Capacitación, Inducción y Desarrollo, Clasificación	Operación de los subsistemas de Recursos Humanos Elaboración de informes técnicos de Recursos Humanos.	Desarrollo estratégico del Talento Humano	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de rrrh considerando distintos escenarios a largo plazo.

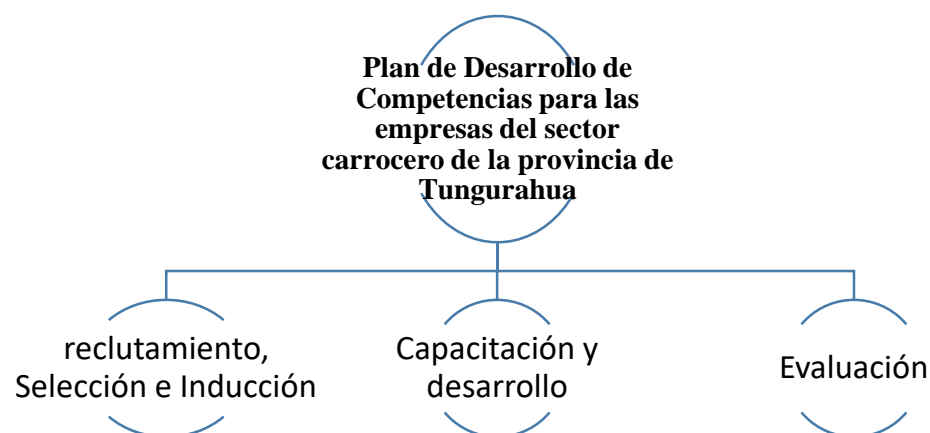
	<b>10. Competencias conductuales</b>		
	<b>Competencias</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento observable</b>
Administración de Sueldos, Programas de Incentivos y Beneficios	Aprendizaje Continuo	Alto	Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías

Fuente: Ministerio del Trabajo (2011)  
 Elaborado por: Cambo Lucía

## FASE IV: PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Para el plan de desarrollo de competencias para las empresas del sector carrocerero de la provincia de Tungurahua vamos a diseñar y ejecutar procesos de inducción para los trabajadores, donde se evaluará el perfil, las competencias y las habilidades requeridas para el cargo.

**Gráfico N.-12 Plan de desarrollo de competencias**



Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Cambo Lucía

### **Reclutamiento, selección e Inducción**

Las empresas del sector carrocerero deben detectar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un desempeño adecuado en el puesto de trabajo.

Esta competencia se considera correcta y deberá continuar así, pero es necesario que exista un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal. Cuando exista una vacante de un cargo se considera importante realizar una convocatoria a nivel nacional a través de la página web institucional, ya que al tener remuneraciones altamente competitivas será llamativo para la sociedad.

Posteriormente los procesos de selección deben ser a través de la revisión la hoja de vida, que cumplan el perfil requerido para los cargos y que se realice una entrevista por parte del Departamento de RRHH y Jefes de área.

Es importante para las empresas del sector carrocerero se programe un mes por horas de inducción para que conozca las responsabilidades, la misión, los objetivos.

