UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

COHORTE 2014

Tema: FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EMPLEADOS DEL SECTOR TEXTIL.

Trabajo de titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano

Autora: Ingeniera Paulina de las Mercedes Zambonino Cayo

Director: Doctor Pablo Enrique Cisneros Parra, Magister

Ambato - Ecuador

2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr., e integrado por los señores Ingeniero José Bernardo Herrera Herrera, MBA, Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA, Ingeniero Carlos Vinicio Mejía Vayas, Magíster designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar el trabajo de Investigación con el tema: **"FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EMPLEADOS DEL SECTOR TEXTL"**, elaborado y presentado por la **Ingeniera Paulina de las Mercedes Zambonino Cayo**, para optar por el grado académico de Magister en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

.....
Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.
Presidente del Tribunal

.....
Ing. José Bernardo Herrera Herrera, MBA.
Miembro del Tribunal

.....
Ing. Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA.
Miembro del Tribunal

.....
Ing. Carlos Vinicio Mejía Vayas, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: **"FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EMPLEADOS DEL SECTOR TEXTL"**, le corresponde exclusivamente a: **Ing. Paulina de las Mercedes Zambonino Cayo**, autora bajo la dirección del Doctor Pablo Cisneros Parra, Magíster, Director del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ingeniera Paulina de las Mercedes Zambonino Cayo

c.c.0503105801

AUTORA

Doctor Pablo Enrique Cisneros Parra, Magister

c.c. 1710102284

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

.....

Ingeniera Paulina de las Mercedes Zambonino Cayo

C.C. 050310580-1

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN iii
DERECHOS DE AUTOR iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS v
ÍNDICE DE TABLAS ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES xii
AGRADECIMIENTO xiii
DEDICATORIA xiv
RESUMEN xv
EXECUTIVE SUMMARY xvi
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 3
EL PROBLEMA 3
1.1. Planteamiento del problema 3
1.1.1. Contextualización 3
1.1.1.1. Macro 3
1.1.1.2. Meso 5
1.1.1.3. Microcontextualización 6
1.1.2. Análisis crítico 9
1.1.3. Prognosis 10
1.1.4. Formulación del problema 11
1.1.5. Preguntas directrices 11
1.1.6. Delimitación 11
1.2. Justificación 11
1.3. Objetivos 13
1.3.1. Objetivo general 13
1.3.2. Objetivos específicos 13
CAPÍTULO II 14
MARCO TEÓRICO 14
2.1. Antecedentes investigativos 14
2.2. Fundamentación 15

2.2.1. Fundamentación Filosófica 15
2.2.2. Fundamentación Axiológica 16
2.2.3. Fundamentación Legal 16
2.3. Categorías Fundamentales 17
2.4. Gráficos de inclusión interrelacionados 17
2.4.1. Infra-ordinación de las variables 19
2.5. Marco conceptual variable independiente: Clima Organizacional 20
2.5.1.1. Definición 20
2.5.1.2. Antecedentes Históricos de la Psicología Industrial 20
2.5.2.1. Definición 21
2.5.3. Comportamiento Organizacional 22
2.5.3.1. Definición 22
2.5.3.2. Importancia 23
2.5.3.3. Elementos Básicos 23
2.5.4.1. Definición 25
2.5.4.2. Factores que influyen en el clima organizacional 26
2.5.4.3. Beneficios y consecuencias negativas del clima organizacional 27
2.5.4.4. Tipos de clima organizacional 28
2.6. Marco conceptual variable dependiente.- Desempeño Laboral 29
2.6.1.1. Definición de Talento Humano 29
2.6.1.2. Definición de Administración del Talento Humano 30
2.6.1.3. Importancia del talento humano 30
2.6.1.4. Características del talento humano 31
2.6.1.5. Gestión del talento humano 32
2.6.1.6. Historia, origen y desarrollo de la gestión del talento humano 33
2.6.1.7. Origen y desarrollo de la gestión del talento humano 33
2.6.1.8. Objetivos de la gestión del talento humano 34
2.6.2.1. Definición 35
2.6.2.2. Tipos de rendimiento 35
2.6.2.3. Características del Rendimiento Laboral 36
2.6.3.1. Definición 36
2.6.3.2. Indicador es para evaluar el desempeño 37
2.7. HIPÓTESIS 39

CAPÍTULO III 40
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 40
3.1. Enfoque 40
3.2. Modalidad Básica de la Investigación 40
3.2.1. Investigación de campo 40
3.2.2. Investigación bibliográfica-documental 40
3.3. Nivel o Tipo de Investigación 41
3.3.1. Investigación exploratoria 41
3.3.2. Investigación descriptiva 41
3.4. Población y Muestra 41
3.4.1. Población 41
3.4.2. Muestra 41
3.5. Recolección de Información 42
3.5.1. Plan para la recolección de información 42
3.5.2. Plan de Procesamiento de la Información 42
3.5.3. Plan de análisis e interpretación de resultados 42
CAPÍTULO IV 44
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 44
4.1. ANÁLISIS INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 44
4.1.1. Análisis de la variable de “Evaluación de Desempeño” 44
4.1.1.1. Datos Generales 47
Área de funciones 48
4.1.1.2. Estrategias de la Empresa 51
4.1.1.3. Clientes 55
4.1.1.4. Resultados 60
4.1.1.5. Liderazgo 63
4.1.1.6. Comunicación 67
4.1.1.7. Iniciativa 72
4.1.1.8. Planificación y Organización 76
4.1.1.9. Toma de decisión 79
4.1.2. Análisis de la variable de “Clima Laboral” 80
4.1.2.1. Condiciones Laborales “CL” 84
4.1.2.2. Cooperación “COO” 89

