



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA DE EMPRESAS

**TEMA: “El Clima Organizacional y su Incidencia en el Trabajo en Equipo de la
empresa de Productos Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo”**

AUTORA: Jessica Paola Calvache Moreno

TUTOR: Ing. Iván Cevallos B.

AMBATO – ECUADOR

Noviembre 2014



Ing. Mg.

Iván Cevallos B.

CERTIFICA:

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

Ambato, Noviembre del 2014

Ing. Iván Cevallos B.

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Paola Calvache manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Empresas son absolutamente originales y personales; a excepción de las citas.

Jessica Paola Calvache Moreno.

CI. 0503167579

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

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

f).....

Ing. Víctor Córdova

f).....

Ing. Jorge Jordán

Ambato, Noviembre del 2014.

DERECHOS DE AUTOR

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

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, 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.

Jessica Paola Calvache Moreno.

CI. 0503167579

AUTORA

DEDICATORIA

A DIOS: Por ser el ser Superior que estuvo en todos los momentos difíciles de mi vida

Como estudiante, dándome la fuerza necesaria para seguir adelante en medio de la
Incertidumbre, del desaliento y la alegría.

A MI MADRE: Quien a base de su trabajo, esfuerzo, perseverancia y sacrificio supo enseñarme el camino del bien, por tan apreciado sendero por el cual llegare a ser una persona útil para la sociedad.

A MI INOLVIDABLE HERMANA CARLA: Ya no está junto a mí pero sé que desde el cielo me cuida y no me abandona y estará feliz por el logro obtenido.

A MIS SOBRINOS EMILIA Y DANIEL: que llena mi vida de alegría y felicidad y son el motor que me impulsa a seguir adelante.

Paola

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a las personas que me supieron ayudar y colaborar durante el tiempo de realización de este trabajo como son: mis papás, profesores los cuales me inculcaron los conocimientos necesarios para mi desarrollo profesional, al Ing. Iván Cevallos tutor de mi trabajo de graduación, quien supo guiarme con éxito hasta la culminación de mi trabajo.

Jessica Paola Calvache Moreno.

INDICE GENERAL

Contenido

Portada.....	i
Certifica.....	ii
Declaración de autenticidad	iii
Aprobación de los miembros del tribunal de grado	iv
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Indice general	viii
Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos	xiii
Resumen ejecutivo	xiv
Abstrac.....	xv
Introducción.....	1
CAPITULO I	2
1. EL PROBLEMA.....	2
1.1.Tema de la investigación.....	2
1.2.Planteamiento del problema	2
1.3. Justificación.....	11
1.4. Objetivos	12
CAPITULO II.....	13

2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes investigativos	13
2.2. Fundamentacion filosófica	16
2.3. Fundamentacion legal.....	19
2.4. Categorías fundamentales.....	22
CAPITULO III	47
3. METODOLOGIA	47
3.1 Enfoque de la investigación	47
3.2 Modalidad de investigación.....	49
3.3 Tipo de investigación	50
3.4 Población y muestra	51
3.5 Operacionalización de las variables	53
3.6. Plan de recolección de información	55
3.7. Plan de procesamiento de la informacion.....	56
CAPITULO IV	58
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	58
4.1. Análisisde los resultados	58
4.2. Verificación de hipótesis	70
CAPÍTULO V	75

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
5.1. Conclusiones	75
5.2.Recomendaciones	77
CAPITULO VI	78
6. PROPUESTA.....	78
6.1 Datos informativos.	78
6.2. Antecedentes de la propuesta	80
6.3. Justificación.....	83
6.4. Objetivos	83
6.5. Analisis de la factibilidad	84
6.6. Fundamentación científica técnica	86
6.7. Metodológico – modelo operativo	97
6.8 Administracion de la propuesta	131
6.9 Previsión de la evaluación	132
Bibliografía.....	133
Anexos.....	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.1 Variable Independiente: Clima Organizacional	53
Tabla N.2 Variable Independiente: Trabajo en Equipo.....	54
TablaN.3Plan de recolección de información	55
TablaN. 4El liderazgo democrático.....	59
Tabla N.5El liderazgo participativo	60
Tabla N. 6 La comunicación.....	61
Tabla N.7 Motivación laboral	62
Tabla N. 8 Programa de capacitación y desarrollo para el personal	63
TablaN. 9 Habilidades y el desempeño de sus laborales	64
Tabla N. 10Funciones y responsabilidades	65
Tabla N. 11Conflictos en la delegación de tareas	66
Tabla N. 12La partícipe de los éxitos y fracasos en el área de trabajo	67
Tabla N.13La toma de decisiones	68
Tabla N. 14 El equipo de trabajo y la efectividad	69
Tabla N. 15Frecuencia Observada	71
Tabla N. 16Frecuencia Esperada.....	71
Tabla N. 17Verificación de Hipótesis	72
Tabla N. 18Metodología.....	97
Tabla N. 19FODA	101
Tabla N. 20Matriz FODA	102
Tabla N. 21Toma de Decisiones	110
Tabla N. 22Presupuesto.....	117
Tabla N.23Plan de Capacitación	118

Tabla N. 24Plan de Integración.....	121
Tabla N. 25Plan de Intervención.....	122
Tabla N. 26Plan de Incentivos	125
Tabla N. 27Plan de Monitoreo y Evaluación	131
Tabla N. 28Previsión de la Evaluación	132

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N.- 1 Variable Independiente	22
Grafico N.- 2 Variable Dependiente.....	23
Grafico N.- 3 El liderazgo democrático	59
Grafico N.- 4 El liderazgo participativo	60
Grafico N.- 5 La comunicación.....	61
Grafico N.- 6 Motivación laboral	62
Grafico N.- 7 Programa de capacitación y desarrollo para el personal	63
Grafico N.- 8 Habilidades y el desempeño de sus laborales	64
Grafico N.- 9 Funciones y responsabilidades.....	65
Grafico N.- 10 Conflictos en la delegación de tareas.....	66
Grafico N.-11 La partícipe de los éxitos y fracasos en el área de trabajo	67
Grafico N.-12 La toma de decisiones.....	68
Grafico N.-13 El equipo de trabajo y la efectividad.....	69
Grafico N.- 14 Representación gráfica de la comprobación de la hipótesis.	74

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Lácteos Paraíso se dedica a la fábrica de productos como son el queso y leche, la empresa a través de los años buscan nuevas alternativas de producción, y optan por la elaboración de la leche pasteurizada y homogeneizada, siendo este su producto estrella.

Actualmente en la empresa se habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, exigencia en el puesto, máxima productividad, entre otros, pero dónde queda la reciprocidad de la empresa hacia el trabajador, los directivos deberían tomar cartas en el asunto, para no perder a su recurso más valioso, el recurso humano.

Los datos arrojados en la investigación de campo realiza a los empleados demuestra que es necesario un buen clima organizacional ya que le mismo ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa.

La propuesta resultante de la investigación esta direccionada a proporcionar a la empresa de Productos Lácteos el Paraíso una herramienta útil para el Clima Organizacional, le permitirá incrementar el desempeño y el trabajo en equipo de los trabajadores a través del sistema de recompensas motivacionales, ya que se detallarán actividades encaminadas a mejorar el clima organizacional.

Palabra Clave:

Organizacional
Recompensa

ABSTRAC

Paradise Dairy Company dedicated to the manufacture of products that include cheese, milk the company through the years looking for new production alternatives, and opt for the production of pasteurized and homogenized, and this is their flagship product and cheese and various derivatives of milk, such as yogurt with fruit, cereal, etc.

Currently in the company talking about high quality standards, trained staff requirement in the post, maximum productivity, among others, but where the reciprocity of the company to the worker is, managers should take up the matter, not to lose its most valuable resource, human resource.

The data collected in the field research done employees shows that a good organizational climate is necessary because it helps and encourages him to be competent among coworkers, creating a mature behavior of all its members, allowing them to commit to be responsible for their work assignments within the company.

The proposal resulting from the research is directed to provide the company Dairy Paradise a useful tool for organizational climate, will allow you to increase performance and teamwork of employees through the system of motivational rewards, as it will detail activities to improve the organizational climate.

Keyword:

organizational
reward

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios que se presentan a nivel económico, administrativo, tecnológico y empresarial, obligan a los administradores a proporcionar las herramientas para enfrentar nuevos procesos en esta realidad global sumamente competitiva, debiendo implementar constantemente sistemas que mejoren el desempeño de su personal, para lograr ser más productivas y rentables.

Capítulo I, Se realiza un análisis y estudio del Problema de manera minuciosa, permitiéndonos dar nuestro juicio de valor y una justificación al problema y los objetivos propuesto.

Capítulo II, Se hace una investigación relacionada a los antecedentes y la fundamentación filosófica, a su vez que se encuentra la hipótesis de la investigación y el señalamiento de las variables dependiente e independiente.

Capítulo III, Se realiza un enfoque en cuanto a los tipos de investigación, y al análisis de la Modalidad de investigación

Capítulo IV, Contiene el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta y la verificación de la hipótesis de las diferentes variables en estudio y los gráficos

Capítulo V, La elaboración de las conclusiones y recomendaciones en cuanto al Problema

Capítulo VI, Se realiza la Propuesta que permitirá mejorar el trabajo en equipo de los trabajadores y a su vez la satisfacción de los socios, es decir una solución al problema, el mismo que se presentara a la empresa de Productos Lácteos el Paraíso

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1.TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

“El Clima organizacional y su incidencia en el trabajo en equipo de la empresa de Productos Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo”.

1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

En **América Latina** las organizaciones que emplean viejos esquemas estructurales, pueden llegar a ser obsoletas o disfuncionales si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta. Un cambio de enfoque metodológico que marque la diferencia, sería útil para la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir, creando ambientes de trabajo motivadores y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. El clima laboral es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

En los últimos tiempos hemos escuchado la importancia que tiene para la empresa el desarrollo del clima organizacional dentro de la misma, y conociendo lo trascendental de este tema en cuanto al mejoramiento de los servicios que el capital humano puede aportar si la empresa lleva a cabo dicho plan de mejoramiento, la entidad sería más competente y mejoraríamos la relaciones humanas con nuestros compañeros y jefes inmediatos.

A nivel **Nacional** son muchas las empresas que se preocupan por el clima laboral, el trabajo en equipo y la satisfacción que estos obtienen llevándolos a implantar sistemas de control del comportamiento de organizacional sin tener muchas veces, la más mínima idea de lo que esto significa, su concepto y los beneficios que puede traer a una organización cuando este se implementa con compromiso y liderazgo.

En el Ecuador se han creado y desarrollado innumerables empresas de producción, específicamente en el sector lácteo, en los últimos años se ha experimentado un crecimiento razonable, de esta manera han entrado en el entorno de las PYMES, nuevos enfoques de manejo administrativo, de esta manera se determina que, el inadecuado Clima Organizacional que se presenta en este entorno, afecta sustancialmente a los

índices de Productividad, lo cual se ve reflejado en el bajo volumen de ventas y por ende en la Inversión y en su Rentabilidad, proyectando así una imagen en el sector de poca Competitividad.

En la provincia de **Cotopaxi** Para poder sostenerse exitosamente en el mercado, alcanzando los estándares de calidad que les exigen los nuevos tiempos, la empresa necesita desarrollar líneas de acción que orienten el comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos institucionales. El clima organizacional es un aspecto determinante para la productividad de las organizaciones. Tan importante como las ventas y la planificación, el clima organizacional afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles.

La empresa Lácteos el Paraíso, como empresa cumple un papel importante en el sector económico de la provincia y por ende en la ciudad, en consecuencia tiene un espacio ganado en el mercado de la producción y comercialización de productos lácteos y un gran desafío en contribuir con el desarrollo económico de la provincia.

La empresa LÁCTEOS EL PARAISO se formó en el año de 1992 por el Sr. Patricio Toro actual único propietario de la misma., con el procesamiento de tan solo 500 litros diarios en un espacio pequeño, constituyéndose como una pequeña empresa donde se ofrecía solamente quesos realizado caseramente, es decir se ocupaban peroles para el proceso y no los tanques de almacenamiento de ahora, y el producto se vendía principalmente en los mercados de Salcedo, luego de varios años la pequeña empresa siguió desarrollándose y se invirtió un poco más de dinero hasta convertirse en una empresa.

En ese año la empresa ya comienza a fabricar un nuevo producto, que es el queso de mesa, el mismo que tiene gran aceptación en el mercado, por lo que rápidamente se da a

conocer la marca. Por tal motivo se procesa en la actualidad alrededor de 30000 litros diarios.

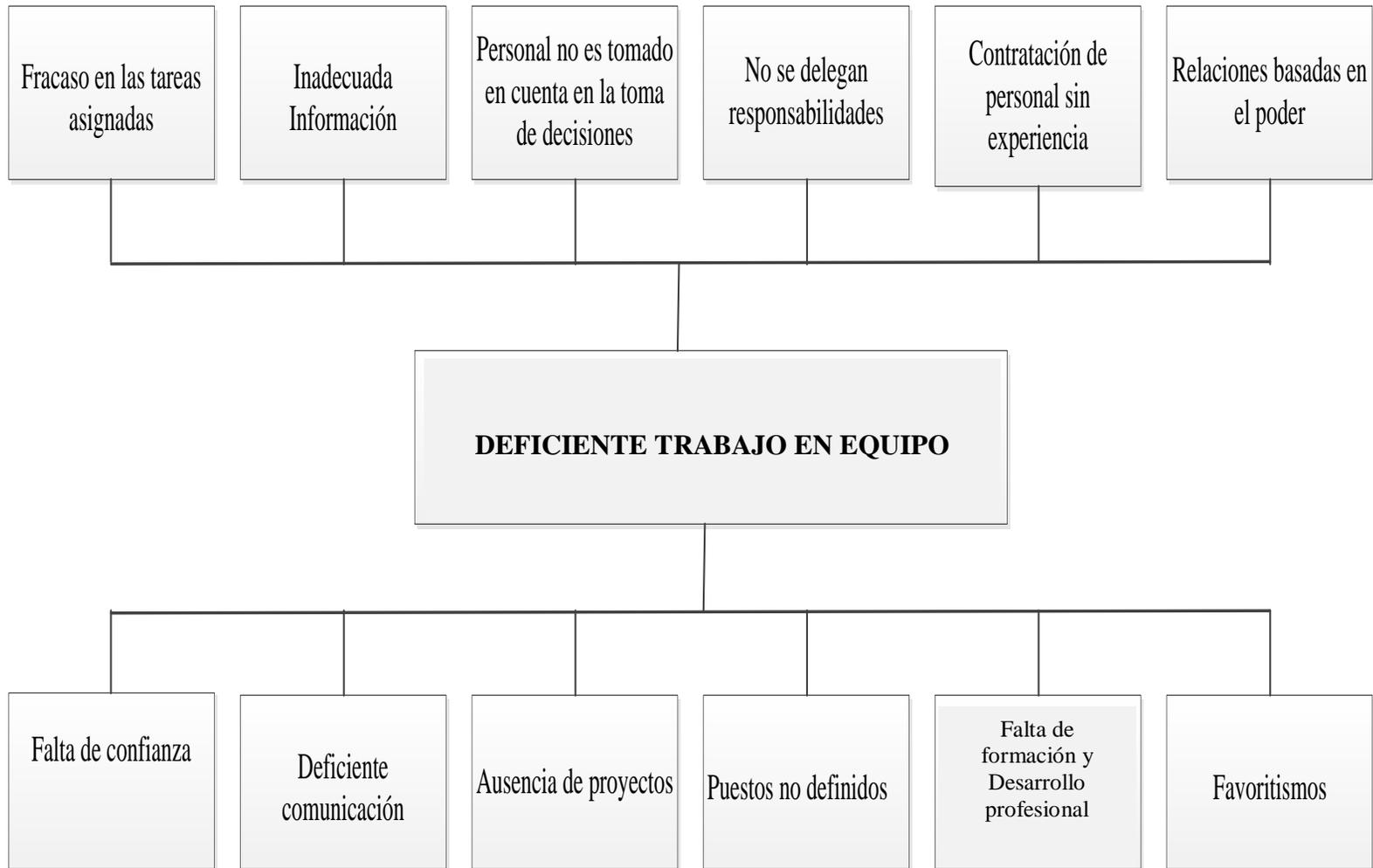
Para el año 2001 buscan nuevas alternativas de producción, y optan por la elaboración de la leche pasteurizada y homogeneizada, siendo este su producto estrella y el queso, y diferentes derivados de la leche, como: yogur con frutas, con cereal, etc.

La empresa está ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo en la Panamericana Sur av. Jaime Mata Yerovi. La empresa nació con el propósito de impulsar y facilitar al productivo de dicho cantón a surgir y poder crecer, debido a grandes dificultades que ha poseído el mismo.

La especial importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales, de ahí se reflejan aspectos reales de la interacción con los compañeros de trabajo, ya que gracias al fortalecimiento del trabajo en equipo toda actividad de la organización se torna en una experiencia grata y de satisfacción para el trabajador.

1.2.2 Análisis Crítico



1.2.2 Análisis Crítico

Un mal Clima Organizacional es bastante serio para una organización, existen varios factores para que el clima se deteriore en la empresa como la acumulación de diferentes causas, analizando el Clima Organizacional de la empresa Productos Lácteos el Paraíso podemos mencionar entre otros la falta de confianza del Administrador en sus colaboradores que está reflejado en un exceso de control sobre las actividades que desarrolla los empleados, y la incapacidad de delegar funciones en ellos y proporcionarles un poco de autonomía.

También se observa en la empresa la deficiente comunicación, entre los empleados, y se detecta a su vez una comunicación vertical en la que el gerente se comunica con su departamento administrativo y no directamente con los empleado, siendo que el gerentes es quien tendría que tener un trato directo con los empleados, para mejor el clima organizacional, además reflejada en la falta de transparencia en las cuentas de la empresa, la ausencia de comunicación periódica sobre los cambios de actividad, recursos, estrategias la falta de una retroalimentación sobre el desempeño de los trabajadores.

Considerando también la ausencia de un proyecto la empresa no tiene clara su misión, visión, los valores por lo que los empleados no saben exactamente hacia donde se dirige la organización y en que están enfocados todos sus esfuerzos. El hecho de no tener un objetivo común provoca que cada uno de los trabajadores se centre únicamente en los objetivos individuales entorpeciendo el trabajo en equipo

No se fomenta el desarrollo profesional y personal de los trabajadores no hay planes de carrera ni se gestiona el talento humano para conseguir la mejor educación persona para el puesto. Algunas competencias de los trabajadores están sin ser tomadas en cuenta, no

se evalúa el desempeño que permita recompensar o aplicar castigos a quienes no alcanzan los estándares marcado por la alta dirección.

Los puestos no se encuentran bien definidos por lo que el empleado no sabe que se espera exactamente del puesto de trabajo convirtiéndolo en un trabajador reactivo que espera instrucciones y ejecuta o bien genera conflictos cuando toma una iniciativa.