**Tabla N.-33 Reclutamiento, Selección e Inducción**

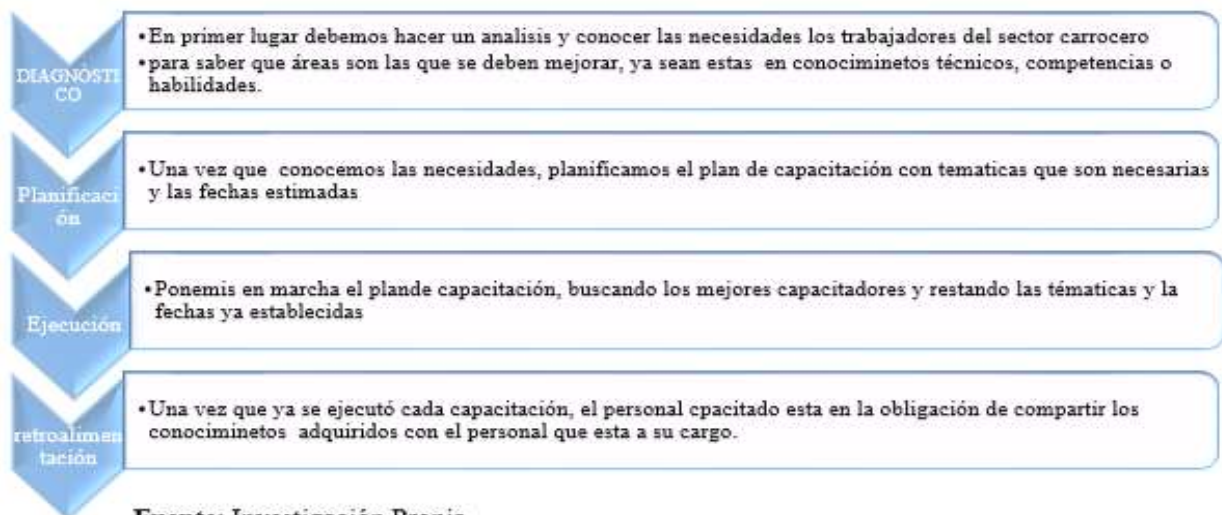
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN			
FASES	AUTORIDADES DE ÍNDOLE AMINSTRATIVO		AUTORIDADES DE ÍNDOLE ACADEMICO
	RRHH	Gerencia	Administración
Reclutamiento	Interno- Externo(publicaciones páginas web)	Interno(base del personal actual)	
	revisión y análisis de hoja de vida		
Selección	Entrevista por parte del departamento de RRHH para conocer las competencias técnicas -conductuales		
	Decisión final de designación de acuerdo al cargo		
Inducción	Inducción de un mes a través del administrador	Inducción de 3 semanas a través del gerente	Inducción de un mes a través gerente y administrador

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Cambo Lucía

**Capacitación y Desarrollo:**

No existe un plan de capacitación y desarrollo para los trabajadores del sector carrocero de la provincia de Tungurahua. Para ello se propone 4 fases en este ítem:

**Gráfico N.-13 Fases de la Capacitación**



**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaborado por:** Cambo Lucía

## **Evaluación:**

Si no evaluamos el desempeño, las competencias y las habilidades, y la capacitación brindada, nunca sabremos su desenvolvimiento dentro de su entorno laboral, y no podremos implementar estrategias de mejora tanto para la empresa.

## **FASE V: SOCIALIZACIÓN Y EJECUCIÓN**

### **Socialización:**

Diseñada todas las fases anteriores es sumamente importante que todos los involucrados en el modelo de gestión por competencias conozcan cada una de las fases que lo integran a través de una reunión presencial.

Aquí se detallará y se explicará minuciosamente cada una de las fases, y se resolverá preguntas que tengas todos los involucrados, además se podrá incluir a observaciones y propuesta que permitan al modelo de gestión por competencias ser cada vez más perfectible. Esta socialización la encabezará Gerentes, Administrador y el departamento de RRHH. Posteriormente es necesario del Gerente, para que sea ejecutado.

**Ejecución:** Una vez aprobado por el máximo gerente deberá ser ejecutado, el responsable el departamento de Talento Humano, se deberá respetar cada una de las fases.

## **FASE VI: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Todo proceso dentro de una organización debe tener un adecuado seguimiento, control y una evaluación, de esta manera podemos conocer si está se está ejecutando de una manera adecuada y si se está cumpliendo los objetivos y las fases de dicho proceso.

na vez que finalicen las fases es necesario evaluar todo el proceso, para conocer si se cumplió con todo y realizar mejores en caso de ser necesarias, el seguimiento que se realizó en cada una de las fases servirá para mejorar el modelo, además se sugiere que el modelo sea evaluado al menos una vez al año.

### **Herramientas a usar:**

Se diseña una matriz de seguimiento y evaluación del modelo de gestión por competencias para el personal del sector carrocero de la provincia de Tungurahua, que mediante una escala de Likert se



califica el cumplimiento de cada una de las fases del modelo, permitiendo además plantear conclusiones y recomendaciones, la matriz se plantea a continuación:

**MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

**Tabla N.- 34 Matriz de seguimiento y evaluación**

EMPRESAS CARROCERAS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA					
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO					
MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS					
RESPONSABLE:		CARGO:	PERIODO:		
<b>FASES</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>				
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNA VEZ	CASI NUNCA	NUNCA
FASE I					
FASE II					
FASE III					
FASE IV					
FASE V					
FASE VI					
<b>TOTAL</b>					
<b>CONCLUSIONES:</b>					
<b>RECOMENDACIONES:</b>					
<b>FIRMA DE RESPONSABLE DE EVALUAR:</b>					