4.1.2.3. Supervisión “SU” 92
4.1.2.4. Compatibilidad entre la vida familiar y laboral 96
4.1.2.5. Condiciones Físicas de Trabajo 99
4.1.2.6. Satisfacción en el trabajo (CT2) 106
4.1.3. Verificación de la Hipótesis 111
CAPÍTULO V 115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 115
5.1. CONCLUSIONES 115
5.2. RECOMENDACIONES 117
CAPÍTULO VI 118
PROPUESTA 118
6.1. TEMA 118
6.2. INTRODUCCIÓN 118
6.3. ANTECEDENTES 118
6.4. OBJETIVOS 119
6.4.1. Objetivos Generales 119
6.4.2. Objetivos Específicos 119
6.5. Base Lega 119
6.6. Responsabilidad y autoridad 120
6.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA 120
Plan de Acción 122
6.7.1. Procedimiento interno para realizar la medición del clima laboral 137
6.7.1.1. Alcance 137
6.7.1.2. Procedimiento 137
6.7.1.3. Flujograma 138
6.7.1.4. Encuesta de Medición de Clima Laboral 139
BIBLIOGRAFÍA 142
ANEXOS 148
Anexo 1. Instrumentos de aplicación 148
Anexo 2. Matriz para validación de hipótesis 155
Anexo 3. Identificación de debilidades del clima organizacional 156
Anexo 4. Resultados promediado de la autoevaluación de desempeño de los empleados ... 156

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores del clima organizacional por países 6
Tabla 2. Estadísticos de datos generales 48
Tabla 3. Área de trabajo 48
Tabla 4. Relación con los compañeros 49
Tabla 5. Autoevaluación 49
Tabla 6. Conocimiento de la misión y visión 51
Tabla 7. Como su trabajo influye en el éxito 52
Tabla 8. Uso de recursos 53
Tabla 9. Objetivos claros 54
Tabla 10. Gestión de procesos 55
Tabla 11. Expectativas del cliente 56
Tabla 12. Busca soluciones creativas 57
Tabla 13. Trabajo antes de tiempo 58
Tabla 14. Trabajo sin errores 59
Tabla 15. Entrega de trabajo a tiempo 60
Tabla 16. Supera obstáculos 61
Tabla 17. Toma los resultados como personales 62
Tabla 18. Acepta su responsabilidad 63
Tabla 19. Trabajo bajo presión 64
Tabla 20. Asimila situaciones extremas 65
Tabla 21. Motiva a la colaboración 66
Tabla 22. Manejo de conflictos 67
Tabla 23. Considera otros puntos de vista 68
Tabla 24. Comparte las mejores ideas 69
Tabla 25. Presta atención a otras personas 70
Tabla 26. Expresa con claridad sus ideas 71
Tabla 27. Oportunidades de mejora 72
Tabla 28. Plantea retos 73
Tabla 29. Mejoras tecnológicas 74
Tabla 30. Acepta nuevas ideas 75

Tabla 31. Mejora la eficacia....76
Tabla 32. Trabajo distribuido....77
Tabla 33. Dirige con precisión....78
Tabla 34. Tiempo y recursos suficientes....79
Tabla 35. Autoridad suficiente....81
Tabla 36. Acciones correctoras....82
Tabla 37. Involucra a su equipo....83
Tabla 38. Funciones clara....84
Tabla 39. Carga de trabajo es mayor....85
Tabla 40. Equipos necesarios....86
Tabla 41. Condiciones seguras de trabajo....87
Tabla 42. Capacitado para el trabajo....88
Tabla 43. Comparte información con los compañeros....89
Tabla 44. Relaciones buenas entre el personal....90
Tabla 45. Trabajo en equipo....91
Tabla 46. Jefe respetuoso....92
Tabla 47. Resuelve los problemas el jefe....93
Tabla 48. Trabajo supervisado....94
Tabla 49. Satisfecho por el desempeño del jefe....95
Tabla 50. Desarrollo profesional....96
Tabla 51. Atención de asuntos personales....97
Tabla 52. Servicios adicionales....98
Tabla 53. Espacio Adecuado....99
Tabla 54. Realiza el trabajo en condiciones seguras....100
Tabla 55. Niveles de ruido....101
Tabla 56. Temperatura adecuada....102
Tabla 57. Niveles de humedad adecuado....103
Tabla 58. Iluminación adecuada....104
Tabla 59. Ventilación adecuada....105
Tabla 60. Me gusta mi trabajo....106
Tabla 61. Me gusta mi horario....107
Tabla 62. Me gusta mi departamento....108
Tabla 63. Número de hijos....109