Los tratos a favor son los casos más difíciles, en vez de ser un reparto rotativo o equitativo algunos trabajadores perciben que deben hacer más esfuerzo que otros para obtener la misma retribución-compensación o que incluso no pueden acceder a determinadas ventajas.

Hay una falta de inteligencia emocional, falta de visión en un negocio y una gestión inadecuada tanto en las personas como los recursos, generando un mal ambiente de trabajo lo que incide en la productividad debido a la desmotivación que estos y otras causas provoca en los empleados. Además repercute directamente en el trabajo en equipo.

1.2.3 Prognosis

Al no dar una solución al problema, la empresa se verá afectada en el inadecuado desempeño laboral de los empleados, a su vez que provocara un liderazgo inadecuado, estimulando una carente comunicación departamental y provocando todo esto un decremento en cuanto a productividad y ventas, disminuyendo así los beneficios, para la empresa pudiendo llegar a liquidar personal ya que existirá un déficit, y posteriormente puede llegarse al cierre de la empresa.

Es por ello que la empresa debería implementar un programa de mejoramiento que le permita establecer alternativas de solución al problema.

1.2.4 Formulación Del Problema

¿Cómo incide el clima organizacional en el trabajo en equipo de la empresa de Productos Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo?

1.2.5 Preguntas Directrices Interrogantes

- ¿Conoce la situación actual sobre el clima organizacional y el trabajo en equipo de Productos Lácteos el Paraíso?
- ¿Conoce usted los factores que caracteriza el clima organizacional?
- ¿La empresa aplica trabajo en equipo para mejora el desenvolvimiento de sus trabajadores?
- ¿Cuáles son las alternativas de solución que permitan solucionar el problema planteado de la empresa de Productos Lácteos el Paraíso?

1.2.6 Delimitación del Problema

Delimitación conceptual o contenido

CAMPO: Administración

ÁREA: Talento Humano

ASPECTO: Clima organizacional y trabajo en equipo

Delimitación Espacial

La presente investigación se realizara en la empresa de Productos Lácteos el Paraíso de la Ciudad de Salcedo.

Límite Temporal

El trabajo de Investigación se efectuara desde Enero 2014 a Octubre 2014

Unidades de Observación

La presente Investigación se realizar a las siguientes Personas que forma de parte directa o indirecta en la Investigación

- Directivos
- Clientes Internos

1.3. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día las empresas, no se preocupan por el clima organizacional, por lo que es de interés común analizar la incidencia del mismo en el trabajo en equipo, la carencia de un trabajo conjunto es preocupante en las organizaciones ya que afectan al desempeño laboral y por ende a la productividad de la empresa.

La importancia de la investigación es teórica en cuanto al análisis de concepto sobre clima organizacional y trabajo en equipo ya que permite identificar las falencias que existen en la empresa en relación a la inadecuada utilización de conceptos. La importancia práctica es que permitirá dar una solución al problema en cuanto a mejorar el trabajo en equipo basado en la adecuada comunicación y liderazgo, permitiendo que la empresa pueda cumplir objetivos plantados y lograr el incremento en su productividad.

El presente trabajo pretende tener una orientación claramente práctica, que facilite la aplicación de esta investigación a la realidad existente en la empresa como es la desmotivación y el bajo rendimiento del trabajo en equipo, ya que proponiendo esta metodología de mejoras en el clima organizacional se está vinculando claramente la gestión del talento humano con el rendimiento organizacional de acuerdo a sus metas.

La utilidad de este proyecto es dar una solución a la empresa de lácteos Paraíso, en cuanto al clima organización de sus trabajadores quienes serán los beneficiarios directos ya que obtendrán capacitación en cuanto a trabajo en equipo, a su vez se dará una solución al liderazgo que se están manteniendo en la empresa, para así poder crear un adecuado clima organización entre empleados y directivos.

Determinar los beneficios que se alcanzaran con la ejecución de este trabajo se dirige a mejorar la perspectiva estratégica de la empresa y por ende su ventaja de competitiva en el mercado con buenas fortalezas dentro de su estructura organizacional. Es factible la realización de la investigación ya que dispone de los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos, así como del acceso a fuentes de investigación útiles para factibilidad de este trabajo, además se cuenta con asesoría especializada y de la voluntad investigadora para realizarla.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- Determinar la incidencia del clima organizacional en el trabajo en equipo a los trabajadores de la empresa de Productos Lácteos el Paraíso.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los factores que caracterizan el actual Clima Organizacional en la empresa de Productos Lácteos el Paraíso, para ver la situación del trabajo en equipo.
- Analizar cómo se desarrolla el trabajo en equipo en la empresa de Productos Lácteos el Paraíso, mediante de cuadros comparativos.
- Establecer alternativas que permitan solucionar el problema planteado en la empresa de Productos Lácteos el Paraíso

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Una vez revisada y analizada la bibliografía que servirá como sustento para la investigación, presento los siguientes trabajos previos que se relacionan y del cual se tomó: a) el enfoque teórico del tema, que determina los objetivos expuestos en el contenido del texto y que están relacionados con el estudio; y, b) las conclusiones obtenidas sobre el análisis del tema, lo que constituye a la vez, el aporte de los antecedentes investigativos realizados y que se detallan a continuación.

MARTINEZ, R. (2001) *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Central del Ecuador.

Objetivo

Analizar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el Instituto de Oftalmología, Identificando los principales problemas laborales y su influencia en el grado de satisfacción del paciente.

CONCLUSIONES

- La crítica situación que atraviesa actualmente nuestro país, trae aparejada la difícil tarea para las empresas de revertir un Clima Laboral de tensión y frustración en uno de bienestar y satisfacción para sus empleados. Por ésta razón podemos inferir que, generalmente, se observa que casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo, que las cosas que sí los emocionan están fuera del trabajo, que el tiempo entre el trabajo y el ocio está poco equilibrado.
- A los trabajadores sólo les importa su salario – aunque su poder adquisitivo esté en un progresivo deterioro- y existe un marcado temor a las sanciones que puedan redundar en despidos y a los cambios que se operan en las organizaciones. Es tan profunda la crisis que los trabajadores sólo focalizan su atención en aspectos económicos.
- El desafío para el Área de Recursos Humanos de la empresa es, justamente, estimular políticas que desarrollen otros aspectos no monetarios pero que sí influyen en la satisfacción de los trabajadores

MOLINA, S. (2010).*Plan de desarrollo para fortalecer el clima Organizacional y las relaciones laborales en la empresa Aymesa de la ciudad de Quito* facultad de ciencias administrativas y económicas de la Universidad Técnica del Norte de la ciudad de Ibarra

Objetivos:

Presentar los elementos centrales que hacen parte del concepto de Clima Laboral y Organizacional, así como aspectos metodológicos para su diagnóstico y medición en el contexto de la empresa, su importancia y su relación con la cultura, para identificar estrategias de intervención y mejoramiento.

Conclusiones.

Después de haber realizado la investigación de clima organizacional en la empresa se llega a las siguientes conclusiones:

- En cuanto a la motivación: No hay una motivación al personal, ya que uno de los primeros motivadores del trabajador, no el único pero sí uno de los más importantes, es el económico no se está presentando al nivel que los trabajadores les gustaría que hubiese en la organización.
- Valores: La escala de valores está bien determinada y es perceptible en el personal. Éstos consideran a todos los valores por igual y buscan su desarrollo por igual.
Cultura Organizacional: Busca definirse por el trabajo en equipo, por una buena comunicación y por una estrecha relación con los puestos superiores.
- Conflicto:
Estrés: es uno de los factores predominantes que evitan un amplio desenvolvimiento de las actividades de los trabajadores y llevando a mantener un clima de estrés y conflicto entre ellos.

RAMOS. M (2008) *Desarrollo de la Cultura Organizacional de la Brigada Patria de la Provincia de Cotopaxi* facultad de ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi de la ciudad de Latacunga.

Conclusiones.

- Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.
- La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales.
- La cultura organizacional castrense es rígida y desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas.

2.2. FUNDAMENTACION FILOSÓFICA

La presente investigación se encuentra ubicada en el paradigma crítico propositivo; crítico porque realiza un análisis de la organización empresarial; y propositivo por cuanto busca plantear una alternativa de solución en el deficiente Clima Organizacional y su incidencia en el Trabajo en equipo en la empresa Productos Lácteos el “Paraíso”

Fundamentación Ontológica

Se concibe al ser humano como un ente capaz de motivarse. Podría decirse que el autoestima está determinada de manera directa por el impulso para el logro de un objetivo; siendo éste condicionado por diversos factores, tales como el grado de necesidad o deseo del individuo, el tipo y naturaleza de las dificultades que se hallen durante el proceso.

La investigación busca que la problemática deficiente clima organizacional pueda ser mejor y de ser posible revertida en función del brindar un mejor servicio tanto a sus clientes externos e internos, para beneficiar de esta manera a la empresa Lácteos el Paraíso.

Fundamentación Epistemológica

Los estudios epistemológicos se dedican al estudio de los conocimientos científicos, e indica el fundamento sobre el cual se construyó el conjunto de saberes propios de una disciplina en particular.

La investigación será asumida desde el enfoque epistemológico de totalidad concreta por cuanto las causas de su deficiente Clima Organizacional y la incidencia que este tiene en el trabajo en equipo se desarrolla en diferentes escenarios, produciendo múltiples consecuencias, por lo tanto en función de este estudio se busca la transformación positiva tanto del objeto como del sujeto de la investigación.

Fundamentación Axiológica

La investigación busca rescatar y resaltar los valores de responsabilidad y compromiso, en el personal que labora en la empresa para así buscar brindar a sus clientes un buen servicio para que desde esa perspectiva asuman con una visión y orientación consiente su papel de gestores del cambio positivo para la empresa.

Hoy en día el principal objetivo de las empresas es ser competitivas, es por eso que los clientes internos se están sujetando al cambio ya sea para mejorar sus procesos internos, crear un mejor ambiente de trabajo, consolidar las relaciones laborales. El mejoramiento continuo en lo que respecta al clima organizacional y el trabajo en equipo ayudara a lograr la eficacia de una organización en el logro de sus objetivos por medio de un conjunto de elementos interdependientes que persiguen un mismo fin.

Los valores que la empresa posee cuenta al momento del trabajo en equipo buscando que estos beneficien a cada uno de los que están involucrados con la organización.

El mejoramiento en la organización y sus relaciones laborales se aplicara tratando de involucrar a todos los que integran la organización de forma que todos participen conjuntamente como un equipo ya sea en una capacitación, entrenamiento, es decir los procesos de cambio aplicados a la competitividad, la calidad del producto y el servicio como en la forma de incrementar la productividad de la empresa.

2.3. FUNDAMENTACION LEGAL

Para proponer una solución a través de procesos ordenados será necesario también que la empresa cumpla con los siguientes respaldos legales, las políticas nacionales sobre los recursos humanos en los derechos y obligaciones de los recursos humanos se han consignado tanto en la Constitución Política y Ley de Descentralización, en el Código de Trabajo y en los reglamentos de los trabajadores. Los diferentes artículos que se refieren al tema de investigación se detallan a continuación:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR:

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

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

Art. 326.- El derecho al trabajo y sus principios. Numerales del 1 al 16.

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadores será bilateral y directa.

CÓDIGO DE TRABAJO:

Disposiciones Fundamentales

Art. 1.- Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a los que ellos se refieren.

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

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

A nadie se le puede exigir servicios gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la Ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 5.- Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

- 13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
- 14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo;
- 15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Observar buena conducta durante el trabajo;
- c) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.

2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

X= Clima Organizacional

Y= Trabajo en Equipo

2.5 HIPÓTESIS

Un adecuado Clima Organizacional permitirá mejorar el Trabajo en Equipo de la empresa Productos Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo.

Supraordinación

Grafico N.- 1

Variable Independiente



Fuente: Paola Calvache
Elaboración: Paola Calvache

Infraordinacion

Grafico N.- 2
Variable Dependiente



Fuente: Paola Calvache

Elaboración: Paola Calvache

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

En la actualidad Productos Lácteos el Paraíso no cuenta con un Clima Organizacional adecuado lo que no permita tener un Clima satisfactorio y por ende la participación de sus trabajadores y así poder cumplir con los objetivos propuestos por la empresa, por lo que es esencial emprender en esta investigación, las categorías que sustentan las variables del estudio son las siguientes:

2.4.1 Definición de la variable independiente

2.4.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

“En una investigación se determinaron que medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad, esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización” (Gibson y Colbs, 2005, p.20).

“De acuerdo con los fundamentos teóricos y metodológicos se puede decirse que la medición de clima organizacional a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados debido a las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral” (Bowers y Taylor, 2007, p120).

2.4.1.1 Factores del Clima Organizacional

En primer lugar, hemos de tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables.

Estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos; la apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacer ver la misma situación de manera positiva o negativa, además están las estrategias, tanto individuales como grupales o colectivas que pueden distorsionar las opiniones y las percepciones.

De un lado, la que cada individuo va siguiendo en la empresa u organización en la que trabaja, buscando sus propios objetivos individuales; de otro, las que pueda seguir en el seno de una organización sindical, política o de cualquier otro tipo. Todo acaba por influir en su percepción, por formar parte de un estado de ánimo determinado.

Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están relativizadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque tengamos en cuenta todo eso, es posible efectuar mediciones de clima y ambiente laboral; estas van a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que intervengan en ellas.

¿Qué factores se puede considerar que intervienen en esa percepción del clima laboral? son, evidentemente, muchos y no siempre conocidos o controlables, pero

de una manera general y abriendo el abanico a los colectivos de empresas y trabajadores, sí es posible sistematizar esos factores. (Brunet, 2007, p.200)

2.4.1.1.2 Características del Clima Organizacional

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico del mismo.

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma, a su vez éstas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que identifique la presencia de un deteriorado clima laboral, es decir sus empleados pueden encontrarse insatisfechos. (Goncalves,2010, p.23)

2.4.1.1.3 Funciones del Clima Organizacional

El clima organizacional dentro de una empresa cumple un sin número de funciones, entre las más reconocidas tenemos:

Vinculación.- Lograr que un grupo que trabaja mecánicamente o a su vez que no se encuentran vinculados, se comprometa con las actividades que realiza.

Obstaculización.- Alcanzar que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes rutinarios y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

Espíritu.- Es una dimensión de espíritu de trabajo, los miembros sienten que sus necesidades sociales están siendo atendidas y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad.- Lograr que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alojamiento.- Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal, describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción.- Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha; la administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje.- Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo; el comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración.- Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura.- Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que se presentan en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos existen, y si los mismos son manejados de manera formal o informal.

Responsabilidad.- El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; tener conocimientos claros sobre su trabajo.

Recompensa.- Es la retribución que recibe el trabajador por hacer bien su trabajo, se debe dar más énfasis en las recompensas y no en sanciones, se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo.- El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

Cordialidad.- El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, el énfasis en lo que quiere cada uno; la pertenencia del grupo sociales amistosos e informales.

Apoyo.- La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Identidad.- El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Conflicto e inconsecuencia.- El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Formalización.- El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación.- El grado en que los planes se ven adecuados como para lograr los objetivos de trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño.- El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad o grados académicos.

Tolerancia a los errores.- El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. (Sthepen, 1998, p.62)

2.4.1.1.4 Enfoques del Clima Organizacional

Enfoque estructuralista: "El clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman" (Álvarez S, 2001, p.15).

Enfoque subjetivo: "El clima organizacional es la opinión que el empleado se forma de la organización" (Halpin y Crofts, 1963, p.89).

Enfoque mixto E-S: "El clima organizacional son los efectos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización" (Litwin y Stringer, 2008, p.69).

Enfoque de síntesis: "El clima organizacional son las percepciones que el individuo tiene de la organización que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad y apoyo" (Páramo, 2004, p.135).

El clima organizacional se define de la siguiente manera: "el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos." (Litwin y Stringer, 2008, p.635).

2.4.1.2 MOTIVACION LABORAL

Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo ,que los llevará a cumplir con la meta deseada .-Motivar significa mover ,conducir ,impulsar a la acción .-La motivación es un elemento básico de la dirección ,porque a través de esta se logra la realización de trabajo para lograr los objetivos de la

empresa.-La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos necesidades ,anhelos y fuerzas similares .-Decir que los administradores motivan a sus subordinados es confirmar que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera . (Gonzales, 2008, p.78)

"Es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto" (Moreno, 2001, p.20).

Existen tres tipos de motivación:

Motivación intrínseca: corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada.

Motivación extrínseca: en este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.

Motivación de logro: es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.

Motivación afirmativa: es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.

Motivación hacia la competencia: es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de calidad.

Motivación por el poder: es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones

Dentro del área crítica de la motivación se debe atender a las siguientes variables:

- > Realización personal
- > Reconocimiento del aporte
- > Responsabilidad
- > Adecuación de las condiciones de trabajo (Gonzales, 2008, p.120-145)

2.4.1.3 LIDERAZGO

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (Chiavenato, 2010, p.25).

El liderazgo consiste en influir en los demás para encaminar sus esfuerzos hacia el logro de una o más metas.

2.4.1.3.1 Liderazgo Autocrático

Consiste en ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos. (Les, 2010, p.20)

2.4.1.3.2 Liderazgo Participativo

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

El líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. (Marín, 2002, p.88)

2.4.1.4 DESEMPEÑO LABORAL

Descripción de las áreas a evaluarse. Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa, (Ernesto, 2008, p. 15).

2.4.1.4.1 Evaluación del Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el exigido para el puesto, de motivación, etc.,

La evaluación del desempeño es un proceso que permite detectar cuáles son los empleados con mayores potenciales y los que aún no los han desarrollado en su totalidad, permitiendo a los directivos tomar decisiones acorde a los resultados.(Rodríguez, 2007, p. 358).

2.4.1.5 DESEMPEÑO LABORAL

Podemos dar muchas definiciones de desempeño laboral como por ejemplo las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado. Con ello nos damos cuenta de que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor sea la motivación mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestra productividad.

Para un **buen desempeño laboral** es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir...

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral... (Amorós, 2011. p. 171.)

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia. Algunos de estos métodos son:

- **Maslow.** También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.
- **Herzberg.** Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.
- **McGregor.** Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.

Locke. Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.(Amorós, 2011. p. 180.)

2.4.1.5.1 Factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral

La motivación: la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

Adecuación / ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

Establecimiento de objetivos: el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho

de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

Reconocimiento del trabajo: el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

La participación del empleado: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces. (Ponce, 2006, p.325-238).

2.4.1.6 COMUNICACIÓN

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información; para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas, si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido.

“Se produce la entropía comunicacional; si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo” (Valle, 2005, p. 245).

“La comunicación interna sirva a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos; en las corrientes vinculadas al management esto se lo vincula con la "motivación personal", ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización. A fin de realizar un análisis de la comunicación interna se considera la aplicación de un cuestionario que permita evaluar su estado, atendiendo a aspectos tales como: la permanencia en el puesto, las relaciones laborales con otros puestos del área y la comunicación con el jefe inmediato superior. Esta encuesta se aplica de forma vertical y horizontal a los colaboradores del área que se encuentran en el mismo nivel de dirección. ”. (Ponce, 2006, p.125.)