**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaborado por:** Cambo Lucía

## Previsión de la Evaluación

Tabla N.-35 Previsión de la evaluación

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Quién solicita evaluar?</b>	Los gerentes, los administradores y el departamento de Talento Humano del sector carroceros de la provincia de Tungurahua.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para evidenciar la que las actividades planteadas se están desarrollando con éxito y eficacia.
<b>¿Qué evaluar?</b>	Las actividades planteadas en la propuesta del proyecto.
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Con análisis meticolosos en cada una de las actividades planteadas.
<b>¿Quién evalúa?</b>	Cambo Elvia Lucía
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Durante y después de la ejecución de las actividades planteadas
<b>¿Dónde evaluar?</b>	En las empresas del sector carroceros de la provincia de Tungurahua.

**Fuente:** Investigación Propia  
**Elaborado por:** Cambo Lucía

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Aira, M. (2016). Las Instituciones y su incidencia en el comportamiento Organizacional. *Negotium*, 33, 99-111. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/782/78245566005/>
- Alles, M. (2012). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Ciudad de México: Granica S.A.
- Anchundia, A & Cuestas, A. (2016). El talento humano y la productividad en la industria. *riemat*.
- Arias, J; Calle, C; & Díaz, N. (11 de Marzo de 2015). Obtenido de EL AMBIENTE LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA INNOVACIÓN: <http://cursodeghudea.blogspot.com/2015/03/el-ambiente-laboral-y-su-influencia-en.html>
- Armenteros, A; y Sánchez, T (Mayo- Junio de 2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13(3), 455-457. Recuperado el 16 de 08 de 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2015000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002)
- Atehortúa, R., Hernando, F., Villegas, Z., & Marie, A. (enero- junio de 2012). Metodología de la investigación: más que una receta. (20), 91-111. Recuperado el 06 de febrero de 2018, de *AD-minister*: <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322327350004.pdf>
- Bolívar (2015). La productividad en las industrias.2 (3), 23-34.
- Byan, (2013) <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/category/capitulo-iii/>
- Cabrera, M. (03 de Febrero de 2016). Se inauguró laboratorio para sector carrocero. Obtenido de <http://www.ecuadortimes.net/es/2016/02/03/se-inauguro-laboratorio-para-sector-carrocero/>
- Cardona Echeverria, D. R., & Zambrano Cruz, R. (Abril- Junio de 2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *redalyc.org*, 30(131), 184-189. Obtenido de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=21231108010>
- Carrillo, L.y López, M. (2015). Una mirada a la productividad laboral para las pymes de confecciones. *Scielo*, 12(2), 177-187. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/itec/v12n2/v12n2a09.pdf>

- Carrillo, L y López, M. (2015). A look at labor productivity for SMES in the clothing industry. Scielo, 12(2), 177-187. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-17982015000200009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-17982015000200009)
- Castrillón, M. (2005). El desarrollo Organizacional y el cambio Planteado. Colombia: Universidad del Rosario.
- Chase, R., Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009). Administración de operaciones producción y cadena de suministros. (Duodécima Edición). Mc Graw Hill. México
- Chiang, M y San Martin , N.(2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. Ciencia & trabajo, 17(54), 159-165. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos (5ta. ed., pág. 75). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría General de La Administración. México.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos 6ta.ed., p.202 Colombia. Mc. Gra .W Hill.
- Comisiones de organizaciones y sistemas. (07 de 2017). Innovación: Dimensión conceptual. Madrid. Recuperado el 09 de 08 de 2017, de <http://aeca.es/wp-content/uploads/2014/05/OE1os.pdf>
- Cornejo, J; González, F y Tenorio, A. (2013). Modelo de gestión municipal basado en equipo de trabajo de alto rendimiento y auto dirigidos: caso municipio de Morella. ICATMI, 15(VII), 307-330. Recuperado el 20 de 08 de 2017, de [inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/242/223](http://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/242/223)
- Covey, S. (2014). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires: Paidos Plural.
- Cruelles, J. (2012). Productividad en tareas administrativas: la oficina eficiente. Barcelona: ISBN.
- Cruz, V. (2017). Sé líder: Lección Esenciales para un líder joven. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=jNUIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=definicion+de+liderazgo++%2B+2017&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiVoM6yr93VAhWDQSYKHZTIAwcQ6AEIKTAB#v=onepage&q=definicion+de+liderazgo+%2B+2017&f=false>