Tabla 64. Número de hijas 109
Tabla 65. Edad de los hijos 110
Tabla 66. Edad de las hijas 110
Tabla 67. Plan de intervención 1 121
Tabla 68. Plan de acción 1 122
Tabla 69. Plan de intervención 2 123
Tabla 68. Plan de acción 2 124
Tabla 70. Plan de intervención 3 125
Tabla 68. Plan de acción 3 126
Tabla 71. Plan de intervención 4 127
Tabla 68. Plan de acción 4 128
Tabla 72. Plan de intervención 5 129
Tabla 68. Plan de acción 5 130
Tabla 73. Plan de intervención 6 131
Tabla 68. Plan de acción 6 132
Tabla 74. Plan de intervención 7 133
Tabla 68. Plan de acción 7 134
Tabla 75. Plan de intervención 8 135
Tabla 68. Plan de acción 8 136

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Árbol de problemas.....9
Ilustración 2. Categoría Fundamentales.....18
Ilustración 3. Infra-ordinación de la variable independiente 19
Ilustración 4. Infra-ordinación de la variable dependiente 19
Ilustración 5. Elementos básicos del comportamiento organizacional 24
Ilustración 6. Factores que influyen en el desempeño 36

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios, Tu amor y tu misericordia no tiene fin me permites sonreír ante todos mis logros que son el resultado de tu cariño, también porque cada día bendices mi vida con la hermosa oportunidad de disfrutar al lado de las personas que más me aman y a las que yo más amo mi familia.

Este proyecto de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido y te lo agradezco padre y no cesan mis ganas de decir que es gracias a ti que esta meta está cumplida.

A mis padres por ser los promotores de mis sueños por desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida, por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida.

Pauly

DEDICATORIA

Con mucho cariño a mis padres por su amor incondicional y por representar para mí un ejemplo no solo de profesionalismo, sino de calidad humana.

Esta meta es para la persona que más amo, mi amigo incondicional para a ti Papá.

A mis hermanas por ser mi fuente de inspiración

Pauly

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TEMA: "FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EMPLEADOS DEL SECTOR TEXTL"

Autor: Ingeniera Paulina Zambonino

Director: Doctor Pablo Cisneros Parra, Magister

Fecha: Enero, 2018

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto Conocer los factores determinantes del clima organizacional en el desempeño laboral de la Empresa Textilera Pasteur ; también identifica, cuáles son los factores que afectan al clima. La investigación fue de tipo bibliográfica – documental, además fue descriptiva y exploratoria. Una vez estructurado el instrumento, se aplicó la investigación de campo a través de la técnica de encuesta a un universo de 67 empleados y 5 directivos, que por su reducido número no requirió la extracción de una muestra estadística, posteriormente los datos fueron sistematizados y comprobados a través del utilizará el coeficiente phi o coeficiente de correlación de Mathews con un 95% de nivel de significancia, un 5% de margen de error. Permitiendo concluir que el clima organizacional incide en el desempeño de los trabajadores, debido a que el ambiente insatisfactorio presentado por la organización, afecta el comportamiento de cada trabajador, a través de sus percepciones individuales, condicionando los niveles de motivación y rendimiento laboral, las cuales limitan la efectividad y el éxito de la empresa.

Palabras Clave: Clima organizacional, desempeño laboral, factores determinantes, motivación, rendimiento laboral, evaluación.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

THEME:" DETERMINANTS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE WORK PERFORMANCE IN EMPLOYEES OF THE TEXTIL SECTOR"

AUTHOR: Ingeniera Paulina Zambonino

DIRECTED BY: Doctor Pablo Cisneros Parra, Magister

DATE: January, 2018

EXECUTIVE SUMMARY

This work is intended to know the determinants of the organizational climate in the work performance of the textile company Pasteur; It also identifies, what are the factors that affect the climate. The research was of bibliographic-documentary type, it was also descriptive and exploratory. Once the instrument was structured, field research was applied through the survey technique to a universe of 67 employees and 5 managers, which by its small number did not require the extraction of a statistical sample, then the data were Systematized and verified through the use of the Phi coefficient or coefficient of correlation of Mathews with a 95% of significance level, 5% margin of error. Allowing to conclude that the organizational climate affects the performance of the workers, because the unsatisfactory environment presented by the organization, affect the behavior of each worker, through their individual perceptions, Conditioning the levels of motivation and work performance, which limit the effectiveness and success of the company.

Keywords: Organizational climate, work performance, determinants, motivation and labor performance, evaluation

INTRODUCCIÓN

En la Empresa Textilera Pasteur se le designa tema: “Factores determinantes del clima organizacional en el desempeño laboral en empleados”.

El clima organizacional está basado en las buenas condiciones, donde el trabajador realiza sus actividades, en caso de que existan falencias en el ambiente de trabajo esto produciría el incumplimiento de las metas y objetivos empresariales como también pérdidas económicas en el rendimiento.

Por ende, se investiga los factores que se encuentra afectando el clima organizacional para buscar soluciones y así mejorar el desempeño del trabajador.

El presente trabajo investigativo consta de seis capítulos desarrollados de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos en la Facultad de Ciencias Administrativas

CAPÍTULO I.- En éste capítulo se formula el tema de la investigación, planteando el problema investigativo en relación a las variables, Clima Organizacional y Desempeño Laboral, mediante una contextualización macro, meso y micro, se permite que el desarrollo del trabajo sea eficaz. Adicionalmente, el análisis crítico es desarrollado en función del árbol de problemas. Posteriormente se establece la prognosis y la formulación del problema con sus respectivas interrogantes; además, se describe las delimitaciones del problema en su contenido, espacio, tiempo, temporal; finalmente se justifica y se plantean los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II.- En esta etapa se desarrolla la metodología de la investigación, tomando como referencia los antecedentes teóricos ya establecidos y fundamentados en otros trabajos investigativos, sustentándose en aspectos legales y filosóficos. Se determinan las categorías fundamentales que permitirán desarrollar el marco teórico con respecto a las variables Clima Organizacional y Desempeño Laboral, marcando así el problema en definiciones puntuales, permitiendo que se pueda plantear una hipótesis final.