2.4.1.7 GESTION DEL TALENTO HUMANO

Los esfuerzos del desarrollo organizacional y las políticas y prácticas de los departamentos de recursos humanos son inevitablemente interdependientes: en este sentido, resulta importante prestar atención al rol futuro del departamento de talento humano y personal, a manejar la resistencia al cambio, al estilo de liderazgo en toda la organización, al entrenamiento, incluyendo la capacitación en habilidades de consultoría, al sistema de recompensas, a las clases y la calidad de los sistemas de retroalimentación, a muchos aspectos de la integración del personal, al manejo de crisis, a los sistemas de justicia de la organización y a las relaciones y las leyes labores.

Sistemas de Recompensa.- Los esfuerzos efectivos del cambio organizacional le deben prestar atención al sistema de recompensas.

Los pagos, promociones, ascensos, becas y otros beneficios son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño; estas recompensas deben ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal y estar relacionadas con la calidad de vida en el trabajo, de no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos con la organización por cuanto tienden a comparar los sistemas de recompensas con otras empresas, resultando prioritario diseñarlos de manera equitativa y de acuerdo a las necesidades de los individuos.

Desarrollo de carrera.- "Si un impulso primordial del proceso de DO es cambiar la cultura de la organización hacia una de mayor honestidad, más apertura, más apoyo mutuo, y un desarrollo personal mejor, las aspiraciones de todos los miembros de la organización en lo que concierne a su carrera y su crecimiento deben ser un área de interés; todos estos son aspectos de un interés considerable para los empleados en todos los niveles, y tenderán a que se discutan en una forma más abierta" (Ponce, 2006, p.325-238).

“En una investigación se indica que a nivel mundial, las empresas gastan mucho dinero en analizar las causas, consecuencias y remedios contra esta agresión universal, ya que se ha podido evidenciar que existen varios problemas vinculados con el estrés como el ausentismo, baja de productividad, sustitución de empleados, la cantidad que gastan es superior a los beneficios realizados por las 500 empresas más ricas del mundo" (Guizar, 2009, p. 98).

2.4.2 Definición de la variable Dependiente (TRABAJO EN EQUIPO)

2.4.2.1 TRABAJO EN EQUIPO

“El trabajo en equipo es el que se realiza con el esfuerzo conjunto de varias disciplinas para conseguir una meta común con la máxima eficiencia” (Dalton, Dawn, Watts, 2007,p 120).

“Por su parte (Sotomayor, Segovia, 2001,) manifiestan que el trabajo en equipo hace referencia al conjunto de procedimientos, estrategias o metodologías que utilizan para alcanzar unos objetivos propuestos.” (p.8).

2.4.2.1.1 Factores de éxito del trabajo en equipo

Se manifiestan que en la teoría organizacional se destacan cinco elementos básicos que garantizan el éxito en la conducción de los grupos y de los equipos de trabajo; estos son:

La previsión

Consiste en realizar un examen sobre la realidad, tomando en cuenta el pasado para definir estrategias de acción en el futuro. Las urgencias en los trabajos no deben dispensar los procesos de reflexión y de previsión, por lo menos de aspectos generales.

La organización

Es necesario estructurar un engranaje de actividades, repartiendo trabajo y responsabilidades a las personas adecuadas. Además, es necesario realizar cambios para evitar la rutina y el estancamiento, de todas maneras siempre será positivo dialogar con las personas y receptar sus inquietudes y aspiraciones con el fin de ubicar a cada miembro del equipo de acuerdo a sus competencias, capacidades y destrezas.

La dirección

El dirigir supone dar órdenes y consignas claras, prácticas y precisas; caso contrario se corre el riesgo de perder fácilmente la estima y el prestigio. Para ejercer el mando no hay que olvidar que tratamos con personas que tienen sus propios sentimientos, actitudes e intereses que no se deben ignorar. Si las diferentes órdenes van acompañadas de un compromiso y de una reflexión conjunta con los interesados; recordando los objetivos y finalidades comunes del equipo de trabajo, las relaciones de dependencia y subordinación serán menos ásperas y primará la confianza mutua. Sin esta condición difícilmente se alcanzara éxito.

La coordinación

Coordinar es dar a las diversas actividades y tareas el lugar que les corresponde de acuerdo a la importancia, a la secuencia, al lugar y al momento oportuno. Es buena costumbre realizar reuniones de coordinación con todos los miembros del equipo de trabajo. La confianza mutua, la reciprocidad comunicativa y el espíritu de equipo garantizaran siempre el éxito del grupo de trabajo.

El control

Las actividades de control suponen una observación oportuna, un análisis objetivo y una comprobación de los hechos y acciones realizadas; vigilando siempre las personas, los métodos de trabajo y los instrumentos aplicados con tacto y discreción sin causar molestias ni dar la impresión de que se trata de una fiscalización. (Sotomayor, 2001, p.56-63)

2.4.2.1.2 Beneficios de trabajar en equipo dentro de las organizaciones

- Para los grupos: Reduce los conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio.
- Para el trabajador: Mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.” (p.45)

2.4.2.1.3 Características de un equipo de trabajo

“Los equipos de trabajo no siempre funcionan bien sobre todo a causa de la diversidad de intereses, duplicidad de personalidades, talentos que compiten, falta de diferenciación en lo que cada miembro aporta y por falta de manejo técnico del trabajo

en equipo. De allí que sea indispensable tomar en cuenta algunas estrategias y características:

- El tamaño del equipo de trabajo. Máximo 12 miembros.
- Liderazgo y estructura claramente identificados, como elementos que brindan orientación y sostenimiento al equipo.
- Metas específicas, cuantificables, realistas y claras
- Propósito y compromiso con un gran objetivo
- Desarrollo de habilidades de relación interpersonal” (Sotomayor, 2001, p.9).

2.4.2.2 FACTORES DE ÉXITO DEL TRABAJO EN EQUIPO

La teoría organizacional se destaca cinco elementos básicos que garantizan el éxito en la conducción de los grupos y de los equipos de trabajo; estos son:

La previsión

Consiste en realizar un examen sobre la realidad, tomando en cuenta el pasado para definir estrategias de acción en el futuro. Las urgencias en los trabajos no deben dispensar los procesos de reflexión y de previsión, por lo menos de aspectos generales.

La organización

Es necesario estructurar un engranaje de actividades, repartiendo trabajo y responsabilidades a las personas adecuadas. Además, es necesario realizar cambios

para evitar la rutina y el estancamiento, de todas maneras siempre será positivo dialogar con las personas y receptar sus inquietudes y aspiraciones con el fin de ubicar a cada miembro del equipo de acuerdo a sus competencias, capacidades y destrezas.

La dirección

El dirigir supone dar órdenes y consignas claras, prácticas y precisas; caso contrario se corre el riesgo de perder fácilmente la estima y el prestigio. Para ejercer el mando no hay que olvidar que tratamos con personas que tienen sus propios sentimientos, actitudes e intereses que no se deben ignorar. Si las diferentes órdenes van acompañadas de un compromiso y de una reflexión conjunta con los interesados; recordando los objetivos y finalidades comunes del equipo de trabajo, las relaciones de dependencia y subordinación serán menos ásperas y primara la confianza mutua. Sin esta condición difícilmente se alcanzara éxito.

La coordinación

Coordinar es dar a las diversas actividades y tareas el lugar que les corresponde de acuerdo a la importancia, a la secuencia, al lugar y al momento oportuno. Es buena costumbre realizar reuniones de coordinación con todos los miembros del equipo de trabajo. La confianza mutua, la reciprocidad comunicativa y el espíritu de equipo garantizaran siempre el éxito del grupo de trabajo.

El control

Las actividades de control suponen una observación oportuna, un análisis objetivo y una comprobación de los hechos y acciones realizadas; vigilando siempre las personas, los métodos de trabajo y los instrumentos aplicados con tacto y discreción sin causar molestias ni dar la impresión de que se trata de una fiscalización.(Sotomayor, 2011, p. 48)

2.4.2.3 LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación es el fluido vital de una organización. Es la transferencia y comprensión del significado; cuando un pensamiento o idea se transmite, la percibe el receptor exactamente como la concibió el emisor.

"La comunicación es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos evidentemente, la comunicación entraña la participación de personas, es decir es la forma en que las personas se relacionan unas con otras."(Stoner, 2000,135).

2.4.2.3.1 Tipos de comunicación interna

La comunicación interna debe estar correctamente definida para lo cual indica los tipos por los cuales se transmite la información; estos son:

Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc...) La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas, es decir, en la práctica la comunicación formal viene perfectamente definida ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planificados para la organización.

Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

Descendente: Es la más típica, la más frecuente, dirigida desde el superior al subordinado, normalmente son órdenes lo que se transmite.

Ascendente: Información que fluye del subordinado al superior jerárquico, normalmente surge en un sistema de participación democrático.

Cruzada: Tanto diagonal como lateral, se suele dar entre empleados de niveles parecidos, con el objeto de compartir, conocer, aprendizaje del trabajo en puestos equivalentes, resolver problemas.(Gonzales, R. , 2007, p.254).

2.4.2.3.2 Ámbito de la teoría de la comunicación

“La comunicación es un tipo de interacción que esta inicialmente al servicio de necesidades y que funciona con pautas zoológicas. Su sorprendente plasticidad evolutiva, se descubre posteriormente, cuando la especie humana puede poner a la comunicación al servicio del conocimiento; la naturaleza de la comunicación se encuentra en la posibilidad de que por su mediación se produzcan cambios” (Serrano, 2007, p.125).

2.4.2.3.3 Cómo funciona la comunicación

“La comunicación resultara un éxito si el mensaje que se ha recibido es el mismo que se envió. Puesto a que existen muchos factores para que alteren el mensaje q es enviado sea para un individuo o para un grupo se debe darle importancia a todos los factores ya que estos convierten el mensaje. Se debe tomar en cuenta que el mensaje pasa por un emisor para llegar a su receptor y es ahí en el momento que se lo envía este puede alterarse en su codificación y llegar de manera abrupta al receptor” (Roebuck, 2010, p.452).

2.4.2.3.4 El propósito de la comunicación

El propósito de la comunicación en una empresa es obrar un cambio: influir en las acciones encaminadas al bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento *interno* de las empresas, dado que, integra las funciones administrativas. En especial, la comunicación es necesaria para **1.** Establecer y difundir las metas de una empresa, **2.** Trazar planes para alcanzarlas, **3.** Organizar los recursos humanos y otros recursos de la manera más eficaz y eficiente, **4.** Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, **5.** Conducir, dirigir, motivar y crear un ambiente en el que las personas colaboren y **6.** Controlar el desempeño. (Koontz, 2009, p.196)

2.4.2.3.5 Comunicación organizacional

“La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. *La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización.* Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones.” (Chiavenato, 2010, p.56).

2.4.2.4 ESTRATEGIAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

Son múltiples las estrategias que pueden aplicarse para lograr éxito en el trabajo en equipo, muchas de ellas son fruto de la experiencia compartida con grupos. Entre ellas tenemos:

Generar un clima agradable de trabajo desde el punto de vista físico y psicológico, de manera que se facilite la interacción y la discusión grupal. Ayuda mucho el

hecho de planificar las reuniones y estimular la atención, el respeto y la comprensión. El estímulo verbal y la motivación son aspectos importantes a considerar. Por ejemplo, expresiones como: " es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo esperado", los aportes son significativos en relación con nuestro propósito final", etc..., generalmente dan buenos resultados.

Definir los tiempos para cada una de las tareas, constituye una excelente estrategia para determinar un autocontrol del equipo. Conociendo los plazos, los días y las horas de reuniones se puede optimizar el tiempo y lograr mejores resultados.

Definir con claridad los flujos de información para que el equipo funcione. La información debe ser fidedigna, completa y útil. (Sotomayor, 2011, p. 48)

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

La presente investigación está enmarcada dentro del enfoque mixto el cual de acuerdo manifiesta lo siguiente:

“El método cuantitativo forma parte generalmente de un problema bien definido así como de los objetivos claros, Se plantea hipótesis para ser verificadas o falseadas

mediante pruebas empíricas; cuando se plantean hipótesis, estas pueden presentarse como proposiciones matemáticas o proposiciones que puedan ser fácilmente ser convertidas en fórmulas matemáticas que expresan relaciones funcionales entre variables; y se utilizan técnicas estadísticas muy estructuradas para el análisis de la información, también utilizan instrumentos para recolección de información y medición de variables muy estructuradas.” AGUILAR, (2012)

Se utilizara el enfoque cuantitativo ya que nos ayuda a buscar las causas del problema investigado, además que nos servirá para realizar una medición y orientación para la verificación de la hipótesis de manera realista en la empresa Lácteos Paraíso a través de sus Empleados.

El método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales lo cual supone derivar un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. Mientras que el método cualitativo se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar". (Bernal, 2006, p.56)

Bajo esta premisa, la investigación emplea un enfoque predominante cualitativo por cuanto su propósito principal consistió en analizar la problemática tal y como la perciben los actores involucrados en su contexto.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de Campo

De acuerdo con Rebeca Landeau (2007) la investigación de campo es “la recolección de información fundamentándose en testificaciones basadas en la realidad en otras palabras el estudio de campo es útil para la planificación del trabajo y la comprensión de los datos recolectados por medios diferentes” (p.33).

En el trabajo de investigación se aplicó un proceso de investigación de campo porque se contó con la participación de los empleados de la Empresa Productos Lácteos el Paraíso con quienes se pudo tener un contacto directo, al momento de realizar la encuesta, y a la vez que son quienes apoyaron a ir generando alternativas de solución que vayan en beneficio de los empleados y gerente de la organización.

3.2.2 Investigación Bibliográfica

Para Tarsicio Janes Barrio (2008) la investigación documental consiste en “un análisis detallado de una situación específica apoyándose estrictamente en documentos confiables y originales” ciertamente, el objetivo de este tipo de investigación radica fundamentalmente en la recopilación de las fuentes de información que puedan aportar información sobre la realidad estudiada (p.75).

Para el presente proyecto, la investigación documental se desarrolló mediante la revisión de toda la información secundaria existente sobre temas afines a la problemática de la incidencia del clima organizacional en el trabajo en equipo de la empresa de Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo.

En este sentido cabe mencionar que las principales fuentes documentales que existen son “documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias transcritas, etc.) documentos fílmicos (películas, diapositivas, etc.) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etc.).

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Investigación Exploratoria

En este tipo de investigación se busca información de conocimiento de primer nivel, explorando, indagando en aspectos importantes que estén relacionados con el inadecuado trabajo en equipo, para obtener nociones básicas que sirvan en el desarrollo de la investigación. Es decir información que nos ayude encontrar una solución a la incidencia del clima organización en el trabajo en equipo. Para lo cual la investigadora se puso en contacto directo con la realidad del problema y con empleados de la empresa de lácteos Paraíso los mismos que están involucrados

3.3.2 Investigación Descriptiva

“La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”. Es decir, en este nivel investigativo se ha buscado describir las propiedades, características, y aspectos más sobresalientes relacionados a la problemática en estudio” (Rodríguez, 2009, p.68)

Es decir, en este nivel investigativo se ha buscado describir las propiedades, características, y aspectos más sobresalientes relacionados al clima organizacional y su

afectación en el trabajo en equipo. Se aplicó la investigación descriptiva la misma que permitió describir la incidencia del clima organizacional en el trabajo en equipo en una circunstancia temporal espacial determinada, permitiendo identificar las características de las unidades investigación.

3.3.3 Correlacional

“El método correlacional investiga las relaciones que existen entre variables, pero en vez de manipular una variable independiente, estudia sus atributos, también se distingue del método experimental consiste en que los sujetos no se asignan a un grupo experimental y otro de control”. (Schultz, 2009, p.59)

Permitió mostrar o examinar la relación entre las variables, y a su vez permite medir estadísticamente la influencia de la independiente sobre la dependiente, es decir; el efecto que tiene el clima organizacional en el trabajo en equipo para la empresa

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

En la empresa Lácteos Paraíso se encuentran trabajando 37 empleados que serán nuestra población.

“Población totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrado. Muestra descansa en el principio de que las

partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población la cual fue extraída lo cual indica que es representativa” (Tamayo, 2011, p.222).

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla N.1 Variable Independiente: Clima Organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICA O INSTRUMENTO
Es un componente multidimensional que puede descomponerse en términos referentes a los tipos de liderazgo, motivación, reciprocidad y estilos de comunicación, que influyen en el desempeño laboral de los individuos en el trabajo	Desempeño Laboral	Motivación y reconocimiento	¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	Encuesta Trabajadores
	Liderazgo	Participación	¿Posee las habilidades necesarias para el desempeño de sus labores?	
		Autocrático Democrático Participativo	¿La dirección ejerce un estilo de liderazgo democrático? ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un liderazgo participativo?	
	Comunicación	Vertical Multidireccional	¿Se práctica una buena comunicación en la empresa? ¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?	

Fuente: Paola Calvache

Elaborado: Paola Calvache

Tabla N.2 Variable Independiente: Trabajo en Equipo

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICA O INSTRUMENTO
Es la forma de participar en la organización basándose en procedimientos, estrategias que nos permiten alcanzar los objetivos para ser partícipe de las ventajas y beneficios personales u organizacionales, que pretende generar un aprendizaje y crecimiento en el equipo de trabajo.	Procedimiento Estrategias Equipo de trabajo	Alcanzar Objetivos Delegar Tareas Compromiso Sistema Jerárquico Toma de decisiones Área de trabajo	¿Considera que los objetivos de la empresa se están cumpliendo en su área de trabajo? ¿Considera que no existen conflictos en la delegación de tareas en su área? ¿Se siente comprometido con los éxitos y fracasos de su área de trabajo? ¿Participa usted en la toma de decisiones en su área de trabajo? ¿Considera que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?	Encuesta Trabajadores

Fuente: Paola Calvache

Elaborado: Paola Calvache

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación será necesario contar con la siguiente información como se detalla a continuación:

Tabla N.- 3

Tema: Plan de recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para que solucionar el problema investigado
¿De qué personas u objetos ¿	<ul style="list-style-type: none">• Gerentes• Trabajadores de la empresa.
¿Sobre qué aspectos?	Sobre la clima organizacional y el trabajo en equipo
¿Quién? ¿Quiénes?	Paola Calvache
¿Cuándo?	Enero 2014- Octubre 2014
¿Lugar de recolección de la información?	Salcedo, Tungurahua
¿Cuántas veces?	Se realizara una vez a cada uno de los encuestados
¿Qué técnicas e recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario
¿En qué situación.?’?	Se buscara el mejor momento para obtener resultados favorables.