- Cuesta , M., & Herrero , F. (2016). Introducción al muestreo. Recuperado el 11 de 02 de 2018, de <http://mey.cl/apuntes/muestrasunab.pdf>
- Dirube, J. (2012). Un Modelo de Gestión por Competencias: Lecciones aprendidas. Barcelona: Ediciones Gestión
- Díaz, C., Becerra, M., & Enríquez, A. (Octubre de 2014). Estudio de la comunicación interna en la industria hotelera de puerto Vallarta Jalisco. *Europea Scientific Journal*, 10(29), 1857- 7431. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de <http://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/4420/4217>
- Echeverria, D y Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. En *Estudios Gerenciales* (Vol. 30(131), págs. 184-189).
- Escandon, D y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos en el desempeño de las empresas. exportadoras colombianas. *Estudios Gerencias*, 32(139), 137-145. Recuperado el 18 de Agosto de 2017, de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/2250/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2250/html)
- Flores de Gortari & Orozco, G; (1993) Obtenido de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v5n5-2017/RGN-V5N5-2017-7.pdf>
- Gango, F; Piñones, M. y Moyano, L. (14 de Febrero de 2015). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *FRNopina*(73). Obtenido de Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión: [http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/ClimaOrg\\_GangaPinonesSaavedra](http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/ClimaOrg_GangaPinonesSaavedra)
- Garcia, O., y Becerril, M. (2015). Importancia de las Habilidades Gerenciales y su estudio para el Buen Desarrollo Organizacional. Milenio.
- Garbanzo-V y Guiselle , M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambios en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(1), 67-87. Recuperado el 15 de 09 de 2017
- Garcia,B, Ocaña, L, Izeta, H, Hernández, y Mandajo, J. (2017). Clima Organizacional. El caso de estudio: La hacienda la chonita en Cunduacán, Tabasco, México. *Revista Global de Negocios (RGN)*, 5(5), 75-86. Obtenido de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v5n5-2017/RGN-V5N5-2017-7.pdf>

- Gestiópolis. (31 de Octubre de 2016). Recuperado el 13 de 09 de 2017, de El macro entorno y su influencia en las empresas: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/el-macroentorno-y-su-influencia-en-las-empresas/>
- Gibson (1997), Learning to Perceive or Perceiving to Learn, <http://www.psych.nyu.edu/adolph/publications/AdolphKretch-inpress-GibsonTheory.pdf>
- Gómez de la Paniagua, A.y Guilliola, T. (2014). PERFIL DE LIDERAZGO EMPRESARIAL. En PSICORE. Guatemala. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=YfWaAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=liderazgo+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj6\\_7T27OvVAhXGTSYKHfshBm8Q6AEIJDA#v=onepage&q=liderazgo%20empresarial&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=YfWaAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=liderazgo+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj6_7T27OvVAhXGTSYKHfshBm8Q6AEIJDA#v=onepage&q=liderazgo%20empresarial&f=false)
- González, M., Milagros, P y Salazar, C. (29 de 08 de 2013). La comunicación como fundamento para el desarrollo de la planificación estratégica en las organizaciones públicas. Obtenido de redhecs: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/view/2328/3956>
- Gutiérrez, H. (2014). Calidad y productividad. México: McGraw-Hill.
- Hernández S; Fernández C, y Baptista L. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Evaluación y Educativa (2016) el clima y su entorno. Madrid: McGraw-Hill.
- Interconsulting Bureau, S. (2015). Motivación2 para el trabajo en equipo. Colombia, Bogotá: Ediciones de la U.
- Jácome, H., y King, K. (2013). Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa. Ecuador: Flasco. Recuperado el 17 de 09 de 2017, de [http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS\\_INDUSTRIALES\\_MIPYMES.pdf](http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf)
- Jennings, J. (2003). Menos, es más. Colombia: Norma S .A. Recuperado el 11 de 09 de 2017
- Litwin, G; Stinger, H; Schuster; Simon; N.Y (1987).Clima Organizacional y La Teoría de las 9 .España Recuperado el 24 de 12 de 2017