CAPÍTULO III.- Engloba la metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; la modalidad y tipos de la investigación, posteriormente delimitar la población o muestra con la cual se va

a trabajar. Así también se establecen las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de recolección, procesamiento y análisis de información.

CAPÍTULO IV.- Contiene el análisis e interpretación de resultados, en el que se incluyen tablas y gráficos; para la verificación de la hipótesis se utiliza la prueba estadística t de Student, una vez obtenidos los resultados se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

CAPÍTULO V.- En este paso se procede a desarrollar las conclusiones y recomendaciones obtenidas por medio de la investigación.

CAPÍTULO VI.- En el capítulo se establece la propuesta que contribuye a solucionar los problemas detectados en la empresa de estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

1.1.1.1. Macro

El mundo de hoy es globalizado, lo cual hace que las organizaciones tengan competencia no solo a nivel local, sino mundial. Esto ha hecho que las organizaciones busquen todos los días adaptarse a las nuevas demandas, atraer personal capacitado y dotarse de nuevas herramientas para mantenerse en el mercado, sin dejar de lado el bienestar de los empleados. En la medida en que los trabajadores se muevan en un clima organizacional que favorezca tanto su salud física, psicológica y su desarrollo y respeto como persona, en esa medida será la calidad, pertenencia, eficiencia y eficacia de su trabajo lo que hará progresar a la organización (Bolivar, 2015)

En un estudio realizado en América Latina durante los años 2014-2015 acerca de los factores determinantes del clima organizacional en las empresas de américa latina, esta información y análisis contenidos en el estudio fueron generados a partir de los resultados de las evaluaciones de clima organizacional realizadas a través de una evaluación virtual. Para realizar el estudio, se tomó en cuenta los resultados globales de las evaluaciones de las empresas. El documento no incluye ni revela nombres ni detalles de las más de 500 compañías que evaluaron su clima organizacional con nuestra plataforma tecnológica. (Acsendo, 2015)

En relación con la distribución de las empresas estudiadas por el tamaño, se tiene, En el año 2014 un total de 236 empresas de América Latina realizaron su evaluación de clima organizacional con nuestra herramienta, en 2015 fueron 447 las compañías que completaron

el proceso. Para el estudio se incluyeron las compañías con más de 25 empleados, de donde el 13% tienen de 25 a 50 empleados, 84% más de 250 empleados y entre 50 a 250 empleados en un 3% (Ascenso, 2015, pág. 4)

Al analizar la distribución de las empresas por país se observa que las organizaciones incluidas en el estudio provienen de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú y Uruguay.

El Estudio de Clima organizacional 2014 - 2015 está elaborado a partir de la suma de los resultados de las evaluaciones de las empresas que se registraron en la plataforma de Acsendo. La evaluación de clima organizacional gratuita de Acsendo se realiza a través de la aplicación de una encuesta que deben responder los colaboradores de las empresas. El sistema garantiza el anonimato de las respuestas, con lo cual se da tranquilidad a los participantes para que realicen el proceso con total honestidad.

La encuesta creada por Acsendo está compuesta por 48 afirmaciones que incluyen 6 dimensiones: prácticas de liderazgo, compromiso, accesibilidad del conocimiento, optimización de la fuerza de trabajo, capacidad de aprendizaje y sentido de pertenencia, a su vez cada dimensión está compuesta por 4 factores.

Cada uno de los 24 factores de la encuesta incluye 2 afirmaciones para un total de 48 preguntas. Cada afirmación debe ser calificada de 1 a 5, siendo:

1. Totalmente en Desacuerdo
2. En Desacuerdo
3. Neutral
4. De Acuerdo
5. Totalmente de Acuerdo

El sistema convierte la calificación de cada afirmación para generar los resultados en un rango de 0 a 100. La encuesta aplicada en todas las organizaciones que se registran en la plataforma es la misma, lo cual garantiza que los resultados sean comparables y que podamos realizar los benchmarks incluidos en este estudio (pág. 8).

Para el año 2015, el país que presenta la mejor puntuación general en su clima organizacional es República Dominicana con un puntaje promedio de 83.42%, seguido por Ecuador con 82,23% y Colombia con 80.05% (Acsendo, 2015, pág. 10)

En cuanto a los países con menor calificación general en su clima organizacional, Perú tiene el peor desempeño con 68.02%, seguido por Uruguay con el 70.38% y Chile que alcanza el 71.88% (Acsendo, 2015, pág. 11)

Aunque Chile sea el país más competitivo de Latinoamérica, según el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión, eso no significa que sea donde se trabaja en las mejores condiciones o con el mejor clima organizacional. El trabajo duro es bien visto, sin embargo, existen grandes diferencias económicas y un estilo de liderazgo muy autoritario, por lo que creo que estos dos factores pueden influir en los malos resultados que alcanza el país en el estudio de clima organizacional.