3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Para analizar y procesar la información de la presente investigación procedemos de la siguiente manera:

CODIFICACION DE LA INFORMACION

Para tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado al Personal de la empresa **Productos Lácteos el Paraíso**, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo información real y dando una solución adecuada al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procederá a realizar y analizar toda la información, verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas, es decir, que las preguntas que estén contestadas en orden coherente que sea de fácil entendimiento.

GRAFICAR

Para esta presentación se utilizara: Gráficos de barras

ANALIZAR

Para proceder analizar los datos, se realizara por medio de medidas de dispersión como: media aritmética y porcentajes ya que se presentan menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyecta.

INTERPRETACION

La interpretación de los resultados se elabora bajo una síntesis de los mismos para poder hallar toda la información necesaria para dar la posible solución al problema de estudio: se aplicara el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y demostrar la relación entre variables.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Encuestas realizadas a los empleados de la empresa Productos Lácteos el Paraíso.

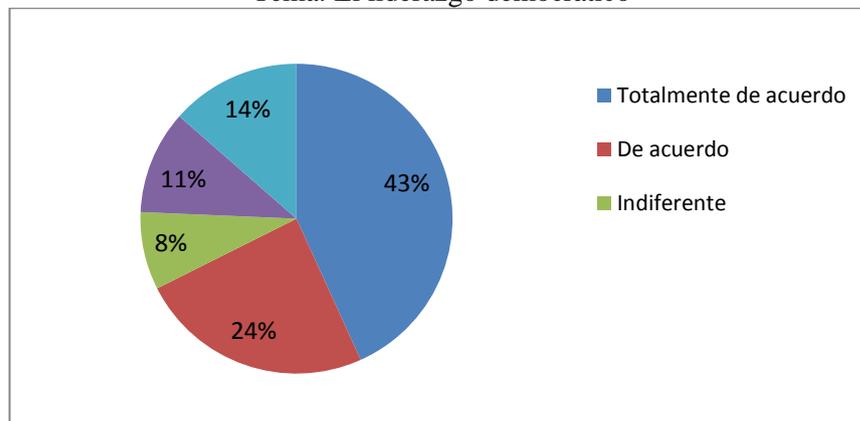
1. ¿La dirección ejerce un estilo de liderazgo democrático?

Tabla N.- 4
Tema: El liderazgo democrático

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	16	43,2	43,2	43,2
De acuerdo	9	24,3	24,3	67,6
Indiferente	3	8,1	8,1	75,7
En desacuerdo	4	10,8	10,8	86,5
Totalmente en desacuerdo	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100		

Fuente: Lácteos Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Grafico N.- 3
Tema: El liderazgo democrático



Fuente: Lácteos Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Análisis e interpretación:

De un total de 37 empleados encuestados, 16 que representa un 43% considera estar totalmente de acuerdo que se ejerce un liderazgo democrático, 9 que representa un 24% señalan está de acuerdo, 5 que es el 14% señalan estar totalmente en desacuerdo, 4 que representa el 11% señalan que están en desacuerdo y 3 que corresponde al 8% manifiestan que son indiferentes.

Se identifica que la mayoría de los empleados están totalmente de acuerdo que la empresa aplica un liderazgo democrático, interpretando que si existe la libertad de expresión en las áreas de trabajo, permitiendo que los empleados puedan participar en las opiniones de la empresa

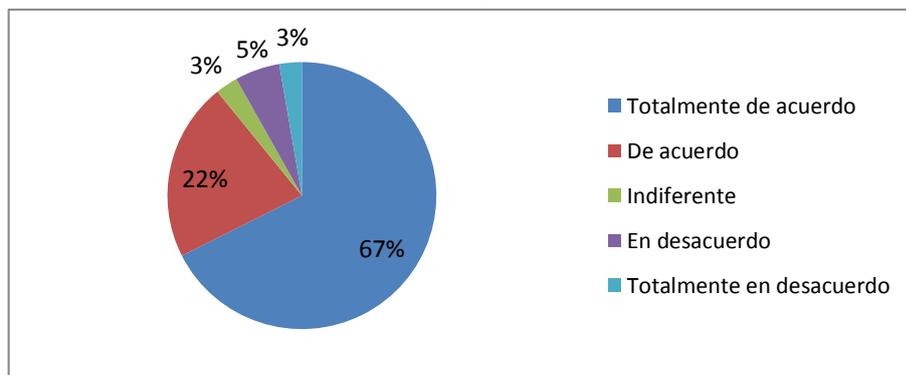
2. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un liderazgo participativo?

Tabla N.- 5
Tema: El liderazgo participativo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	25	67,6	67,6	67,6
De acuerdo	8	21,6	21,6	89,2
Indiferente	1	2,7	2,7	91,9
En desacuerdo	2	5,4	5,4	97,3
Totalmente en desacuerdo	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100		

Fuente: Lácteos Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Grafico N.- 4
Tema: El liderazgo participativo



Fuente: Lácteos Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Análisis e interpretación:

De un total de 37 empleados encuestados, 25 que representa un 67% considera estar totalmente de acuerdo con la implementación de un liderazgo participativo, 8 que representa un 22% señalan está de acuerdo, 2 que es el 5% señalan estar totalmente en desacuerdo, 1 que representa el 3% señalan que están en desacuerdo y 1 que corresponde al 3% manifiestan que son indiferentes.

Se deduce que se encuentran totalmente de acuerdo la mayoría de los empleados en la implantación de un liderazgo participativo, el mismo que permite a los empleados opinar y participar en la toma de decisiones de cada a rea de trabajo , logrando mejorar el trabajo en equipo.

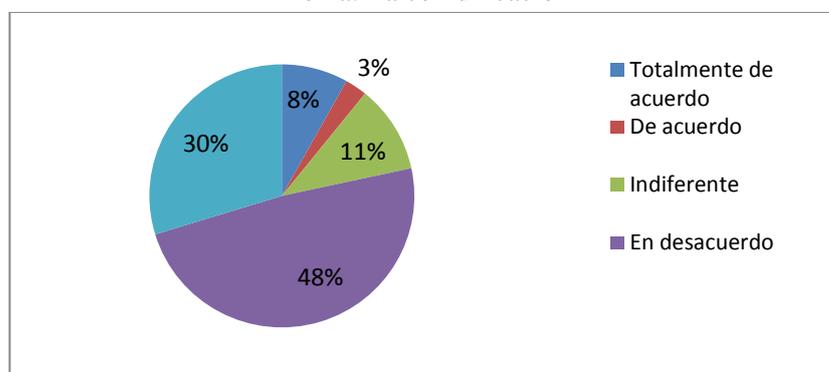
3. ¿Se práctica una buena comunicación en la empresa?

Tabla N.- 6
Tema: La comunicación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	3	8,1	8,1	8,1
De acuerdo	1	2,7	2,7	10,8
Indiferente	4	10,8	10,8	21,6
En desacuerdo	18	48,6	48,6	70,3
Totalmente en desacuerdo	11	29,7	29,7	100,0
Total	37	100		

Fuente: Lácteos Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Grafico N.- 5
Tema: La comunicación



Fuente: Lácteos Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Análisis e interpretación:

De un total de 37 empleados encuestados, 18 que representa un 49% considera estar en desacuerdo que existe una buena comunicación en la empresa, 11 que representa un 30% señalan está totalmente en desacuerdo, 4 que es el 11% señalan ser indiferentes, 3 que representa el 8% señalan estar totalmente de acuerdo y 1 que corresponde al 3% manifiestan estar de acuerdo que existe una buena comunicación.

Se observa que la mayoría de empleados considera estar en desacuerdo con que en la empresa existe buena comunicación, esto implica que los empleados no están generando un trabajo en equipo, la comunicación se la está realizando de manera vertical, lo que significa que no permite que los mensajes se divulguen en su totalidad y que los empleado no pueda tener una comunicación directa con los superiores, impidiendo el logro de objetivos.

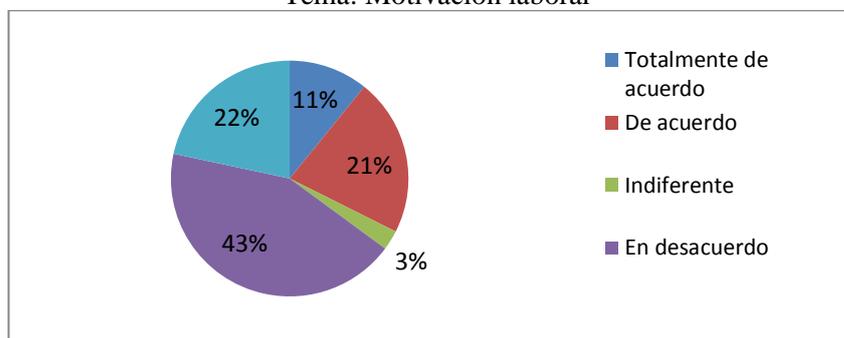
4. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

Tabla N.- 7
Tema: Motivación laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	4	10,8	10,8	10,8
De acuerdo	8	21,6	21,6	32,4
Indiferente	1	2,7	2,7	35,1
En desacuerdo	16	43,2	43,2	78,4
Totalmente en desacuerdo	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100		

Fuente: Lácteos Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Grafico N.- 6
Tema: Motivación laboral



Fuente: Lácteos Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Análisis e interpretación:

De un total de 37 empleados encuestados, 16 que representa un 43% considera estar en desacuerdo con que están motivados en su área de trabajo, 1 que representa un 22% señalan está totalmente en desacuerdo, 8 que es el 22% señalan estar totalmente en desacuerdo, 4 que representa el 10% señalan estar totalmente de acuerdo y 1 que corresponde al 3% manifiestan ser indiferentes.

Interpretamos que la mayoría de empelados están en desacuerdo, en que se encuentran motivados en el área de trabajo, esto significa que realizan sus funciones de manera mediocre ya que no están rindiendo al 100%, a su vez que la falta de motivación laboral provoca que el clima en el área de trabajo sea tenso, que sus funciones sean consideradas monótonas y cansadas, por lo tanto no están realizando adecuadamente sus funciones provocando un inadecuado desempeño laboral.

5. ¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?

Tabla N.- 8

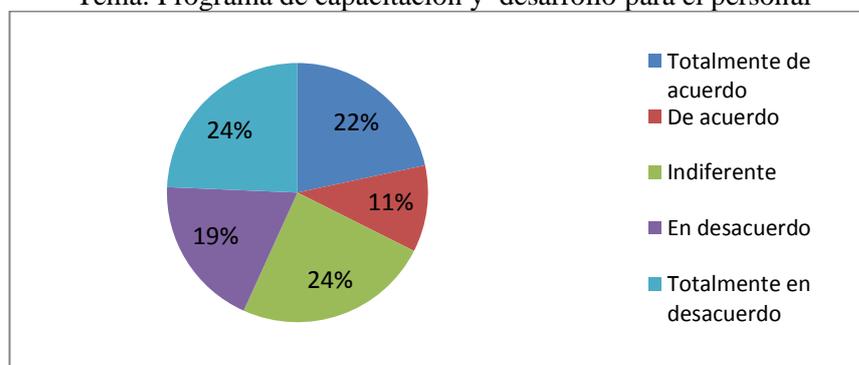
Tema: Programa de capacitación y desarrollo para el personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	8	21,6	21,6	21,6
De acuerdo	4	10,8	10,8	32,4
Indiferente	9	24,3	24,3	56,8
En desacuerdo	7	18,9	18,9	75,7
Totalmente en desacuerdo	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100		

Fuente: Lácteos Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Grafico N.- 7

Tema: Programa de capacitación y desarrollo para el personal



Fuente: Lácteos Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Análisis e interpretación:

De un total de 37 empleados, 9 que corresponde el 24% señalan estar de totalmente en desacuerdo en que la empresa cuenta con programa de capacitación, 9 que es el 24% manifiestan ser indiferentes, 8 que es el 22 % indican que están totalmente de acuerdo, 7 señalan estar totalmente en desacuerdo lo que es 19% y 4 que corresponde al 11% manifiestan estar de acuerdo.

Se puede interpretar que la mayoría de empleados consideran no tener capacitación ni de un plan de desarrollo de personal, esto provoca que los empleados no se encuentran actualizados en cuanto a temas laborales de su área de trabajo, a su vez que se encuentran desmotivados por la carencia de programas de ascenso, incentivos que estimulen a los empleados a trabajar de mejor manera.

6. ¿Posee las habilidades necesarias para el desempeño de sus labores?

Tabla N.- 9

Tema: Habilidades y el desempeño de sus laborales

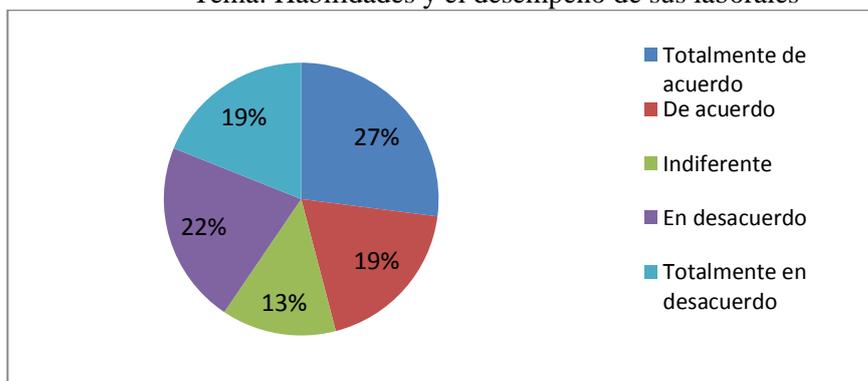
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	10	27,0	27,0	27,0
De acuerdo	7	18,9	18,9	45,9
Indiferente	5	13,5	13,5	59,5
En desacuerdo	8	21,6	21,6	81,1
Totalmente en desacuerdo	7	18,9	18,9	100,0
Total	37	100		

Fuente: Lácteos Paraíso

Realizado por: Paola Calvache

Grafico N.- 8

Tema: Habilidades y el desempeño de sus laborales



Fuente: Lácteos Paraíso

Realizado por: Paola Calvache

Análisis e interpretación:

De un total de 37 empleados, 10 que corresponde el 27% señalan que está totalmente de acuerdo en que poseen habilidades para desempeñar sus labores, 8 que es el 22% manifiestan que están de desacuerdo, 7 que es el 19% indican que están totalmente en desacuerdo, 7 señalan estar de acuerdo y 5 que es el 14% manifiestan estar indiferentes.

Se identifica que la mayoría de los empleados están de acuerdo con que sus habilidades están siendo bien desempeñadas en su área de trabajo, lo que implica que sus funciones están siendo basadas en un manual de funciones, pero a su vez esto implica un mayor control en el cumplimiento de actividades.

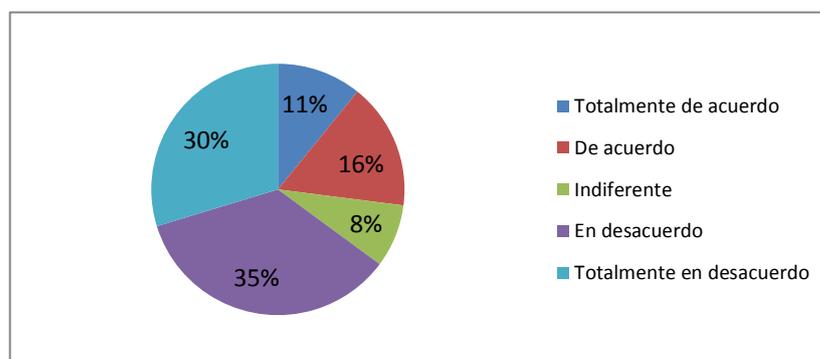
7. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Tabla N.- 10
Tema: Funciones y responsabilidades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	4	10,8	10,8	10,8
De acuerdo	6	16,2	16,2	27,0
Indiferente	3	8,1	8,1	35,1
En desacuerdo	13	35,1	35,1	70,3
Totalmente en desacuerdo	11	29,7	29,7	100,0
Total	37	100		

Fuente: Lácteos Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Grafico N.- 9
Tema: Funciones y responsabilidades



Fuente:
Lácteos
Paraíso

Realizado por: Paola Calvache

Análisis e interpretación:

De un total de 37 empleados, 13 que corresponde el 35% señalan estar en desacuerdo con que sus funciones y responsabilidad están bien definidas, 11 que es el 29% manifiestan que están de totalmente en desacuerdo, 6 que es el 16% indican que están de acuerdo, 4 señalan estar totalmente de acuerdo y 3 que es el 8% manifiestan estar indiferentes.

Interpretando que la mayor parte de empleados están en desacuerdo con que sus funciones están bien definidas, esto se debe a la inadecuada aplicación del manual de funciones y la inadecuada estructura del mismo. Por tal motivo es necesario compara las funciones que realiza el empleado y las que están siendo asignadas en el manual de funciones, esto permitirá mejorar el clima laboral ya que no existirá desconformidad por parte de los empleados.

8. ¿Considera que no existen conflictos en la delegación de tareas en su área?

Tabla N.- 11

Tema: Conflictos en la delegación de tareas

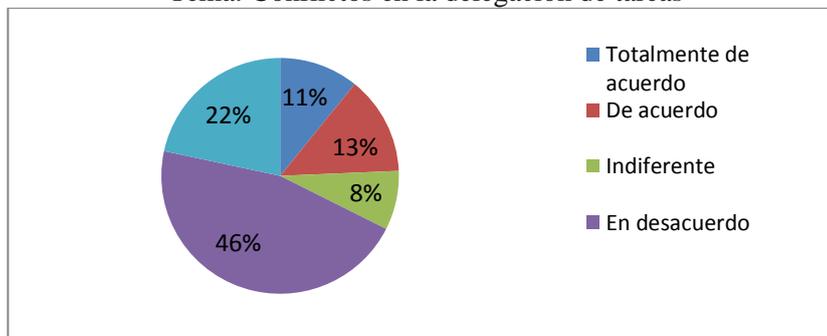
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	4	10,8	10,8	10,8
De acuerdo	5	13,5	13,5	24,3
Indiferente	3	8,1	8,1	32,4
En desacuerdo	17	45,9	45,9	78,4
Totalmente en desacuerdo	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100		

Fuente: Lácteos Paraíso

Realizado por: Paola Calvache

Grafico N.- 10

Tema: Conflictos en la delegación de tareas



Fuente: Lácteos Paraíso

Realizado por: Paola Calvache

Análisis e interpretación:

De un total de 37 empleados, 17 que corresponde el 46% señalan estar en desacuerdo con que no existen conflictos en la delegación de funciones, 8 que es el 22% manifiestan que están de totalmente en desacuerdo, 5 que es el 14 % indican que están de acuerdo, 4 señalan estar totalmente de acuerdo que es el 11% y 3 que es el 8% manifiestan estar indiferentes.

Se interpreta que la mayoría considera que existen conflictos en cuanto a delegar funciones, esto permite identificar que es el problema del inadecuado trabajo en equipo, ya que no existe apoyo para realizar actividades del área, provocando además un inadecuado clima organizacional ya que los empleados no se encuentran satisfechos con las funciones que asignan sus superiores.