- López. (2016). Factores de cualidades que afectan a productividad e competitividad de las micro, pequeñas, y medianas empresas del sector industrial metalmecánico. *Ciencia e Ingeniería*(20), 99-107. Recuperado el 10 de 09 de 2017, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ecei/v10n20/v10n20a14.pdf>
- Martínez, H (2015). Comunicación, desempeño laboral, y discapacidad auditiva. *Orbis Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences*(32), 23.43. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/709/70945572003/>
- Martínez, R. (15 de Octubre de 2014). Indicadores de control de gestión . Obtenido de <https://es.slideshare.net/Roxanamms/sesin-4-indicadores-produccion>
- Martinez, (2014). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Calidad*, 43 .
- Martínez, H. (2013). The approach for competences from the perspective of the human development. Basic aspects and curricular design. UNIFE.
- Mello, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. México: LIMUSA.
- Méndez, C. (2000). Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa. (Rosarista, Ed.) Series documentos 1.
- Méndez, R. M., Vera, M. A., Vera, J. G., & Martinez, R. (03 de Marzo de 2017). Innovación en las pequeñas y medianas empresas manufactureras ubicadas en Puebla, México. *Revista Global de Negocios*, 5(5), 1-12. Recuperado el 09 de 09 de 2017, de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2916297](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2916297)
- Miranda, J; Valenzuela, A.y Navarrete, M. (Enero- Marzo de 2018). Innovación para la integración a las redes de proveeduría de las empresas multinacionales. *SciELO - Scientific Electronic Library Online*, 63(1). doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1069>
- Monje, C (2 013) *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Colombia.
- Ochoa, M., & Durán, N. M. (2016). Justicia Organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201-222. Recuperado el 31 de 8 de 2017, de <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RCCS/article/view/1540/pdf>

Ortega, W. (2003). Clima organizacional y la teoría de las 9 Recuperado el 11 de 09 de 2017

Pais Productivo. (2013). Ministerio de Industria y Productividad, 20.

Pazmiño, G., Gallardo, W., Flores, E., Almendarís, M., y Cepeda, R. (Enero-Marzo de 2017). la cultura, el clima organizacional y el liderazgo como condiciones restrictivas para la innovación en las pymes de la provincia de Tungurahua ecuador. *cieg*, revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales(27), 117-128. Obtenido de [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/Ed.%2027%20\(117-128\)%20Gabriel%20Pazmi%C3%B1o%20y%20otros-enero%202017\\_articulo\\_id291.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2027%20(117-128)%20Gabriel%20Pazmi%C3%B1o%20y%20otros-enero%202017_articulo_id291.pdf)

Pérez, V. (2014). Conceptos básicos sobre Estadística. *ISSUU*, 92. Recuperado el 11 de 02 de 2018, de [https://issuu.com/victor.perezq/docs/semana\\_1\\_\\_nueva\\_presentacion](https://issuu.com/victor.perezq/docs/semana_1__nueva_presentacion)

Plan nacional del buen vivir. (20013-2017). 674. ECUADOR.

Pritchard y Karasick. (1973) 11 dimensiones. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

Proecuador. (2016). [PERFIL-DE-METALMEC%C3%81NICA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-DE-METALMEC%C3%81NICA.pdf). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-DE-METALMEC%C3%81NICA.pdf>

Red Internacional de Investigadores (2015) Dimensiones. *cientific Electronic Library Online*, 36(1), 45-59. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362015000100006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100006)

Robbions, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Rodríguez, J. C. (2014). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.