1.1.1.2. Meso

Los factores determinantes del clima organizacional a nivel de Latinoamérica se consideraron 6 grandes grupos como determinantes del clima organizacional de una organización en los que se divide la encuesta de evaluación de Acsendo. Cada factor apunta a evaluar un aspecto específico que influye en el desarrollo del ambiente de trabajo de las compañías.

La evaluación de Clima Organizacional incluye 6 factores para cubrir todos los aspectos que influyen en la conformación del clima laboral de las organizaciones. Dentro de los factores con mejor y peor desempeño en la evaluación durante el año 2015. Sentido de pertenencia ocupa el primer lugar con el 88.5%, seguido por Prácticas de liderazgo que alcanzó el 79.23% y Accesibilidad del conocimiento con el 77.22%. Por su parte, Capacidad de aprendizaje 75.15%, Compromiso 75.89% y Optimización de la fuerza de trabajo 77.07% Otros y Ventas tienen las peores calificaciones (Acsendo, 2015, pág. 31).

Con respecto a la variación de resultados entre el año 2014 y el 2015, Sentido de Pertenencia ocupa el primer lugar con una mejoría del 8% en su puntuación en 2015, le sigue Optimización de la fuerza de trabajo con 3% y Practicas de liderazgo con 2% (Acsendo, 2015, pág. 32).

A continuación, incluimos los 3 países con mejor puntuación en cada una de los 6 factores de la evaluación son:

Tabla 1. Factores del clima organizacional por países

País / Factores	Accesibilidad del conocimiento	Capacidad de aprendizaje	Compromiso	Optimización de Fuerza de trabajo	Prácticas de liderazgo	Sentido de pertinencia
Ecuador	79.25%	80.67%	80.26%	79.21%	82.02%	91.74%
Colombia	78.61%				80.62%	
Brasil	77.65%					
Panamá		77.06%				
Rep. Dominicana		85.16%		91.92%		
Colombia			77.35%			
Guatemala			75.40%	80.97%		94.42%
México					78.50%	
EL Salvador						92.75%

Fuente: Informe de clima organizacional en Latinoamérica 2014-2015, Ascenso, pág. 33-34

En esta evaluación se incluyó 4 factores determinantes del clima organizacional dentro de 6 dimensiones. Esto ayuda a que los colaboradores que evalúan a su organización tengan mucho más claro los aspectos que están evaluando. Los factores con mejor y peor desempeño en la evaluación durante el año 2015. Profesionalismo ocupa el primer lugar, seguido por Orgullo y Motivación. Por su parte, Desarrollo, Evaluaciones y Responsabilidad tienen las peores calificaciones.

Con respecto a la variación de resultados entre el año 2013 y el 2014, Profesionalismo ocupa el primer lugar con una mejoría del 11% en su puntuación en 2014, le sigue Motivación con 8% y Condiciones con 7%.

Existe un porcentaje considerable en el Ecuador en donde las empresas mantienen sistemas rígidos para el desarrollo de sus bienes y servicios, en donde su talento humano es considerado como máquinas productoras, sin considerar el aspecto humano y trabajando en función de amenazas y miedos generando de esta manera un clima organizacional tenso, a la vez existe la otra moneda en donde hay empresas que mantienen un sistema flexible y abierto con capacidad de auto-renovación, aprendizaje y crecimiento.

1.1.1.3. Microcontextualización

La industria textil inicia en la época de la colonia en donde se fabricaban tejidos con la lana de oveja, en el siglo XX se introduce el algodón y es en 1950 cuando aparece la fibra. En el

Ecuador actualmente se fabrican productos con todo tipo de fibras, estableciéndose empresas textiles en las diferentes ciudades del país, pero las provincias con mayor producción son: Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura.

Los hilados y tejidos son las principales tendencias en la diversificación textilera en Ecuador, pero se va incrementando la producción tanto en prendas de vestir como en textiles de hogar, la industria textil y la confección aportan con el 7% del PIB manufacturero nacional, generando plazas de empleo siendo en el país el segundo con más mano de obra según las estadísticas del INEC (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2016).

Existen más de 397 talleres textiles y tejidos autóctonos en la provincia de Tungurahua lo que constituye el 5.15% de la producción nacional, esta producción se localiza sobre todo en Ambato, Mocha, Pelileo, Quero, en donde se fabrican tapices, telares de pedal, shigras, ponchos y bayetas. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2015)

La Empresa Textilera Pasteur creada en el año 2003 se inició como una maquiladora de ropa interior para importantes empresas del país. El emprendimiento arrancó con siete colaboradores en un taller que improvisó en su vivienda localizada en el barrio La Victoria, en el norte de Ambato. Con la experiencia de su propietaria de haber trabajado como Jefa de Producción de varias fábricas textileras, ayudó para poner en marcha su proyecto. Y no se equivocó, en la actualidad cuenta con 67 empleados, y 5 personas directivo.

A pesar de ser un empresa debidamente formalizada y estructurada, no se encuentra alejada de la realidad del maltrato intrafamiliar que sufren algunos de sus empleados lo que afecta considerablemente en el desempeño laboral de estos, teniendo consecuencias como en la disminución de su rendimiento laboral, ausentismo y en muchas ocasiones abandono definitivo de sus puestos de trabajo.