9. ¿Se siente comprometido con los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

Tabla N.- 12

Tema: La partícipe de los éxitos y fracasos en el área de trabajo

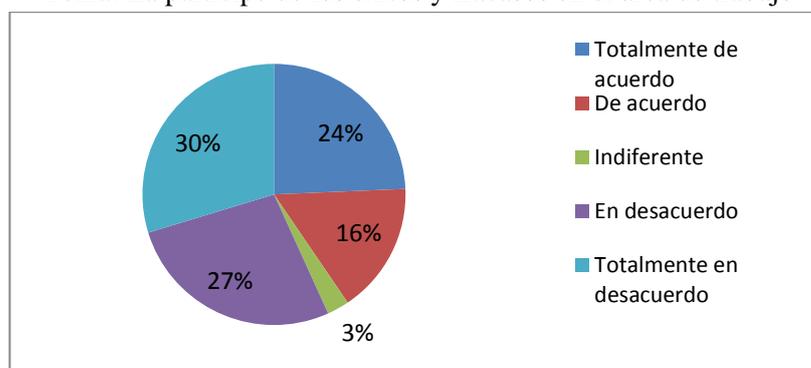
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	9	24,3	24,3	24,3
De acuerdo	6	16,2	16,2	40,5
Indiferente	1	2,7	2,7	43,2
En desacuerdo	10	27,0	27,0	70,3
Totalmente en desacuerdo	11	29,7	29,7	100,0
Total	37	100		

Fuente: Lácteos Paraíso

Realizado por: Paola Calvache

Grafico N.-11

Tema: La partícipe de los éxitos y fracasos en el área de trabajo



Fuente: Lácteos Paraíso

Realizado por: Paola Calvache

Análisis e interpretación:

De un total de 37 empleados, 11 que corresponde el 30% señalan estar en desacuerdo con sentirse comprometidos con los éxitos y fracasos de su área de trabajo, 10 que es el 27% manifiestan que estar en desacuerdo, 9 que es el 24% indican que están totalmente de acuerdo, 6 señalan estar de acuerdo que es el 16% y 1 que corresponde al 3% manifiestan estar indiferentes.

Interpretando que la mayoría de empleados no se sienten comprometidos con éxitos y fracaso del área de trabajo, esto genera un inadecuado desempeño laboral y una indiferencia en cuanto a sus funciones, a su vez que la carencia de incentivos, como bonos, reconocimiento, etc., provocan un desamino laboral.

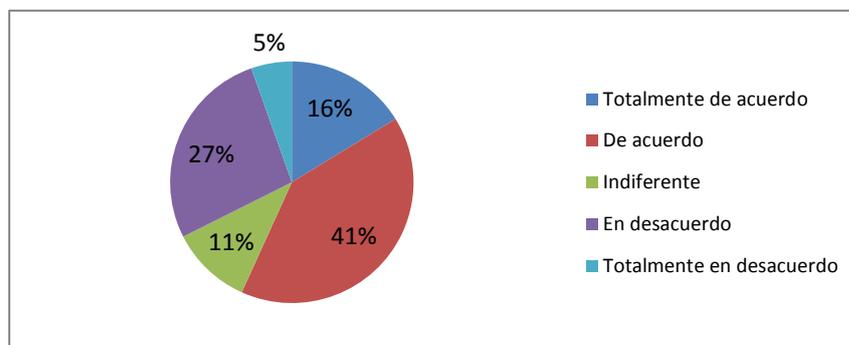
10. ¿Participa usted en la toma de decisiones en su área de trabajo?

Tabla N.- 13
Tema: La toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	6	16,2	16,2	16,2
De acuerdo	15	40,5	40,5	56,8
Indiferente	4	10,8	10,8	67,6
En desacuerdo	10	27,0	27,0	94,6
Totalmente en desacuerdo	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100		

Fuente: Lácteos Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Grafico N.-12
Tema: La toma de decisiones



Fuente:

Lácteos Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Análisis e interpretación:

De un total de 37 empleados, 15 que corresponde el 41% señalan estar de acuerdo que participa en la toma de decisiones, 10 que es el 27% manifiestan estar en desacuerdo, 6 que es el 16% indican que están totalmente de acuerdo, 4 señalan ser indiferentes es el 11% y 2 que corresponde al 5% manifiestan estar totalmente en desacuerdo.

Se analiza que a los empleados si les permiten libremente participar en la toma de decisiones, pero esto no implica que ellos puedan decidir sobre las decisiones, que se tomaran, lo que provoca que sus opiniones sean consideradas no validas, ni tomas en cuenta para el desarrollo de la empresa.

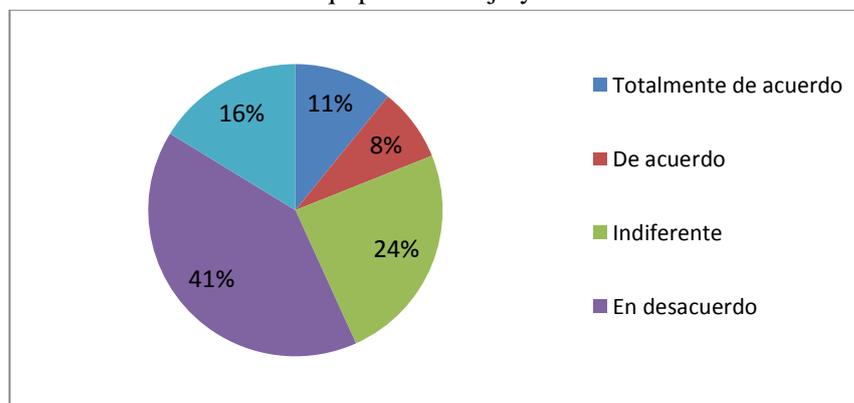
11. ¿Considera que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?

Tabla N.- 14
Tema: EL equipo de trabajo y la efectividad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	4	10,8	10,8	10,8
De acuerdo	3	8,1	8,1	18,9
Indiferente	9	24,3	24,3	43,2
En desacuerdo	15	40,5	40,5	83,8
Totalmente en desacuerdo	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100		

Fuente: Lácteos Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Grafico N.-13
Tema: EL equipo de trabajo y la efectividad



Fuente: Lácteos Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Análisis e interpretación:

De un total de 37 empleados, 15 que corresponde el 41% señalan estar de desacuerdo con que se fomenta el trabajo en equipo en el área de trabajo, 9 que es el 24% manifiestan ser indiferentes, 6 que es el 16% indican que están totalmente en desacuerdo, 4 señalan estar totalmente de acuerdo lo que es 11% y 3 que corresponde al 8% manifiestan estar totalmente de acuerdo.

Interpretando que la mayoría de empleados consideran estar en desacuerdo en que se fomenta un trabajo en equipo, esto indica que los mismos directivos no están promoviendo el trabajo conjunto, creando trabajos en equipo los mismos que permitirán mejorar las relaciones laborales y el clima organizacional, permitiendo cumplir los objetivos de la empresa.

4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

H₀=Hipótesis Nula

H₀: El Clima Organizacional no incide en el Trabajo en Equipo de la empresa Productos Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo

H₁=Hipótesis Alternativa

H₁: El Clima Organizacional si incide en el Trabajo en Equipo de la empresa Productos Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo

4.2.1 ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

Simbología:

O= Datos observados

E = Datos esperados

Verificación de Hipótesis
Tabla N.- 15
Tema: Frecuencia Observada

ALTERNATIVAS	VARIABLE INDEPENDIENTE		VARIABLE DEPENDIENTE		TOTAL
	PREGUNT A 1	PREGUNT A 5	PREGUNT A 7	PREGUNT A 8	
Totalmente de acuerdo	16	8	4	4	32
De acuerdo	9	4	6	5	24
Indiferente	3	9	3	3	18
En desacuerdo	4	7	13	17	41
Totalmente en desacuerdo	5	9	11	8	33
TOTAL	37	37	37	37	148

Fuente: Lácteos el Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Tabla N.- 16
Tema: Frecuencia Esperada

ALTERNATIVAS	VARIABLE INDEPENDIENTE		VARIABLE DEPENDIENTE		TOTAL
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 5	PREGUNTA 7	PREGUNTA 8	
Totalmente de acuerdo	8,0	8,0	8,0	8,0	32,0
De acuerdo	6,0	6,0	6,0	6,0	24,0
Indiferente	4,5	4,5	4,5	4,5	18,0
En desacuerdo	10,3	10,3	10,3	10,3	41,0
Totalmente en desacuerdo	8,3	8,3	8,3	8,3	33,0
					148,0

Fuente: Lácteos el Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Tabla N.- 17
Tema: Verificación de Hipótesis

PREGUNTAS	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ²
					E
Pregunta 1/Totalmente de acuerdo	16	8,0	8,00	64,00	8,00
Pregunta 1/De acuerdo	9	6,0	3,00	9,00	1,50
Pregunta 1/Indiferente	3	4,5	-1,50	2,25	0,50
Pregunta 10/En desacuerdo	4	10,3	-6,25	39,06	3,81
Pregunta 1/Totalmente en desacuerdo	5	8,3	-3,25	10,56	1,28
Pregunta 5/Totalmente de acuerdo	8	8,0	0,00	0,00	0,00
Pregunta 5/De acuerdo	4	6,0	-2,00	4,00	0,67
Pregunta 5/Indiferente	9	4,5	4,50	20,25	4,50
Pregunta 4/En desacuerdo	7	10,3	-3,25	10,56	1,03
Pregunta 5/Totalmente en desacuerdo	9	8,3	0,75	0,56	0,07
Pregunta 7/Totalmente de acuerdo	4	8,0	-4,00	16,00	2,00
Pregunta 7/De acuerdo	6	6,0	0,00	0,00	0,00
Pregunta 7/Indiferente	3	4,5	-1,50	2,25	0,50
Pregunta 7/En desacuerdo	13	10,3	2,75	7,56	0,74
Pregunta 7/Totalmente en desacuerdo	11	8,3	2,75	7,56	0,92
Pregunta 8/Totalmente de acuerdo	4	8,0	-4,00	16,00	2,00
Pregunta 8/De acuerdo	5	6,0	-1,00	1,00	0,17
Pregunta 8/Indiferente	3	4,5	-1,50	2,25	0,50
Pregunta 8/En desacuerdo	17	10,3	6,75	45,56	4,45
Pregunta 8/Totalmente en desacuerdo	8	8,3	-0,25	0,06	0,01
				X2	32,63

Fuente: Lácteos el Paraíso
Realizado por: Paola Calvache

Nivel de Confianza

Para este cálculo se ha trabajado con el nivel de confianza del 95% que es lo que se recomienda.

$$\text{NC} = 95\% = 0.95$$

Nivel de Significación

$$\alpha = (1 - \text{NC})$$

$$\alpha = (1 - 0.95)$$

$$\alpha = 0.05$$

Grados de Libertad

$$\text{Gl} = (\text{Columnas} - 1) * (\text{Filas} - 1)$$

$$\text{Gl} = (4 - 1) * (5 - 1)$$

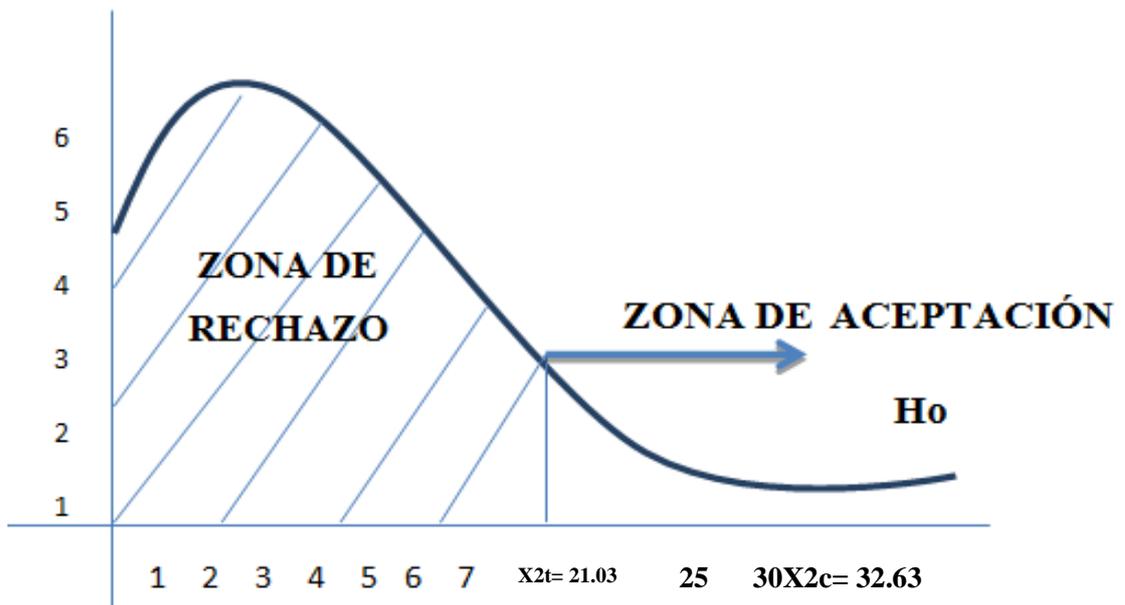
$$\text{Gl} = 3 * 4 \qquad \text{Gl} = 12$$

Decisión: Con 12 gl con nivel de 0,05 $X^2_t = 21.03$

$X^2_c = 32.63$ en este caso de los empleados de la empresa, se halla en la región de aceptación por lo tanto se rechaza la hipótesis nula. El Clima Organizacional no incide en el Trabajo en Equipo de la empresa Productos Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo y se acepta la hipótesis alternativa que dice: El Clima Organizacional si incide en el Trabajo en Equipo de la empresa Productos Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo.

Grafico N.- 14

Tema: Representación gráfica de la comprobación de la hipótesis.



$X_{2t} = 21.03$ $X_{2c} = 32.63$

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El trabajo en equipo es deficiente y por lo tanto representa un problema para la Empresa, los objetivos no se van a cumplir como el gerente aspira, porque hay cosas que no se puede hacer solas, sino en equipo, para lograr un fin común; así también el clima organizacional incide para que no se ejecute adecuadamente el trabajar y lograr que todos se sientan conformes en sus puestos de trabajo.

- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a en el desarrollo del clima organizacional.
- Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.
- Es necesario analizar y proponer alternativas de mejora continua, basada en la retroalimentación que permitan mejorar el clima organizacional actual y que coadyuven al incremento del trabajo en equipo, que permita la aportación de nuevas ideas.

5.2. RECOMENDACIONES

- Formar grupos de trabajo para promover el trabajo en equipo, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, al mismo tiempo que mejorara el clima organizacional.
- Aplicar el estilo de liderazgo participativo para fomentar la mayor participación de los trabajadores y a su vez afianzar el clima organizacional.
- La empresa debe establecer un sistema de comunicación eficiente, que logre el mejoramiento del trabajo en equipo, que le permita elevar su productividad.
- Implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que conformen el trabajo en equipo, tales como: liderazgo, motivación, y comunicación, que le permita a la empresa lograr mejores resultados.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS.

6.1.1 Tema

Modelo de Desarrollo del Clima Organizacional de Michel Tamayo para la empresa de Productos Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo

6.1.2 Institución ejecutora

Productos Lácteos el Paraíso

6.1.3 Beneficiario

Clientes Internos

Clientes Externos

Propietario

6.1.4 Ubicación

País: Ecuador

Zona: Centro del País

Provincia: Cotopaxi

Ciudad: Salcedo

6.1.5 El Tiempo estimado para la ejecución

Su inicio en Enero con un final Octubre del 2014

6.1.6 Equipo técnico responsable

Investigadora: Paola Calvache

Tutor: Ing. Iván Cevallos

Gerente de la empresa de Productos Lácteos el Paraíso

6.1.7 Costo

El Financiamiento de la presente Propuesta será cubierto con capital propio del investigador, del costo total de la inversión se fijará un 10% para gastos imprevistos, con un total de \$1.500.00 dólares.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En los últimos años, los trabajadores en general se han mostrado insatisfechos con el clima organizacional imperante en las empresas, lo que se ha convertido en un factor de preocupación para muchos gerentes; el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que se debe prestar primordial atención a su personal.

La productividad es el principal problema al que se enfrenta la organización y el talento humano es una parte decisiva de la solución. Se ha concientizado que el factor económico es indispensable pero no principal, siendo importante atender las necesidades de participación en la toma de decisiones, para generar oportunidades de realización personal.

El clima laboral, influye en forma determinante en diferentes aspectos como: bienestar psicológico, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Al no existir un adecuado trabajo en equipo en la empresa es un problema ya que no se está ejecutando, lo que provoca que se incumpla con las aspiraciones de la Gerencia.

Se conoce que la empresa carece de un adecuado sistema de comunicación, lo que está impidiendo mantener niveles jerárquicos formales.

Al existir un adecuado desempeño laboral, el mismo que se ve afectado por el tipo de liderazgo autocrático, es recomendable que se aplique un nuevo estilo de liderazgo que permita fomentar la participación de los empleados.

Muchos de los estudios de clima pueden estar vinculados a la definición de dimensiones y que han sido definidos por investigadores como variables de medición y evaluación del clima.

Según García y Pineda (2003), todo análisis de clima laboral es producto de las percepciones y de las expectativas del personal para con la empresa. Es por esto que las dimensiones deberán ser correspondientes a la realidad y a cada historia en particular

Símil (citado por Casas Cárdenas y Echevarría Barrera, 2010) realizó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores, con el fin de obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

Llerena, M. (2005). Manifiesta en su tesis titulada. La Aplicación de Liderazgo Democrático por Parte de los Administradores permitirá una buena comunicación y

motivación a los trabajadores de la Casa Musical Castro. , tiene como Objetivo General, Establecer mecanismos convenientes que permitan mejorar la comunicación y motivación en el personal, mediante el desarrollo de un liderazgo democrático y moral.

Dado estos antecedentes es necesario la implantación, de un modelo de desarrollo organizacional, que permita mejorar el trabajo en equipo. Esto permitirá mejorar, la comunicación, motivación y el liderazgo en la empresa, llegando así a cumplir los objetivos planteados en la misma.

Dado que el programa de mejoramiento del clima organizacional es un documento que contiene un conjunto de instrucciones, que sirven de guía para ejecutar una serie de actividades encaminadas a mejorar el trabajo en equipo de la empresa, por consiguiente, valga la redundancia, mejorar el desempeño laboral de los trabajadores

6.3. JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta se justifica ya que hace evidente la necesidad de que los Empleados de la empresa Productos Lácteos el Paraíso reconozcan los aspectos intrínsecos y dinámicos que tienen repercusión directa en el trabajo en equipo. Con el fin de eliminar la desmotivación laboral en los empleados, y mejorar el desempeño en sus funciones, se considera la implantación de este modelo.

Además se considera mejorar la comunicación, y el inadecuado trabajo en equipo con el fin de cumplir con los objetivos empresariales. Otra razón por la que se propone este modelo es porque hay reclamos de los clientes, en cuanto atención, además que existe mucha rotación indeseada de personal.