Sabando, L ; Briones, I. y Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominios de las ciencias*, 2(4), 498-510. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802885.pdf>

Sánchez , J. B., & Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>



- Sánchez, I., Brea, I., Cruz, M. y Fernández, I. (Abril- Junio de 2017). Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos. *Correo Científico Médico*, 21(2), 434-444. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1560-43812017000200009&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1560-43812017000200009&script=sci_arttext&lng=pt)
- Saracho, J. (2015). *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Segredo, A., García, A., Cabrera, P., y Perdomo, I. (Enero- Junio de 2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima Organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir*, 24, 86-99. Recuperado el 16 de 08 de 2017, de <http://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/infodir/ifd-2017/ifd1724k.pdf>
- Sevilla, S. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Stephen, R y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Tamayo, M., Besoain, A., Aguirre, M., & Leira, J. (2017). Trabajo en equipo: relevancia e interdependencia de la educación interprofesional. *Revista de Saúde Pública (RSP)*, 51, 1-10. Recuperado el 20 de 08 de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=6724959104>
- Tapia, M., Ruiz, J., Ruiz, E., & Guerreña de la LLata, J. (12 de noviembre de 2015). Estudio del clima Organizacional de una empresa de manufactura, a través de una intervención de desarrollo organizacional.
- Telcel. (07 de octubre de 2016). Importancia de la productividad en los negocios. Recuperado el 07 de 09 de 2017, de Para que un negocio sea competitivo, debe estimular la productividad y cumplir con aspectos como: calidad, producción, costos adecuados, tiempos estándares de eficiencia, innovación, nuevos métodos de trabajo y tecnología.: <http://www.telcelsoluciones.com/articulos/importancia-de-la-productividad-en-los-negocios>
- Teoría del Muestreo S/f. <http://www.angelfire.com/sc/matasc/EyD/bioesta/muestreo.htm>
- Torro (2002) El desempeño laboral. México, 29, 99-130 Recuperado el 16 de 04 de 2017, de <http://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2017/ifd1724k.pdf>
- Valdés, M., García, R., Pérez, L., Ge, M., & Chávez, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *SciELO - Scientific Electronic Library Online*, 36(1), 48-57. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362015000100006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100006)

Vasconez, L. (12 de Mayo de 2015). Conozca siete aplicaciones que le ayudarán a ser más productivo en su trabajo. Conozca siete aplicaciones que le ayudarán a ser más productivo en su trabajo. Recuperado el 27 de Agosto de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/aplicaciones-productividad-apps-tecnologia.html>

Vega M; Ávila M; Vega M; Camacho C; Becerril S y Leo A. (Mayo de 2014). Paradigmas en la investigación. Enfoque Cuantitativo y Cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15), 1857-7431. Recuperado el 25 de enero de 2018, de <https://eujournal.org/index.php/esj/article/download/3477/3240>

Ventura, J. (Oct- Dic de 2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(4). Recuperado el 11 de 02 de 2018, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000400014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014)

# ANEXOS

**Anexo N.- 1 Materiales Fotográficos**









Anexo. - 2 Autorización de la CANFAC para ingresar a las carrocerías de Tungurahua



Ambato, 26 de febrero del 2018

Estimados Señores  
**SOCIOS DE CANFAC**  
Presente.-

De mi consideración:

Por el presente me dirijo a usted en mi calidad de Presidente, para solicitar muy comedidamente su apoyo con información que requiere La Srta. Cambo Allas Elvia Lucia, Cambo Allas Sara Elizabeth y Celia Lourdes Punina Chisa, estudiantes de la Universidad Técnica de Ambato, facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas, información acerca del sector carrocerero que se realizara mediante una encuesta, para ejecutar el proyecto de investigación de tesis en el tema, **"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR CARROCERO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA"**.

Conociendo su deseo de apoyar a la academia y por ende al desarrollo del sector, hago esta petición seguros de su acogida, agradezco y suscribo.

Atentamente,

**CANFAC**

Tlgo. Víctor Hugo Cepeda  
**PRESIDENTE DE LA CANFAC**



## Anexo 3.- Modelo de encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



### ENCUESTA

**Dirigida para el personal operativo del Sector Carrocero de la Provincia de Tungurahua**

**OBJETIVO:**

Determinar de qué forma influye el clima organizacional en la productividad laboral del sector carrocero de la provincia de Tungurahua.

**INSTRUCCIONES:**

Marque con una "X" las preguntas planteadas que usted crea más conveniente.