La misión de la empresa textilera Pasteur es: “Diseña, confecciona y comercializa con estándares de calidad productos textiles brindando un excelente servicio a precios accesibles y justos, satisfaciendo las necesidades de los clientes respondiendo todas las expectativas con innovación y creatividad y con la mejora continua de sus procesos”. (Textilera Pasteur, 2017)

La visión de la empresa textilera Pasteur es: “Ser líderes nacionales e internacionales en la confección y comercialización de prendas de vestir con estándares internacionales de calidad, estableciendo puntos de venta en las principales ciudades del país, la empresa textilera

Pasteur contará con personal capacitado, comprometido y pertinente que responda a las necesidades y expectativas de sus clientes y que contribuyan al desarrollo del país.”. (Textilera Pasteur, 2017)

Las personas representan uno de los factores determinantes del clima organizacional, pues en ellas se centra la toma de decisiones y son quienes reaccionan frente a la organización. La misma realidad puede ser considerada de diferente manera por cada componente de la empresa y de sus empleados, esto dependerá de diferentes elementos como: edad, experiencia, educación, entre otros., de ahí que se entiende a la percepción colectiva de los empleados como “clima”.

Los factores determinantes del clima organizacional de la Empresa Textilera Pasteur ha representado cambios en la actitud de los empleados, ya que ésta no es solamente la resultante de los nuevos factores organizacionales producto de la fusión, sino que está directamente relacionada con la percepción que el trabajador tiene tanto de las nuevas estructuras, como de los procesos que están ocurriendo en su medio laboral, lo cual es nuevo para unos y conocido para otros, en aspectos como el espacio físico, las labores desempeñadas, etc. pero igualmente extraño, en cuanto al gran número de compañeros de trabajo y algunos jefes que ingresaron a ejercer funciones de liderazgo, lo cual incide directamente en las relaciones informales y formales de Textiles

Es importante resaltar que este cambio a nivel psicológico, involucra emociones y sentimientos, que se reflejan en la motivación y en la satisfacción laboral, en el desempeño, lo que a su vez incide en la productividad. Se habla entonces de elementos que están interrelacionados, que hacen parte esencial y a la vez, son determinantes del clima organizacional.