Considerando estas razones es necesario considerar un programa de mejoramiento del clima organizacional como una alternativa científica de gestión que ayudará a dirigir de mejor manera el recurso humano.

El modelo de desarrollo de clima organizacional de Michel Tamayo, es una herramienta básica que contribuye a mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación a fin de que los colaboradores puedan desarrollar sus actividades diarias de manera satisfactoria.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Elaborar el Modelo de Desarrollo del Clima Organizacional de Michel Tamayo, que permita mejorar el trabajo en equipo para la empresa de Productos Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar, el desarrollo del clima organización en las diferentes áreas de trabajo
- Diagnosticar como incide el clima organización en el trabajo en equipo
- Proponer el Modelo de Desarrollo del Clima Organizacional en la empresa de Productos Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo para elevar el potencial de sus trabajadores y mejorar el trabajo en equipo.

6.5. ANALISIS DE LA FACTIBILIDAD

Aspecto Político

El Gobierno hoy en día promueve, nuevas oportunidades de trabajo, las mismas que no simplemente se basan en llenar vacantes, si no en brindar condiciones adecuadas en las plazas de trabajo para disponer de un adecuado clima organizacional.

La aplicación del modelo de desarrollo permitirá guiar en cuanto al desarrollo de planes de mejora para los trabajadores promoviendo el cumplimiento, de Manuales de Seguridad en la empresa.

Aspecto Económico

En la aplicación del modelo será costea por parte del investigador, además que ayuda a la empresa a reducir sus costos en cuanto a gastos innecesarios de mano de obra, de capacitación, etc. Con el fin que los empleados se mantendrán motivados y satisfechos con sus funciones.

Aspecto Social.

Al implementar este Modelo de desarrollo organizacional, en la empresa, promoverá a que los empleados se sientan satisfechos en su área de trabajo y por ende motivados al realizar sus funciones, disminuyendo así su estrés laboral, manteniendo un estado de ánimo tranquilo. Mejorando a su calidad de vida y la de las personas que lo rodea ya que su estabilidad emocional será la mejor.

Aspecto Tecnológico

Permitirá en el Modelo de desarrollo la aplicación de nuevos programas computarizados, permitirán mejorar el trabajo en equipo, ya que existirá mayor comunicación entre los empleados.

Aspecto Ecológico- Ambiental

En cuanto a la aplicación del Modelo, permitirá que el trabajo en equipo, reduzca los recursos, materiales. Que anteriormente eran utilizadas por un solo empleado, pero al realizar un trabajo en equipo los mismos materiales serán utilizados por 2 o más empleados, cuidando así el medio ambiente.

Aspecto Legal

Con la aplicación de la ley del Trabajador en el modelo de desarrollo se recalca que siempre contara con un recurso humano para la realización de sus actividades independientemente no importa la tarea que realicen si no que sus labores en cualquier organización debe estar avalados por los empleados, los mismo que merecen un adecuado clima organizacional, cuidando su bienestar diario en sus funciones.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

Modelo de desarrollo del clima organizacional de Michel Tamayo



1. Intervenciones en Procesos Humanos

"Estas intervenciones están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones así como hacia sus procesos de interacción, tales como: comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre lo indica, se enfoca en los aspectos humanos de las organizaciones" (Guizar, 2010, p. 216)

Grupos "T".- Su nombre proviene del inglés training, que significa entrenamiento. En el D.O. moderno, los consultores aplican cuidadosamente este tipo de intervención ya que es una herramienta útil para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta los miembros de la organización, ya sea positiva o negativamente.

Esta intervención, también conocida como entrenamiento en laboratorios, grupos de encuentro, etc., es método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales

no estructuradas; así, los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, donde analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control, por un especialista en ciencias de la conducta.

El grupo debe orientarse hacia el proceso, lo cual significa que los miembros aprenden observando y participando, en lugar de limitarse a recibir órdenes o instrucciones. Para que ello sea posible, el profesional debe generar las condiciones para que se expresen con libertad sus ideas, creencias y actitudes, y no aceptar la función de líder, al cual, por el contrario, debe rechazar abiertamente.

Los objetivos de los grupos "T" son proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en que otros los perciben, mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.

Los resultados específicos que se logran incluyen una mayor capacidad de empatía, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales y el mejoramiento de las habilidades para la solución de conflicto.

Los grupos "T" han sido criticados acremente por Campbell y Dunnette, quienes sostienen que pueden causar daños irreversibles a la autoestima, pues no todas las personas estarán preparadas para aceptar las críticas de los otros integrantes del grupo.

Por otro lado Agryris, en su artículo, Grupos "T", ¿son cosas buenas o malas?, afirma que los mismos pueden arrojar resultados positivos cuando se los utiliza

adecuadamente. Por ello, para lograr el éxito de estos grupos se deben cubrir tres importantes requisitos, a saber:

- Deben ser estructurados de tal manera que el aprendizaje pueda ser transferido a la organización y estar atento a los resultados que ésta obtiene.
- El grupo "T" debe vigilar el desarrollo del programa de D.O.
- El grupo "T" es más eficaz en organizaciones donde se comparte la información, están orientadas hacia el cambio y encaminadas a resolver conflictos

Cuando se logran estas condiciones, los grupos "T" pueden mejorar tanto el desempeño individual como el del grupo.

Consultaría de procesos.- La finalidad de la consultoría de procesos consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente, generalmente un administrador, a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar; entre esos hechos se encuentran el flujo de trabajo, las relaciones informales entre miembros de la unidad y los canales formales de la comunicación.

La consultoría en procesos se parece a los programas de capacitación de sensibilidad (grupos "T"), pues supone que la eficiencia organizacional puede mejorar si se resuelven los problemas interpersonales. Otro punto común entre ambas técnicas es la importancia hacia la producción que hacia la capacitación de la sensibilidad.

Durante la consultoría de procesos, los asesores tienen la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con otros. Como se puede apreciar, no resuelven los problemas de la empresa, sino que

asesoran u orientan, y por último recomiendan un proceso para que el cliente resuelva sus problemas.

El asesor trabaja con el cliente para diagnosticar en forma conjunta, ya que éste adquiere pericia para analizar los procesos que se desarrollan en el seno de su unidad de trabajo a la cual puede recurrir cuando el asesor se haya marchado.

Además cuando se logra que el cliente participe activamente en el diagnóstico y detección de otras alternativas, se conoce mejor el proceso y las medidas correctivas, con lo cual la resistencia es menor cuando se aplica el plan escogido; es importante señalar que la consultora en procesos no exige que el consultor sea experto en la solución del problema particular que se descubre. La importancia del consultor radica en saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda, si el problema específico requiere conocimientos técnicos que superan la capacidad del cliente y del consultor, éste debe ayudar a encontrar un experto y luego indicar cómo aprovechar al máximo ese recurso.

Intervenciones de la tercera parte.- Se enfoca principalmente en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización; el conflicto interpersonal puede surgir debido a situaciones relacionadas con los métodos de trabajo o cuando se distorsiona o percibe erróneamente a los miembros de la organización.

El conflicto planeado es un conflicto que conduce hacia resultados positivos, a veces su existencia es necesaria para las organizaciones, las estrategias básicas es alentar la discusión colectiva de los antagonistas y malentendidos y determinar si los involucrados desean resolver o no los problemas.

Cuando se menciona el término conflicto, inmediatamente se lo relaciona con problemas, choque, desavenencia, discusión, pero según el desarrollo organizacional el conflicto también puede ser proactivo, de modo que permita lograr resultados positivos para la organización.

El conflicto debe ser manejado a través del diálogo, por lo que es importante considerar que las buenas relaciones de trabajo deben basarse en:

- Identificación de metas comunes
- Funciones aceptadas de común acuerdo
- Respeto y confianza mutua
- Normas y expectativas compartidas
- Respeto a las diferencias individuales.

Formación de equipos.- La formación de equipos es probablemente el grupo de intervenciones más importantes en el DO, cuyas metas son el mejoramiento y la efectividad de los diversos equipos dentro de la organización.

En 1998, French y Bell, encontraron que es importante hacer una distinción entre grupos y equipos; un grupo de trabajo se compone de determinado número de personas que por lo general se reportan a un superior común y tienen una interacción cara a cara, que tienen cierto grado de interdependencia en el desempeño de tareas con el fin de alcanzar las metas de la organización; un equipo es una forma de grupo, pero posee ciertas características en mayor grado que los grupos ordinarios, incluyendo un mayor compromiso con las metas comunes y un mayor grado de interdependencia e interacción. Esta distinción es de una importancia particular en la conceptualización de las clases de equipos deseados en los esfuerzos del DO, en la formación de equipos auto dirigidos y en el desarrollo de equipos de desempeño superior.

En este contexto son características de un equipo efectivo:

- Un propósito claro
- Informalidad (informal, cómodo, relajado)
- Participación (mucha discusión, y se anima a todos para que participen)
- Escuchar (los miembros emplean técnicas efectivas para escuchar, tales como interrogatorios, parafraseo y recapitulación)
- ◆ Desacuerdo civilizado (el equipo se siente cómodo con el desacuerdo, no evita, ni reprime el conflicto)
- ◆ Toma de decisiones mediante un consenso (hay un considerable acuerdo a través de discusiones, se evita las votaciones)
- ◆ Comunicaciones abiertas (los sentimientos son legítimos, hay muy pocas agendas ocultas)
- ◆ Roles y asignaciones de trabajo claros
- ◆ Liderazgo compartido (a pesar de que hay un líder formal, todos participan en conductas de liderazgo efectivas)
- ◆ Relaciones externas (el equipo le presta atención al desarrollo de relaciones, recursos y credibilidad externos)
- ◆ Diversidad de estilo (el equipo tiene un amplio aspecto de procesos de grupo y de habilidades de sus tareas)
- ◆ Auto evaluación (el equipo se detiene periódicamente para examinar los bien que está funcionando)

Encuestas de retroalimentación.- El ensayo de retroalimentación, probablemente es el más popular de esta categoría (sistema de proceso amplio), consiste en recolectar datos acerca de una organización o departamento mediante cuestionarios.

Los datos una vez sintetizados sirven para retroalimentación a los miembros de la organización y se utilizan para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para resolverlos; diversas organizaciones latinoamericanas han tratado de perfeccionar esta herramienta.

La retroalimentación y el desarrollo organizacional, enumera algunas preguntas típicas que deben incluirse dentro de una encuesta de clima organizacional, una modalidad de las llamadas

"encuestas o ensayos de retroalimentación"; en un apéndice de su texto recomienda el empleo de los siguientes instrumentos:

- Entrevista de orientación.
- Cuestionario breve.
- Encuesta sobre eficacia del grupo
- Formas de retroalimentación de la encuesta sobre eficacia del grupo (Nadler, 2010) , en su texto

Reuniones de confrontación.- Es una herramienta diseñada para movilizar los recursos de toda la organización a fin de identificar problemas prioritarios.

Para que este tipo de intervenciones pueda llevarse a cabo es necesario que exista un conflicto el que puede ser proactivo o reactivo.

Si el problema existe y no es atendido a tiempo se incrementa la gravedad del mismo, pudiendo ir desde: rumores, malos entendidos, inconformidad, tortuguismo, enfrentamiento y huelga.

Existen ocasiones en las que es necesario perdonar a alguno de los protagonistas de la reunión de confrontación de modo que permita el diálogo y encontrar la solución más efectiva, existen algunas etapas para llegar a este perdón:

- > Negación
- > Ira
- > Depresión
- > Aceptación

Relaciones inter-grupo.- El conflicto inter-grupal no es necesariamente bueno en sí mismo, en algunos casos el conflicto entre departamentos es necesario y productivo, especialmente en las organizaciones que existen poca interdependencia entre departamentos; en estos casos el conflicto o competencia puede generar altos niveles de productividad.

La tecnología para mejorar relaciones inter-grupos es relativamente nueva, sus resultados están relacionados con la funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto, lo que depende de las circunstancias que en ese momento prevalezcan, las que deben ser ponderadas por el consultor.

2. Intervenciones en Administración de Talento Humano

Los esfuerzos del desarrollo organizacional las políticas y prácticas de los departamentos de recursos humanos son inevitablemente interdependientes: en este sentido, resulta importante prestar atención al rol futuro del departamento de talento humano y personal, a manejar la resistencia al cambio, al estilo de liderazgo en toda la organización, al entrenamiento, incluyendo la capacitación en habilidades de consultoría, al sistema de recompensas, a las clases y la calidad de los sistemas de retroalimentación, a muchos aspectos de la integración del personal, al manejo de crisis, a los sistemas de justicia de la organización a las relaciones y las leyes laborales.

Sistemas de Recompensa.- Los esfuerzos efectivos del cambio organizacional le deben prestar atención al sistema de recompensas.

Los pagos, promociones, ascensos, becas y otros beneficios son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño; estas recompensas deben ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal y estar relacionadas con la calidad de vida en el trabajo, de no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos con la organización por cuanto tienden a comparar los sistemas de recompensas con otras empresas, resultando prioritario diseñarlos de manera equitativa y de acuerdo a las necesidades de los individuos.

Generalmente los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

- Motivan al personal a unirse a la organización.
- Influye sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
- Los motivan para actuar de manera eficaz y positiva.

- Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

En años recientes, el interés por este tema se ha acrecentado, ya que se lo considera como una herramienta para mejorar la satisfacción del empleado y su desarrollo, a partir de lo cual se han desarrollado novedosos esquemas de pago, a saber:

- > Planes de pago basados en las habilidades.
- > Sistemas de pago para toda la fuerza laboral.
- > Incremento de salario para todos.
- > Sistemas de pago basados en el desempeño.
- > Participación en las ganancias.
- > Promociones.
- > Beneficios colaterales.

Desarrollo de carrera.- "Si un impulso primordial del proceso de DO es cambiar la cultura de la organización hacia una de mayor honestidad, más apertura, más apoyo mutuo, y un desarrollo personal mejor, las aspiraciones de todos los miembros de la organización en lo que concierne a su carrera y su crecimiento deben ser un área de interés; todos estos son aspectos de un interés considerable para los empleados en todos los niveles, y tenderán a que se discutan en una forma más abierta" (Ponce, 2006, p. 123).

Administración del estrés.- El estrés es un estado de sobreexcitación al que se someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas.

En una investigación (Guizar, 2004), indica que "a nivel mundial, las empresas gastan mucho dinero en analizar las causas, consecuencias y remedios contra esta agresión universal, ya que se ha podido evidenciar que existen varios problemas vinculados con el estrés como el ausentismo, baja de productividad, sustitución de empleados, la cantidad que gastan es superior a los beneficios realizados por las 500 empresas más ricas del mundo".

Para reducir la tensión pueden adoptarse los siguientes procedimientos:

- Asesorar a las personas sobre los problemas que enfrentan en el trabajo.
- Desarrollo organizacional.
- Capacitación en el puesto.
- Mejoramiento de la comunicación organizacional.
- Deporte y acondicionamiento físico.

6.7 METODOLÓGICO – MODELO OPERATIVO

INTRODUCCIÓN AL MODELO

La organización presenta la formulación esquemática encargada de administrar los recursos globales de la empresa, con el fin de lograr los objetivos deseados que satisfagan tanto a los clientes como a la organización.

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos deseados que satisfaciendo a clientes como a la organización.

Tabla N.- 18

Tema: Metodología

ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III	ETAPA IV	ETAPA V
Análisis Institucional	Planeación del Modelo	Estructura Organizativa	Modelo	Control y Seguimiento
Matriz FODA	Misión	Valores de la Organización	Aplicación del Modelo	
	Visión		Factores Clima Organizacional	
	Políticas		Factores clima Organizacional Plan de Capacitación Plan de Integración Plan de Incentivos Evaluación	
	Estrategias del Modelo			

ETAPA 1

ANÁLISIS INSTITUCIONAL

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Historia

La empresa de Productos Lácteos el Paraíso, como empresa cumple un papel importante en el sector económico de la provincia y por ende en la ciudad, en consecuencia tiene un espacio ganado en el mercado de la producción y comercialización de productos lácteos y un gran desafío en contribuir con el desarrollo económico de la provincia.

La empresa LÁCTEOS EL PARAISO se formó en el año de 1992 por el Sr. Patricio Toro actual único propietario de la misma., con el procesamiento de tan solo 500 litros diarios en un espacio pequeño, constituyéndose como una pequeña empresa donde se ofrecía solamente quesos realizado caseramente, es decir se ocupaban peroles para el proceso y no los tanques de almacenamiento de ahora, y el producto se vendía principalmente en los mercados de Salcedo, luego de varios años la pequeña empresa siguió desarrollándose y se invirtió un poco más de dinero hasta convertirse en una empresa.

En ese año la empresa ya comienza a fabricar un nuevo producto, que es el queso de mesa, el mismo que tiene gran aceptación en el mercado, por lo que rápidamente se da a conocer la marca. Por tal motivo se procesa en la actualidad alrededor de 30000 litros diarios.

Para el año 2001 buscan nuevas alternativas de producción, y optan por la elaboración de la leche pasteurizada y homogeneizada, siendo este su producto estrella el queso, y diferentes derivados de la leche, como: yogur con frutas, con cereal, etc.

La empresa está ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Salcedo en la Panamericana Sur av. Jaime Mata Yerovi. Esta nació con el propósito de impulsar y facilitar al productivo de dicho cantón a surgir y poder crecer, debido a grandes dificultades que ha poseído el mismo.

MATRIZ FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Fortalezas “Las fortalezas o puntos fuertes son las características propias de la empresa o proyecto de empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos iniciales” **Casillas y Martí (2004, p 47).**

Oportunidades “Son aquellas situaciones que se encuentran en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos” **Casillas y Martí (2004, p 47).**

Debilidades “Son aquellas características propias de la empresa o del proyecto, que constituyen obstáculos internos al logro de la misión o de los objetivos iniciales” **Casillas y Martí (2004, p 47).**

Amenazas “Nos referimos a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de conseguir estos objetivos generales” **Casillas y Martí (2004, p 47)**.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados

Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas.

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se deben tomar decisiones.

Para realizar una acertada toma de decisiones sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”.

Por lo anterior, y antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

FODA EMPRESA LÁCTEOS PARAÍSO

Tabla N.- 19

Tema: FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Personal operativo capacitado• Política de precios adecuada• Calidad y variedad de productos lácteos Productos garantizados Insumos de calidad• Bajos costos de distribución del producto Crecimiento de la demanda• Experiencia del Administrador Disponibilidad de insumos	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de cultura orientada al cliente• Inadecuado clima Laboral• Inadecuado predisposición trabajo en equipo• Falta de tecnología• Baja orientación empresarial• Falta de recursos económicos para inversión Falta de predisposición al cambio
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Incursionar en nuevos productos• Alta tasa de natalidad en el país• Buenas condiciones climatológicas para obtener un producto de calidad• Aprovechar la mala calidad de los lácteos de otras empres	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad Política del Ecuador• Imitación de la competencia• Tendencia a aumentar la inflación• Nuevos competidores• Incremento en el precio de los insumos lácteos• Precios bajos de la competencia.