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. ¿Considera usted que los espacios de trabajo son apropiados para realizar sus actividades laborales?</p> <p>1. Muy apropiada <input type="checkbox"/></p> <p>2. Apropiaada <input type="checkbox"/></p> <p>3. Ni apropiada ni inapropiada <input type="checkbox"/></p> <p>4. Inapropiada <input type="checkbox"/></p> <p>5. Muy inapropiada <input type="checkbox"/></p>   | <p>7. ¿Considera usted que trabajar en equipo evita conflictos laborales?</p> <p>1. Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>2. Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>3. Ocasionalmente <input type="checkbox"/></p> <p>4. Casi nunca <input type="checkbox"/></p> <p>5. Nunca <input type="checkbox"/></p>  |
| <p>2. ¿Qué factores considera usted que más influyen para el desempeño laboral? (seleccione 1)</p> <p>1. Condiciones inadecuadas <input type="checkbox"/></p> <p>2. Relaciones laborales <input type="checkbox"/></p> <p>3. La capacitación que brinda la empresa <input type="checkbox"/></p> <p>4. Remuneración <input type="checkbox"/></p> <p>5. Actitud laboral negativa <input type="checkbox"/></p>                           | <p>8. ¿Qué factores considera usted que afectan directamente el desempeño laboral?</p> <p>1. Problemas familiares <input type="checkbox"/></p> <p>2. Problemas de salud <input type="checkbox"/></p> <p>3. Rotación del personal <input type="checkbox"/></p> <p>4. Insatisfacción salarial <input type="checkbox"/></p> <p>5.- Falta de compañerismo <input type="checkbox"/></p> |
| <p>3. ¿Cuándo usted realiza sus actividades se encuentra motivado?</p> <p>1. Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>2. Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>3. Ocasionalmente <input type="checkbox"/></p> <p>4. Casi nunca <input type="checkbox"/></p> <p>5. Nunca <input type="checkbox"/></p>   | <p>9. ¿Se adapta fácilmente al ambiente de trabajo de la empresa?</p> <p>1. Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>2. Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>3. Ocasionalmente <input type="checkbox"/></p> <p>4. Casi nunca <input type="checkbox"/></p> <p>5.- Nunca <input type="checkbox"/></p>   |
| <p>4. ¿Considera usted que la rotación del personal afecta directamente el desempeño laboral?</p> <p>1.-Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>2.- Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>3.-Ocasionalmente <input type="checkbox"/></p> <p>4.- Casi nunca <input type="checkbox"/></p> <p>5.- Nunca <input type="checkbox"/></p>   | <p>10. ¿Posee los recursos necesarios para desarrollar sus habilidades?</p> <p>1. Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>2. Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>3. Ocasionalmente <input type="checkbox"/></p> <p>4. Casi nunca <input type="checkbox"/></p> <p>5. Nunca <input type="checkbox"/></p>  |
| <p>5. ¿Cuáles son las actividades que realiza la empresa para mejorar el ambiente de trabajo?</p> <p>1. Capacitaciones permanentes <input type="checkbox"/></p> <p>2. Reducir la rotación del personal <input type="checkbox"/></p> <p>3. Buena comunicación entre el personal <input type="checkbox"/></p> <p>4. Proporciona tareas equitativas <input type="checkbox"/></p> <p>5. Estabilidad Laboral <input type="checkbox"/></p> | <p>11. ¿Cómo califica usted la tecnología que tiene la empresa para desarrollar sus habilidades laborales?</p> <p>1. Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>2. Muy Buena <input type="checkbox"/></p> <p>3. Buena <input type="checkbox"/></p> <p>4. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>5. Mala <input type="checkbox"/></p>   |
| <p>6. ¿Cuáles considera usted que ayudaría ha mejorar el ambiente laboral?</p> <p>1. Trabajo en equipo <input type="checkbox"/></p> <p>2. Trato justo al personal <input type="checkbox"/></p> <p>3. Comunicación efectiva <input type="checkbox"/></p> <p>4. Distribución del espacio adecuado <input type="checkbox"/></p> <p>5. Capacitación y desarrollo personal <input type="checkbox"/></p>                                   | <p>12. ¿Cómo califica usted el liderazgo del jefe de área para el desempeño laboral?</p> <p>1. Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>2. Muy bueno <input type="checkbox"/></p> <p>3. Bueno <input type="checkbox"/></p> <p>4. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>5. Malo <input type="checkbox"/></p>   |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo 4.- Modelo de entrevista



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



Entrevista dirigida al Gerente de la empresa del Sector Carrocero de la Provincia de Tungurahua

### I.- OBJETIVO:

- Identificar de qué forma influye el clima organizacional en la productividad del sector carrocero de la provincia de Tungurahua.