1.1.2. Análisis crítico

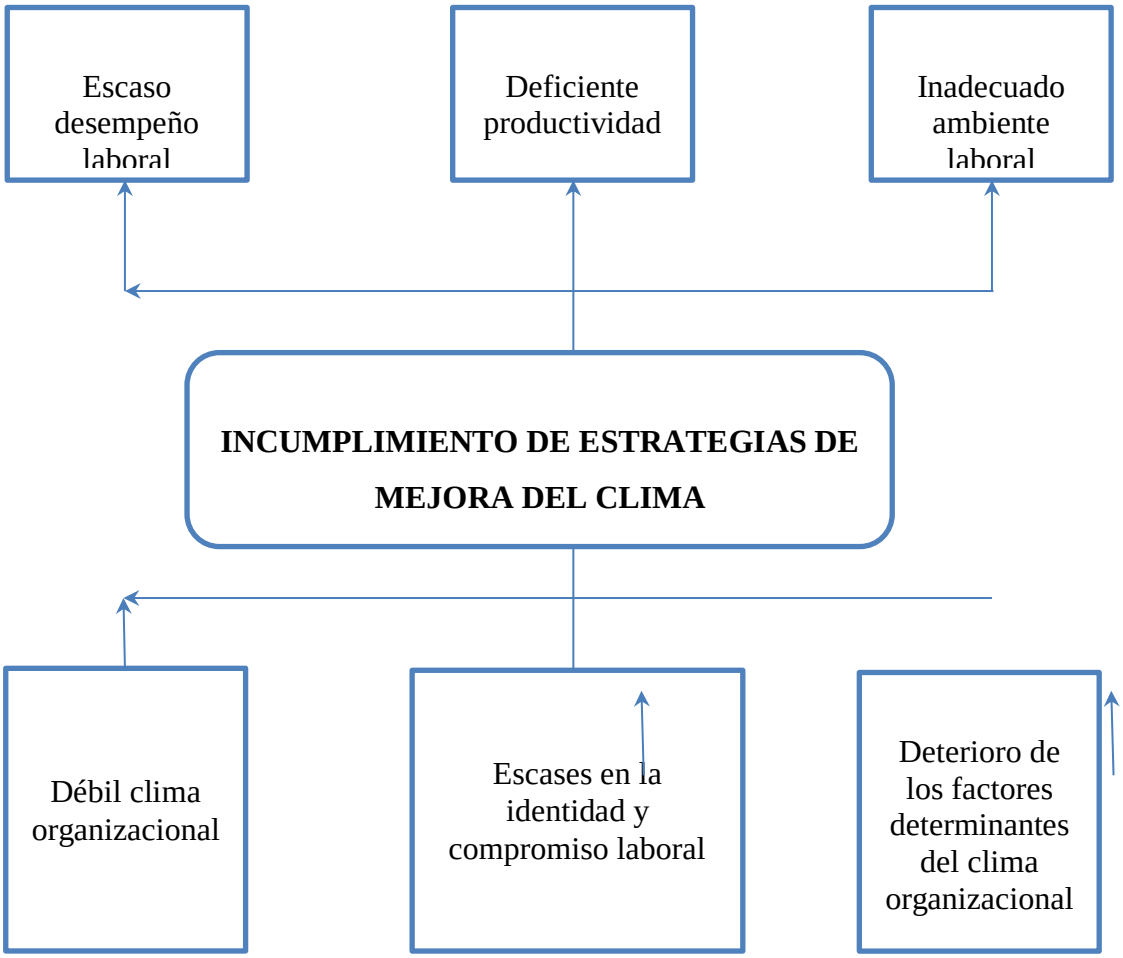


Ilustración 1. Árbol de problemas
Elaborado por: Paulina Zambonino

El **débil clima organizacional** afecta no solo el **rendimiento del trabajador** sino también incide en **el desarrollo de problemas de salud y el bienestar personal y familiar**. Sin embargo, como en toda organización se presentan, problemas en el contexto laboral, generalmente relacionados con la dimensión humana, tales como problemas a nivel de relaciones interpersonales, **falta de identidad y compromiso** con el centro laboral, estrés, insatisfacción laboral, entre otros, conllevando a la **reducida productividad** de la empresa El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, este cuando es el adecuado en las organizaciones afecta en la deficiencia de la productividad, sin perder de vista el recurso humano; estudios recomiendan en toda empresa establecer programas de higiene laboral tomando en cuenta el ambiente físico de trabajo, la aplicación de la ergonomía, salud ocupacional y trabajo en equipo en el que se incluya la cooperación, la asistencia, disciplina y conflicto (Alles, M., 2012).

El **deterioro de los factores determinantes** del clima organizacional tiene consecuencias sobre las actitudes, el comportamiento y las expectativas en resumen generan un **inadecuado ambiente laboral** del trabajador. Las variables condicionantes que actúan para conformar el clima, en algunos casos, difíciles de identificar y de medir. El inadecuado **ambiente laboral** de los trabajadores de la empresa textilera PASTEUR debido a la **insuficiente socialización** por parte del personal administrativo y a la **poca capacitación** que reciben los trabajadores llevando esto a tener un leve conocimiento del reglamento interno de la empresa.

Lo anteriormente descrito permite visualizar la **inexistencia de estrategias laborales** como proceso de capacitación, motivación, liderazgo, contar con una estructura organizacional que limite las funciones de los empleados, esto normalmente contribuye a que se desarrolle un **clima organizacional inadecuado** y que obviamente incida en la identidad y compromiso laboral de los empleados, por los que difícilmente se logrará alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

1.1.3. Prognosis

Pretender medir los factores determinantes del clima de una organización aceptando que la percepción del medio se basa en elementos comunes a todos los individuos, pueda llevar a una visión equivocada de la realidad institucional, lo cual en el caso de pensarse en mejoras a esta situación, quizá lleve a enfocarse en aspectos que a lo mejor no son lo importantes que parecieran ser. De ahí, que medir el clima organizacional lo más objetivamente posible, signifique estudiar a fondo la organización con el propósito de descubrir los rasgos propios de la misma, haciendo que las personas que la integran ayuden a definir, de manera no consciente, la variables que intervienen en la visión particular del mundo laboral y por ende en su desempeño dentro de la institución.

Al no combatir los factores determinantes que afectan el clima organizacional de la textilera el desenvolvimiento de sus empleados dentro y fuera de ella podría verse afectado, otra de las dificultades que se pueden desarrollar es el desmedro de los procesos de comunicación entre el personal lo que repercute en el desistimiento de las metas organizacionales, desmotivación del personal, desintegración del personal por lo que no se refleja un verdadero trabajo en equipo, lo que influye en el desempeño laboral, en la productividad y por ende en la imagen que refleja la empresa hacia su clientela.

1.1.4. Formulación del problema

¿En qué medida el clima organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los empleados del sector textil de la Textilera Pasteur?

1.1.5. Preguntas directrices

1. ¿Por qué es importante el clima organizacional y el desempeño laboral?

2. ¿Cuál es el estado actual del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Textilera Pasteur?

3. ¿Cuáles son los factores que influyen en el normal desempeño de los empleados de la Empresa Textilera Pasteur?

4. ¿Es necesario establecer acciones para mejorar del clima organizacional para los empleados de la Empresa Textilera Pasteur?

1.1.6. Delimitación

- Campo: Organizacional
- Área: Psicología industrial
- Aspecto: Factores determinantes del Clima organizacional
- Temporal: Abril - Agosto 2017
- Espacial: Empresa Textilera Pasteur

1.2. Justificación

El desempeño laboral es un tema estudiado por varios autores enfocado a la optimización del mismo, así como también se analiza los factores que influyen en éste, una de las cualidades que más se relaciona con estos estudios es el clima organizacional como una cualidad importante de las empresas y que es la que perciben o experimentan permanentemente los miembros de la organización.

Las organizaciones justifican su existencia en la medida que sirven como medio para satisfacer las necesidades de la sociedad, sin embargo, no se puede desvincular su funcionamiento de la calidad de los recursos humanos que en ellas prestan sus servicios,

puesto que es bajo la responsabilidad de los trabajadores donde descansan las reales posibilidades para alcanzar las metas y los objetivos institucionales. Por esta razón es, para las ciencias administrativas y en especial para la administración de personal, la necesidad de estudiar las variables que están vinculadas a los trabajadores que conforman las organizaciones, ya que el comportamiento de las mismas ejerce un papel fundamental en el éxito organizacional.