MATRIZ FODA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS EL PARAÍSO

Tabla N.- 20

Tema: Matriz FODA

<p>Factores Externos</p> <p>Factores Internos</p>	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política del Ecuador 2. Imitación de la competencia 3. Nuevos competidores 4. Incremento en el precio de los insumos lácteos 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incursionar en nuevos productos 2. Alianzas estratégicas 3. Buenas condiciones climatológicas para obtener un producto de calidad 4. Aprovechar la mala calidad de los lácteos de otras empresas
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal operativo capacitado 2. Calidad y variedad de los productos 3. Insumos de calidad 4. Experiencia del Administrador 	<p>ESTRATEGIAS FA 1. Aprovechar la experiencia del administrador para realizar alianzas estratégicas con los proveedores de los insumos lácteos . (F4, A1, A3,A4)</p>	<p>ESTRATEGIAS FO 1. Crear planes de Incentivo que permitan mejorar el desempeño laboral, aprovechando así el mala calidad de lácteos en la competencia, incrementando así el volumen de ventas (F1, O1, O4)</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inadecuado clima Laboral 2. Inadecuado predisposición trabajo en equipo 3. Baja orientación empresarial 4. Falta de recursos económicos para inversión Falta de predisposición al cambio 	<p>ESTRATEGIAS DA 1. Realizar planes de capacitación en cuanto a trabajo en equipo , para generar un mejor el trabajo en equipo y la atención al cliente (D2, D1,A2, A4)</p>	<p>ESTRATEGIAS DO 2. Implementar publicidad, para poder incursionar en nuevos productos y ser reconocidos en el mercado. (D1, O1)</p>

ETAPA II

PLANEACIÓN DEL MODELO

Misión

“La misión de una empresa es su razón de ser en el mercado, suele incluir la definición del campo de actividad en que actúa y el conjunto de productos / mercados voluntariamente seleccionados” **Casillas y Martí (2004, p 138)**.

MISIÓN EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS EL PARAÍSO

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la elaboración, comercialización y distribución de productos lácteos, basándonos en un exigente control de calidad”

Visión

“Describe la situación futura deseada de la empresa, en relación con su entorno y los clientes. Complementa la misión” **Casillas y Martí (2004, p 148)**.

VISIÓN EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS EL PARAÍSO

Lácteos el **Paraíso** será una empresa líder en la elaboración, comercialización y distribución de productos lácteos a nivel local y nacional, que ofertará sus productos con la calidad y variedad, que el cliente exige cuando adquiere un producto lácteo”

POLÍTICA DE CALIDAD

La empresa de Productos Lácteos el Paraíso, dedicada a procesar y comercializar productos lácteos, con clientes que cada día demandan más servicios y con mayores exigencias de Calidad, entiende que la Mejora Continua de la Calidad es un objetivo prioritario para lograr la satisfacción de los clientes y mejorar la competitividad.

- La mejora de nuestra infraestructura.
- Orientación hacia el cumplimiento de las necesidades y expectativas de nuestros clientes actuales y potenciales, proporcionándoles el mejor servicio, asegurando su satisfacción y seguridad. Dar lo más adecuado a las necesidades y demandas de nuestros clientes.
- Compromiso de protección y preservación del medio ambiente.
- La reducción de los costes derivados de la "no calidad".
- La mejora continua de Lácteos en materia de calidad.
- La eficacia de todos y cada uno de los sistemas.
- Cumplimiento de los requisitos del producto, incluidos los reglamentarios.
- El esfuerzo orientado de toda la empresa a la eliminación de no Conformidades.
- La formación y sensibilización del personal así como el desarrollo de competencias en el puesto de trabajo hacia la Calidad como un factor esencial para la Mejora Continua.

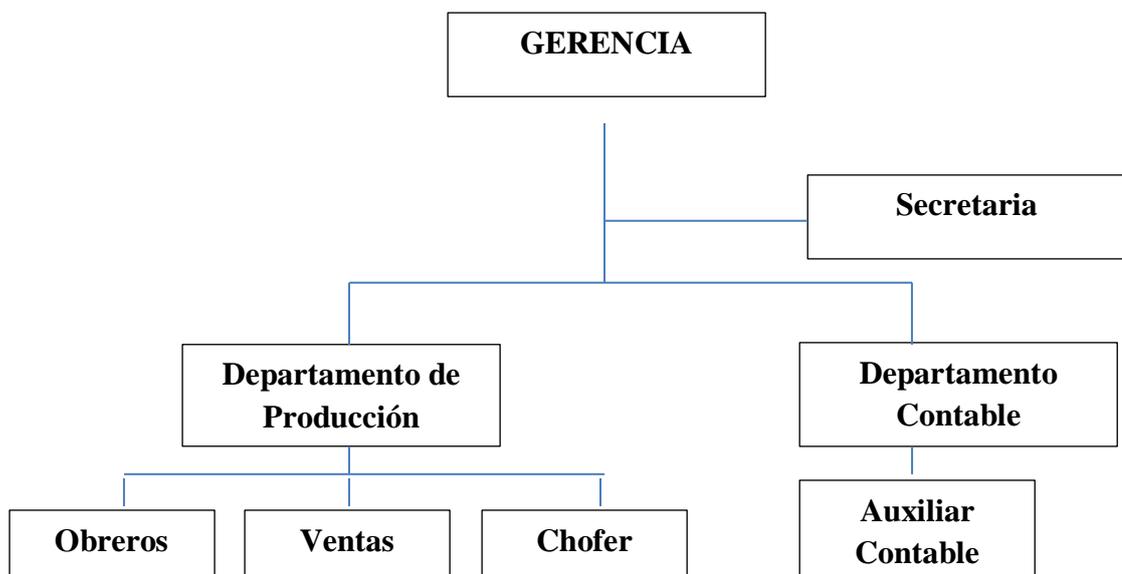
ETAPA III

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Representación esquemática de la estructura formal de la empresa. Indica la organización jerárquica y funcional.

- Articular las distintas funciones
- Destacar los distintos puestos y posiciones.
- Establecer cuáles son las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos
- Visión inmediata y resumida de la forma en que se estructura la empresa.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS EL PARAÍSO



FUNCIONES DEL PERSONAL EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS EL PARAÍSO

Gerente

- Planificar, coordinar, controlar y organizar las actividades de la organización
- Cumplir y hacer cumplir las normas, leyes, reglamentos y políticas tanto internas como externas.
- Supervisar el cumplimiento de las tareas de organización y trabajo cotidiano

Contadora

- Realizar las declaraciones al SRI
- Recibir y clasificar todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cuentas por cobrar y otros).
- Examinar y analizar la información que contienen los documentos que le sean asignados

Jefe de producción

- Determinar las características y normas específicas del producto.
- Controlar la elaboración y calidad de los productos

Obreros

- Realizar correctamente los procesos de producción a través del uso adecuado de las maquinarias y herramientas de mano de la planta de producción.
- Realizar la limpieza correspondiente en la planta para mantener un ambiente adecuado de los productos.

- Informar permanentemente sobre los avances y problemas detectados.

Vendedores

- Introducir en el mercado los productos lácteos elaborados
- Realizar la entrega de las órdenes a los clientes apropiadamente.
- Manejar correctamente la agenda de ventas.

Chofer

- Transportar los productos lácteos para la respectiva venta
- Conducir el vehículo de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Mantener el vehículo en buenas condiciones mecánicas y de aseo.

Valores de la Organización

VALORES EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS EL PARAÍSO

Los valores más relevantes que se maneja dentro de la empresa son:

- **Puntualidad.** A la hora de entrada de los trabajadores y al momento de desarrollar los procesos, para transformar el producto.
- **Compañerismo.** Todos los miembros de la organización deben permanecer en armonía y mantener una buena comunicación entre ellos.

- **Cordialidad.** Con todos los miembros de la organización.
- **Honradez.** En todo y entre todos quienes conforman la empresa.
- **Respeto.** Tanto entre los miembros de la organización como con los clientes y proveedores.
- **Ética Profesional.** En cada una de las acciones buscando el bienestar de nuestros clientes.
- **Lealtad hacia la organización.** Es decir siendo incondicional ante la empresa.
- **Amor al trabajo.** Es importante poseer o adoptar una serie de valores como amor al trabajo, para realizar cada cosa con un sello de calidad.

EPATA IV

MODELO

Modelo de desarrollo del clima organizacional de Michel Tamayo

1. Factores clima Organizacional
2. Plan de Capacitación
3. Plan de Integración
4. Plan de Incentivos
5. Evaluación

APLICACIÓN DEL MODELO

INTERVENCIÓN EN PROCESOS HUMANOS

La intervención en procesos humanos está dirigida fundamentalmente al personal de la organización, así como hacia sus procesos de interacción. Se considerarán los factores que han sido evaluados en el diagnóstico de clima organizacional.

1. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Intervención En el Factor: Toma de Decisiones

OBJETIVO: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas. Para esta intervención será necesario el apoyo de la Unidad Administrativa Financiera específicamente por la persona responsable de Talento Humano.

Tabla N.- 21

Tema: Toma de Decisiones

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	RESPONSABILIDAD	PLAZO
Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del trabajador, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.	Para esta intervención será necesario el apoyo de la Unidad Administrativa Financiera específicamente por la persona responsable de Talento Humano.	Corto
Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el gerente, jefes de unidad lograrán apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en solución de problemas.		Corto
Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.		Largo
Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos, mediante la aplicación de Grupos " T"		Permanente
Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores.	Jefes de Unidad	Permanente
Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.	Jefes de Unidad	Mediano

2. IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

La implementación y aplicación del programa de capacitación será un proceso en que hay que aprovechar la tecnología de entrenamiento, la misma que se refiere a los recursos didácticos, pedagógicos e instruccionales utilizados en el entrenamiento como son: los recursos audiovisuales, teleconferencias, comunicaciones electrónicas, correo electrónico y tecnología de multimedia.

Las principales técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación son: conferencias, instrucción programada, entrenamiento en el cargo, técnicas de clase. Con el propósito de mejorar el actual clima organizacional se propone el siguiente programa de capacitación:

Beneficios de la Capacitación

Como beneficia la capacitación a las organizaciones

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos

Tipos de Capacitación

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

A. POR SU FORMALIDAD.

- **Capacitación Informal.** Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación.
- **Capacitación Formal.** Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

B. POR SU NATURALEZA

- **Capacitación de Orientación:** para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.
- **Capacitación Vestibular:** Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- **Capacitación en el Trabajo:** práctica en el trabajo
- **Entrenamiento de Aprendices:** período formal de aprendizaje de un oficio.
- **Entrenamiento Técnico:** Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.

- **Capacitación de Supervisores:** aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales
- **Otros Tipos:** cualquier situación poco usual no incluida anteriormente.

C. POR SU NIVEL OCUPACIONAL

- Capacitación de Operarios
- Capacitación de Obreros Calificados
- Capacitación de Supervisores
- Capacitación de Jefes de Línea

Plan de capacitación

Determinación de Necesidades

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN												
Departamento: <u> Ventas </u>												
Fecha de elaboración: <u> 1/02/2014 </u>		Fecha de revisión: <u> 1/03/2014 </u>										
PROBLEMA ACTUAL <u>Incremento en las quejas de los clientes</u>												
Causas principales		Efectos principales										
1. Falta de asesoría a los clientes 2. Falta de inducción adecuado sobre el uso de los equipos 3. Falta de seguimiento a los procedimientos de la organización		1. Pérdida de clientes 2. Devolución de los equipos 3. Aplicación de garantías de fabricación fuera del tiempo establecido										
Análisis de causas ¿Las causas se pueden solucionar con acciones de capacitación? Causa 1 Si <input checked="" type="checkbox"/> No Causa 2 Si <input checked="" type="checkbox"/> No		Fijar objetivos del curso % de eliminación de los efectos del problema y tiempo previsto para ello <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;"></th> <th style="width: 25%;">Eliminación</th> <th style="width: 25%;">Tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Efecto 1</td> <td style="text-align: center;">80 %</td> <td style="text-align: center;">4 meses</td> </tr> <tr> <td>Efecto 2</td> <td style="text-align: center;">80%</td> <td style="text-align: center;">4 meses</td> </tr> </tbody> </table>			Eliminación	Tiempo	Efecto 1	80 %	4 meses	Efecto 2	80%	4 meses
	Eliminación	Tiempo										
Efecto 1	80 %	4 meses										
Efecto 2	80%	4 meses										
DETERMINACIÓN DE CAPACITACIÓN												
Nombre del curso		Lanzamiento de modelos Técnicas de ventas										
1. Duración en horas (estimado) 20	2. Horario propuesto	6. Instructor interno () externo (x)	7. Prioridad Urgente <input checked="" type="checkbox"/> Importante									
3. Periodicidad 2 veces al año	4. Fecha propuesta de inicio Abril/2009	8. Observaciones:										
5. No. de participantes 20												

Objetivo General

- Contribuir a elevar y mantener los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados

Objetivos específicos

- Apoyar al proceso de mejoramiento continuo y de calidad en el desempeño del trabajo, con el propósito de alcanzar la excelencia en la ejecución de las actividades.
- Mejorar la conducta y las habilidades interpersonales, incrementando la actitud positiva, motivación y la efectividad dentro de una visión integral de la persona hacia el trabajo

Metas

- La capacitación en el aspecto relacionado con la conducta humana en el trabajo, se realizará durante el primer bimestre del año 2015, para lo cual se programarán 3 eventos.
- La capacitación en el aspecto técnico del puesto se realizará durante el tercer bimestre del año 2015
- La capacitación en el aspecto informático se realizará durante el cuarto bimestre del año 2015
- La capacitación en el desarrollo de habilidades se realizará durante el quinto bimestre del año 2015

Políticas

- Los programas de capacitación tendrán dos modalidades: de asistencia y de aprobación con, el criterio será del 90% de asistencia
- La programación de los eventos se orientará con la participación de técnicos y especialistas en las respectivas áreas del conocimiento.
- Se impulsará la conformación de un banco de instructores internos y externos.
- La metodología que se enfocará para los programas de capacitación del área, se orientará de acuerdo con los principios de la educación de adultos

Estrategias

- Con el propósito de evaluar el grado de aprendizaje de los participantes para su aprobación, se realizará una evaluación sumativa, que se traduce en calificación
- Los técnicos y especialistas desarrollarán trabajos prácticos simulando las tareas que se vienen realizando cotidianamente, presentación de casos particulares, y realización de talleres, con la metodología práctica-demostrativa, en todas las áreas del conocimiento.
- Para lograr una mayor efectividad en la capacitación que se imparta en la Empresa, la metodología de los programas se desarrollará con un enfoque eminentemente participativo.
- Con el fin de retroalimentar el contenido del curso, se desarrollará un programa de seguimiento permanente, para observar como se ha desarrollado el evento y la forma en que se van obteniendo resultados, para visualizar dichos resultados se utilizará medios estadísticos de evaluación, ya que así se indicará cuándo ha tenido fallas el programa y la trayectoria que sigue

Presupuesto de capacitación por proyecto

Tabla N.- 22

Tema: Presupuesto

No.	Concepto	Valor
1	Recursos Humanos	360,00
2	Materiales y Equipos	333,80
3	Instructores	768,00
4	Infraestructura	0,00
5	Viáticos y Pasajes	0,00
6	Logística	446,40
7	Imprevistos	80,00
	TOTAL	\$ 1.988,20

Tabla N.-23

Tema: Plan de Capacitación

Título : Capacitación en ventas	Periodo: Junio/2006
	Duración: 40 horas
Objetivo: Que los participantes conozcan las estrategias de venta que les permitirán incrementar sus ventas y obtener una mayor rentabilidad del negocio.	
Contenido:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos 2. Productos. 3. Presentación del producto 4. Ciclo de venta del producto 	
Instrumentos de evaluación: Se utilizarán tres tipos de formularios: Encuesta de satisfacción de capacitación: Esta será llenada por el participante al finalizar la capacitación, el formulario de Evaluación de Impacto de la capacitación en el puesto de trabajo , este será completado por el jefe inmediato superior de la persona que asistió a la capacitación y el formulario de opinión por capacitaciones recibidas (ver formularios después de los cuadros del programa).	
Observaciones: La Capacitación será impartida por profesionales especializados en el área de mercadotecnia, Administración de empresas con formación en calidad total o una persona de reconocida trayectoria ética y amplia experiencia en el ámbito.	

Plan de Capacitación

Título de la Capacitación: Trabajo en equipo	Periodo: Julio/2006
	Duración: 15horas
Objetivo: Que los participantes al finalizar la capacitación, estén en la capacidad de: 1. Dar un concepto claro de lo que es Trabajo en equipo. 2. Describir cómo el trabajo en equipo permite alcanzar una cultura laboral de éxito. 3. Identificar los cambios necesarios que deben realizar los miembros del equipo. 4. Definir los elementos necesarios para alcanzar la eficiencia y la eficacia en el entorno laboral.	
Contenido: 1. Conceptos básicos: 2. Cuales son los beneficios del trabajo en equipo 3. Tipos de grupos humanos: 4. Qué es y qué no es el trabajo en equipo: 5. ¿Cómo nos miden en la empresa? 6. Como podemos trabajar en equipo 7. Como se forman los equipos de trabajo 8. Las ocho barreras de los equipos	
Instrumentos de evaluación: Se utilizarán tres tipos de formularios: Encuesta de satisfacción de capacitación: Esta será llenada por el participante al finalizar la capacitación, el formulario de Evaluación de Impacto de la capacitación en el puesto de trabajo , este será completado por el jefe inmediato superior de la persona que asistió a la capacitación y el formulario de opinión por capacitaciones recibidas (ver formularios después de los cuadros del programa).	
Observaciones: La Capacitación será impartida por profesionales con título de Licenciatura en Administración de Empresas con formación en calidad total o una persona de reconocida trayectoria ética y amplia experiencia en el ámbito.	

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Con el fin de analizar los resultados y dar seguimiento a la capacitación impartida, les solicitamos, nos proporcionen sus observaciones posteriores al evento con respecto a la conducta, actitud, desempeño, productividad y calidad en el puesto de trabajo del empleado que asistió a la capacitación.

Nombre de la capacitación: _____

Impartida por: _____

Persona capacitada: _____

Lugar: _____ Fecha: _____

Aspectos a evaluar	MUCHO	POCO	NADA
¿ Las relaciones interpersonales entre la persona capacitada y sus compañeros de trabajo han mejorado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿ La disposición al trabajo ha incrementado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿ Ha mejorado el desempeño laboral después de la capacitación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿ La persona capacitada ha mejorado los tiempos de entrega del trabajo asignado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿ La calidad del trabajo que realiza ha mejorado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿ Se ha notado cambios laborales y/o personales positivos después de la capacitación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿ Desde su punto de vista la persona capacitada pone en práctica lo aprendido en las capacitaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES: _____			

El que proporciona la información:			
_____	_____	_____	
Nombre	Cargo	Firma	

3. PLAN DE INTEGRACIÓN

OBJETIVO: Ubicar a los departamentos en el organigrama y de acuerdo a sus funciones integrarlos dentro de una serie de funciones concretas; el departamento líder debe ser el administrativo. Este programa de integración debe fortalecer la comunicación entre los colaboradores.