### II. INSTRUCCIÓN

- Conteste de forma clara y precisa
- Toda la información obtenida será de absoluta reserva con el único objetivo de investigación universitario.

1.- ¿Considera usted que el clima organizacional influye en la productividad de la organización y la satisfacción de los Colaboradores?

---

2.- ¿Qué estrategias realiza para que los colaboradores contribuyan a la productividad?

---

3.- ¿Qué factores considera usted que más afectan al clima organizacional y como usted ha tenido buenos resultados?

---

4.- ¿Qué gestiones se han efectuado para mejorar la producción sin descuidar el personal?

---

5.- ¿Cómo califica el proceso de selección del personal en la empresa que usted labora y qué pruebas aplica para el mismo?

---

6.- ¿Considera usted que la motivación es un factor principal para que exista baja productividad y como usted incentiva a los colaboradores?

---

7.- ¿Considera usted que la rotación del personal es motivo de inestabilidad laboral y se produce estrés laboral?

---

8.- ¿Cuál es su objetivo mensual de producción y que estrategias utilizaría para aumentar la producción?

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Validación de las encuesta y entrevista

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido al personal operativo del sector carroceros de la provincia de Tungurahua.

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	✓	✓		
Claridad en la redacción de los ítems	✓	✓		
Pertinencia de la variable con los indicadores	✓	✓		
Relevancia del contenido		✓		
Factibilidad de la aplicación		✓		

Observaciones: *En el documento - Encuesta*

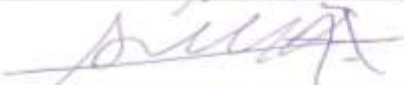
Validado por:	<i>Ing. Arturo Montenegro</i>
Profesión:	<i>Ing. Comercial</i>
Lugar de Trabajo:	<i>BTA.</i>
Cargo que desempeña:	<i>Docente</i>
Lugar y Fecha de validación:	<i>Abato, 23/01/2018</i>
Firma:	

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido al personal operativo del sector carroceros de la provincia de Tungurahua.

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	✓	✓		
Claridad en la redacción de los ítems	✓	✓		
Pertinencia de la variable con los indicadores	✓	✓		
Relevancia del contenido		✓		
Factibilidad de la aplicación		✓		

Observaciones: *En el documento // Entrevista.*

Validado por:	<i>Ing. Arturo Montenegro</i>
Profesión:	<i>Ing. Comercial</i>
Lugar de Trabajo:	<i>BTA.</i>
Cargo que desempeña:	<i>Docente</i>
Lugar y Fecha de validación:	<i>Abato 23/01/2018</i>
Firma:	

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido al personal operativo del sector carrocerero de la provincia de Tungurahua.

APRECIACIÓN CUALITATIVA				
CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento		X		
Claridad en la redacción de los ítems		X		
Pertinencia de la variable con los indicadores		X		
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de la aplicación		X		

**Observaciones:** Utilizar letra capital (mayúscula) únicamente en el inicio de sustantivos propios.  
 Cambiar / sustituir preguntas "2"  
 Destacar redacción preguntas "5"  
 Mejorar la redacción de las preguntas.  
 Entrevista.

Validado por:	MARÍA CRISTINA ABELL PEÑE
Profesión:	PSICÓLOGA
Lugar de Trabajo:	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Cargo que desempeña:	DOCENTE
Lugar y Fecha de validación:	26 DE ENERO DE 2015
Firma:	

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido al personal operativo del sector carrocerero de la provincia de Tungurahua.

APRECIACIÓN CUALITATIVA				
CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento		X		
Claridad en la redacción de los ítems		X		
Pertinencia de la variable con los indicadores		X		
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de la aplicación		X		

**Observaciones:** Utilizar letra capital (mayúscula) únicamente en el inicio de sustantivos propios.  
 Especificar de forma clara las instrucciones para llenar el encuesta.  
 Destacar aquellos que respondan en las preguntas marcadas.  
 Mejorar la redacción de las preguntas.

Validado por:	MARÍA CRISTINA ABELL PEÑE
Profesión:	PSICÓLOGA
Lugar de Trabajo:	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Cargo que desempeña:	DOCENTE
Lugar y Fecha de validación:	26 DE ENERO DE 2015
Firma:	