Tabla N.- 24

Tema: Plan de Integración

ACTIVIDAD	OBJETIVO	META	PROPÓSITO
Reuniones por departamento (Integración).	Integrar y permitir que las personas se conozcan mejor, reconociendo sus cualidades, gustos, hobbies y estudios realizados	Identificar las fortalezas y debilidades de las personas que puedan aportar en su área de trabajo y al mismo tiempo puedan ser un obstáculo	Aceptar que las personas del área de trabajo afrontan problemas diarios y cotidianos, no solamente en el lugar de trabajo si no en sus hogares
Intercambio de puesto (cooperación)	El objetivo del intercambio de puesto se basa en que cada compañero debe aprender a ver las cosas desde el punto de vista del otro, así minimizar la presión que se ejerce sobre cada persona.	Rotar a cada persona del área de trabajo en el puesto de los compañeros	Reconocer las dificultades propias de cada actividad en la producción, administración del trabajo
Exposición de dificultades (cooperación)	Dar a conocer a sus compañeros de las dificultades presentadas en el puesto de trabajo.	Exponer las dificultades con el fin de que sean discutidas en grupo.	Al exponer las dificultades en el grupo se pueden hacer aportes importantes que se logran aplicar como solución a cada problema.

Dentro de la Integración nos basamos en la Comunicación, la misma que permite mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el colaborador esté enterado de las actividades que la empresa está realizando

Al mantener informado al colaborador de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, se logrará un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

PLAN DE INTEREVENCIÓN

Tabla N.- 25

Tema: Plan de Intervención

PROPUESTA DE INTEREVENCIÓN	RESPONSABILIDAD	PLAZO
Capacitar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas, de esta forma mejorará la relación jefe –colaborador	La gerencia de Recursos Humanos , Gerente, Jefes y Supervisores.	Corto
Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos	La gerencia de Recursos Humanos , Gerente, Jefes y Supervisores.	Permanente

Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando	La gerencia de Recursos Humanos , Gerente, Jefes y Supervisores.	Permanente
Implementar cursos de comunicación con conocimientos generales de la comunicación, técnicas y habilidades; particularizadas tanto para trabajadores como para brindar un mejor servicio	La gerencia de Recursos Humanos , Gerente, Jefes y Supervisores.	Corto

INTERVENCIONES EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO

Las intervenciones en administración de recursos humanos, se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, tales como el sistema de recompensas y planeación y desarrollo de carrera

4. PLAN DE INCENTIVOS

a. *Sistemas de remuneración Variable*

De conformidad con la ley, se establece su sistema de remuneración variable, orientada bonificar económicamente al cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia.

La remuneración variable se reconocerá proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales.

El componente variable de la remuneración no podrá considerarse como inequidad remunerativa ni derecho adquirido y que no podrá superar los 15 Salarios Básicos Unificados.

El sistema de remuneración variable será de dos tipos:

- Por resultados
- Por objetivos

b. Remuneración variable por resultados:

Es el componente monetario que tiene por objetivo reconocer el cumplimiento individual, grupal y colectivo que cumpla con los índices de eficacia fijados para procesos determinados

c. Remuneración variable por objetivos:

Se entenderá como el componente que oriente a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia fijados, cuyo incentivo económico se reconocerá proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de metas empresarial.

2.1 PLAN DE INCENTIVOS EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS EL PARAÍSO

OBJETIVO: Motivar a los trabajadores de la empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades que realizan a diario, así como también al cumplimiento de sus funciones, y mejorar el nivel de trabajo de los mismos, para que se sientan comprometidos con la empresa.

Tabla N.- 26

Tema: Plan de Incentivos

FECHAS	ACTIVIDADES	RECURSOS A UTILIZAR	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTOS
Cada fin de mes	El mejor trabajador del mes: se coloca en la cartelera una distinción para la persona que mejor se ha desempeñado en el transcurso del mes, en base al cumplimiento de objetivos y metas propuestas; se pondrá en un marco una foto del beneficiado con su nombre, cargo y una felicitación adicional, indicando los porcentajes de cumplimiento que ha conseguido durante el mes.	Cartelera / Cuadro distintivo / Foto del favorecido / Información de los objetivos cumplidos correspondientes al mes en curso	Todo el mes en curso	Jefes de unidad, con la colaboración del Coach	Suministros: asume la empresa (aproximadamente \$5000)

Semestralmente	Concurso de innovación y creatividad: se pide a los trabajadores que realicen un plan promocional de los productos que ofrece la empresa y se entregará un premio a la mejor idea	Los que el trabajador considere necesarios para la elaboración del diseño: hojas, lápices, esferográficos, pinturas, reglas, etc.	Una semana para la entrega del diseño	Gerente	Premio: asume la gerencia (entradas al cine)
Cada fin de año	Cena: se organiza una cena bailable, de gala, para todo el personal, en la cual se podrá rifar premios y jugar a la lotería.	Sala de recepción	6 horas	Gerente - Jefes de unidad -Coach	\$ 650
Mensualmente	Reuniones laborales: se realiza una reunión con todos quienes forman parte de la empresa, para tratar temas de trabajo y también para agradecer al personal por el buen desempeño y la colaboración del mes.	Sala de reuniones	30 minutos	Gerente - Jefes de unidad	Ninguno
Anualmente (3er viernes del mes de mayo una hora antes de que culmine la jornada laboral)	Día de la madre: Se realiza un agasajo a todas las colaboradoras de la empresa que sean madres, pero participa todos quienes forman parte de la empresa. Dentro de este agasajo se realiza un brindis en honor a ellas y obsequia flores	Pastel / bocaditos / rosas / vino	1 hora	Gerente General - responsable de talento humano	\$150 (asume la empresa)
Anualmente (3er viernes del mes de junio una hora antes de que culmine la jornada laboral)	Día del padre: Se realiza un agasajo a todos los colaboradores de la empresa que sean padres, pero participa todos quienes forman parte de la empresa. Dentro de este agasajo se realiza un	Pastel / bocaditos / estuche de esferográficos / vino	1 hora	Gerente General - responsable de talento humano	\$150 (asume la empresa)

	brindis en honor a ellos y obsequia un estuche de esferográfico				
Anualmente: Primera semana de trabajo, mes de enero	Obsequio de agendas: se realiza una reunión con todo el personal para obsequiarles agendas para el trabajo diario, dándoles la bienvenida al nuevo año y augurándoles lo mejor para el tiempo venidero.	Sala de reuniones / agendas	20 minutos	Gerente General - responsable de talento humano	Costos asume la empresa

Programa para planes de carrera y desarrollo

El Plan de Carrera y desarrollo se basará en el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a la promoción de las personas para desarrollarse profesionalmente dentro de los puestos, basado en los méritos individuales y el logro de los objetivos empresariales, con el propósito de garantizar la estabilidad y el desarrollo profesional de todo el personal.

Planes de Carrera y Desarrollo

Objetivo:

- Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.

Intervención:

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo en el área de producción dificultan al empleado técnico continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.

- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico, tipo beca, mejoras labores en horarios, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

Personal Objetivo:

- Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

Recursos:

- Infraestructura: si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos. Salas internas necesarias para reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc.
- Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente por la empresa.

Responsable:

- Jefatura de la Unidad Administrativa -Financiera con el apoyo directo de la persona responsable de la Gestión de Talento Humano.

Los programas de capacitación serán cubiertos por la empresa, cuando el evento no sobrepase los 25 Salarios Básicos Unificados, la diferencia será cubierta directamente por el servidor.

ETAPA V

PROGRAMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Actividades según lo planificado en cuanto a la calidad, cantidad y tiempos esperados con los recursos previstos; además se analizará qué manifestaciones de resistencia se están presentando y cómo éstas son manejadas.

Evaluación del plan de mejora

Determinará la pertinencia y eficacia de las actividades y productos para generar los efectos e impactos previstos, la evaluación se deberá dar en momentos claves, dependiendo de la duración del plan de mejora.

Objetivos

- Informar a las instancias correspondientes sobre los avances logrados, lo que favorecerá la transparencia en la gestión y animará a todos los niveles en cuanto a los cambios que se están dando en la organización.
- Favorecer el empoderamiento del personal en los distintos niveles generando aprendizajes que puedan ser empleados en el conjunto de la organización.

6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

Tabla N. 27
Tema: Plan de Monitoreo y Evaluación

ACTIVIDAD	OBJETIVO	FRECUENCIA	HERRAMIENTAS TÉCNICAS	PARTICIPANTE
Registro de acciones de plan de mejora y resultados alcanzados	Producir información sobre el progreso de las actividades del plan	Mensual	*Formato de registro de actividades	Responsables de líneas de acción
Jornada de monitoreo y evaluación	Autoevaluación del equipo de gestión del plan de mejora. Evaluación del plan (debilidades, fortaleza, aprendizajes del plan) Afirmar / redefinir / priorizar líneas de acción.	Trimestral	*Los mini objetivos *El iceberg organizacional Inventario de problemas y Alternativas. *El árbol del equipo *Matriz de plan de mejora	Gerente y Responsables de líneas de acción del plan. Otros miembros de la organización invitados
Taller de reaplicación de autoevaluación	Evaluar el plan aplicador (debilidades, fortalezas, aprendizajes del plan) Actualización / Evaluación de resultados. Afirmar / redefinir / priorizar las Líneas de acción. Integración con plan estratégico	Bianual	*Herramienta de autoevaluación con ajustes	Gerente y Responsables de líneas de acción del plan, jefes de unidad.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tabla N.- 28

Tema: Previsión de la Evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluar?	El desempeño Laboral del Talento Humano de la empresa Lácteos el Paraíso
¿Por qué evaluar?	Por el inadecuado Clima Organizacional
¿Para qué evaluar?	Mejorar el Trabajo en Equipo y el rendimiento laboral
¿Con qué criterios evaluar?	.Mediante la Eficiencia, y efectividad del desempeño laboral y el rendimiento y aceptación de los clientes.
Indicadores	Trabajo en equipo
¿Quién evalúa?	Investigador
¿Cuándo evaluar?	Del Enero a Octubre del 2014
¿Cómo evaluar?	Encuesta
Fuentes de Información	Libros de Recursos Humanos, Personal y documentos archivados, biblioteca virtual, tesis, libros de test, diarios.
¿Con qué evaluar?	Material: Esferos, Hojas Tecnológico:

Fuente: Lácteos el Paraíso

Elaborado por: Paola Calvache

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, S. (2001). Clima Organizacional. Conceptos teóricos e investigaciones y Resultados Reiterantes. Colombia, Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Vol. 19
- Amorós, Eduardo. (2011). *Comportamiento organizacional*. Segunda edición. p. 171
- Browsers, D. & Taylor, A. (2007). Dimensiones del Clima Organizacional. Universidad de Michigan
- Brunet L. (2007). "El Clima de Trabajo en las Organizaciones:" México: Editorial Trillas
- CHIAVENATO, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill. Segunda edición Pag.236, 308-321.
- Bernal Torres Cesar Augusto (2006)
- Gibson & Colbs (2005), Organización, Conducta, Estructuras Y Procesos. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Goncalves, Alexis. (2010). "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

- Gonzales, R. (2008). Diagnóstico de comunicación interna. Extraído el 20 de Junio de 2012 desde <http://www.monografias.com/trabajos64/diagnostico-comunicacion-interna/diagnostico-comunicacion-interna.shtml>

- Rafael Guizar Monúfar, (2009). "Desarrollo Organizacional", Mc Graw Hil 2da. Edición

- Halpin A. & Croft D. (1963). El Clima Organizacional de la Escuelas. Chicago: The Midwest Administration Center. The University Of Chicago

- Litwin, G. & Stringer, R. (2008). Motivación y Clima Organizacional. Boston: Harvard

- López, A. (2010). Cómo Investigar en Ciencias Sociales. Ciudad de México. Editorial Trillas, S.A. de C.V.

- Moreno, M (2001). Recursos Humanos. La motivación y su influencia en el ámbito laboral. Universidad Champagnat.

- Madrigal, Berta. (2009) Habilidades Directivas. Segunda edición. Interamericana Editores, S.A. de C.V. Pág. 188-191

- Páramo, P. (2004). Tres enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional. Manuscrito no publicado. Chía: Universidad de La Sabana.
- Ponce, S. (2006). El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias. Colección Desarrollo de Recursos Humanos, Trillas, México.
- Robbins, Stephen. (1998). "Fundamentos del Comportamiento Organizacional". Prentice Hall.
- Roebuck, C. (2000). Comunicación Eficaz. Barcelona: Blume. Primera edición. Pág. 32
- Sotomayor, m. Segovia, F. (2011). Trabajo en equipo, negociación y resolución de conflictos. Quito: Nuevo día. 1era. Edición.
- Valle, R. (2005). "Gestión Estratégica de Recursos Humanos". Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Encuesta: Dirigida al personal de la empresa Productos Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo sobre el Clima Organizacional y el Trabajo en Equipo

DATOS INFORMATIVOS:

LUGAR: Ambato **FECHA:** 1 de Noviembre del 2013 **INVESTIGADOR:** Paola C.

INSTRUCCIONES

Solicito de la manera más comedida se llene la presente encuesta de una manera veraz y objetiva, marcando con una (X) la respuesta.

CUESTIONARIO

1. ¿La dirección ejerce un estilo de liderazgo democrático?

Totalmente de acuerdo..... De acuerdo..... Indiferente.....
En desacuerdo..... Totalmente en desacuerdo.....

2. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un liderazgo participativo?

Totalmente de acuerdo..... De acuerdo..... Indiferente.....
En desacuerdo..... Totalmente en desacuerdo.....

3. ¿Se práctica una buena comunicación en la empresa?

Totalmente de acuerdo..... De acuerdo..... Indiferente.....
En desacuerdo..... Totalmente en desacuerdo.....

4. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

Siempre..... A veces.....
Nunca.....

5. ¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?

Totalmente de acuerdo..... De acuerdo..... Indiferente.....
En desacuerdo..... Totalmente en desacuerdo.....

6. ¿Posee las habilidades necesarias para el desempeño de sus labores?

Totalmente de acuerdo..... De acuerdo..... Indiferente.....
En desacuerdo..... Totalmente en desacuerdo.....

7. ¿Considera que los objetivos de la empresa se están cumpliendo en su área de trabajo?

Totalmente de acuerdo..... De acuerdo..... Indiferente.....
En desacuerdo..... Totalmente en desacuerdo.....

8. ¿Considera que existen conflictos en la delegación de tareas en su área?

Totalmente de acuerdo..... De acuerdo..... Indiferente.....
En desacuerdo..... Totalmente en desacuerdo.....

9. ¿Se siente comprometido con los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

Totalmente de acuerdo..... De acuerdo..... Indiferente.....
En desacuerdo..... Totalmente en desacuerdo.....

10. ¿Participa usted en la toma de decisiones en su área de trabajo?

Totalmente de acuerdo..... De acuerdo..... Indiferente.....
En desacuerdo..... Totalmente en desacuerdo.....

11. ¿Considera que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?

Totalmente de acuerdo..... De acuerdo..... Indiferente.....
En desacuerdo..... Totalmente en desacuerdo.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

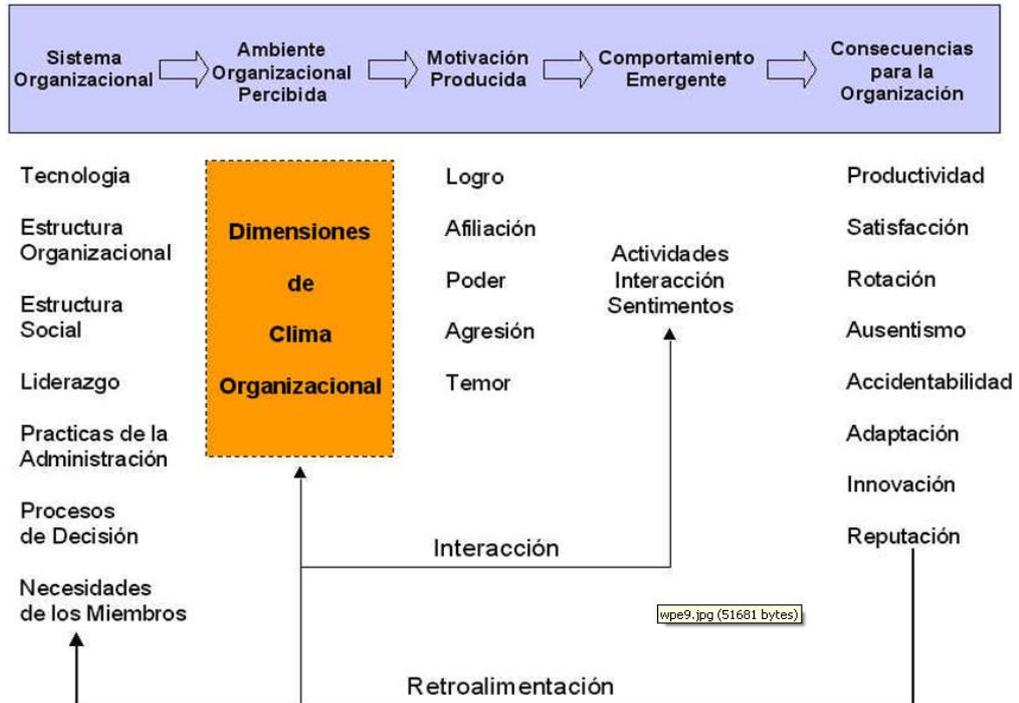
Anexo # 2

Cuadro / chi cuadrado /x²

Grados libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17

Anexo # 3

ESQUEMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL LITWIN Y STINGER



Anexo # 4

DIMENSIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

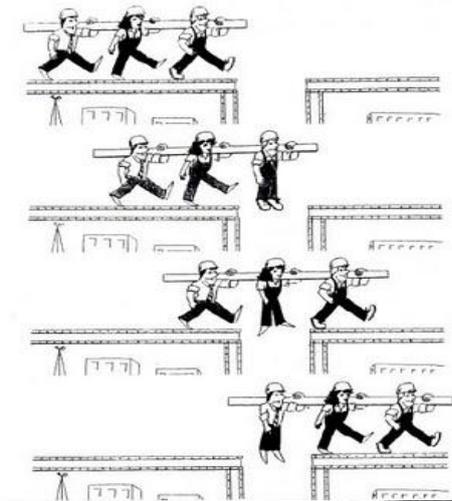


Anexo # 5

TRABAJO EN EQUIPO



Anexo # 6



Anexo # 7

PROVISIÓN DE LECHE EN LA EMPRESA LÁCTEOS PARAÍSO



Anexo # 8

ALMACENAMIENTO



Anexo # 9
PLANTA DE PRODUCCIÓN