Se considera de gran importancia desarrollar dentro de toda empres un clima organizacional armónico en donde influye la manera gerencial que refleja el gerente y esta debe ser equilibrada y objetiva. En este sentido, las organizaciones son espacios en los que se producen interacciones entre sus miembros. El estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral, son importantes, debido a la dinámica de las organizaciones, se pueden identificar situaciones del ambiente laboral y plantear soluciones eficaces y oportunas. En el actual proyecto las variables que se utilizan para el estudio del clima organizacional son: infraestructura, motivación y el recurso humano, así mismo las condiciones de trabajo, las personas, relación laboral y sus expectativas y la evaluación de la satisfacción de los colaboradores individual y grupalmente.

Conocer acerca del clima organizacional permite a quienes manejan la empresa identificarse con los procesos que determinan el comportamiento de la organización y retroalimentarlos con la finalidad de insertar cambios tanto en lo actitudinal y conductual de los miembros de la misma. La importancia de esta información se basa en la comprobación sobre la influencia del clima organizacional en el comportamiento que se manifiesta en los miembros de la institución afectando en la motivación laboral y el rendimiento profesional, “Hay un aspecto de fondo en estas siete características que reflejan el clima, y es el cambio organizacional” (Parnell, 20118, p. 2).

Las organizaciones necesitan conocer los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas y de los grupos. El clima que viven los trabajadores dentro de la organización se constituye en un determinante intangible de los resultados que la organización obtiene. Por lo tanto, de la interpretación que los trabajadores hacen de su ambiente laboral, depende su comportamiento y en consecuencia buena parte su productividad. Este ambiente repercute en la conformación de buenas, adecuadas o malas relaciones en el trabajo; éxito o fracaso de las políticas, estrategias o del logro de objetivos; participación activa y eficiente, o serias dificultades para conducir y coordinar por parte de

los niveles superiores; puede derivar en altos niveles de desempeño, frustraciones personales y hasta en la comisión de actos desleales hacia la organización.

La presente investigación es de interés y se fundamenta en formular una propuesta de mejoramiento del clima organizacional y por ende elevar el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Textilera Pasteur.

Es original porque permitirá crear mayor sensibilidad sobre la importancia de contar con un buen clima organizacional para que este contribuya a propiciar el desarrollo de una labor integral, que permita al funcionario participar activamente en la institución que labora.

Está investigación es factible de llevarla a la práctica: por el interés que han demostrado los directivos de la institución y el entusiasmo de todos los funcionarios al interactuar en un medio potencializador, en donde prevalezca: la comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizar el cambio, colaborar y cooperar y trabajo en equipo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Identificar los factores determinantes del clima organizacional que se relacionan con el desempeño laboral de los empleados del sector textil de la Textilera Pasteur

1.3.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la importancia del clima organizacional y el desempeño laboral.

- Identificar el estado actual del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Textilera Pasteur

- Determinar los factores que influyen en el normal desempeño de los empleados de la Empresa Textilera Pasteur

- Desarrollar acciones para mejorar el clima organizacional para los empleados de la Empresa Textilera Pasteur

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

El clima organizacional de cualquier institución es muy propio de dicha organización no solo por las características de la misma, sino por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo en el cual se desempeña, percepciones que están influidas a su vez por los aspectos culturales propios de cada persona. (SOLIS, 2013) contempla una investigación para analizar las dimensiones de gestión, supervisión y esfuerzo del clima organizacional que inciden de manera directa en el desarrollo las empresas familiares del sector textil, se logra como resultado determinar que dimensiones del clima organizacional son las que inciden en el desarrollo de las empresas familiares del sector industria. (Flores, Vega, & Solís, 2013). Esta investigación aportará a esta investigación para la identificación de las dimensiones del clima organizacional y éstas adaptarlas a las necesidades de la empresa de estudio, además de que plantea una herramienta de análisis del clima organizacional que puede tomarse como referencia para la presente investigación.

El clima organizacional según (SEGREDO, 2015) constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados, y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Actualmente, este fenómeno se valora y adquiere auge ante la necesidad de comprender los factores que influyen en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio. A nivel internacional se constatan diferentes formas de estudiar el clima organizacional. En el mundo empresarial existen múltiples modelos planteados para medir el clima organizacional, todas estas propuestas tienen como fin, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes, donde estas dimensiones

puedan servir como elementos referenciales en cada institución para la selección de variables de investigación pertinentes a los problemas detectados o por prevenir. Para (ILICACHI, J. 2015) el clima organizacional no es algo que se pueda ver o tocar, mas es fácilmente percibido, dentro de una organización a través del comportamiento de sus colaboradores y es importante conocerlo para comprender el sentimiento que las personas tienen sobre la empresa o el impacto que causa en los empleados.

De la misma manera indican que es de importancia conocer cómo se encuentra el clima organizacional de la empresa. Y revelar, las posibles fallas en la comunicación y liderazgo, es lo que hará posible que éste tenga un mejor ambiente para el mejora de las actividades que llevarán al desarrollo tanto de los individuos laboran, como de la organización misma. Estos son algunos puntos que según (GARCÍA, 2015) son importantes analizarlos e identificar los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y el conocimiento del desarrollo de diversos métodos utilizados actualmente en las organizaciones, los cuales nos permiten hacer un análisis y diagnóstico que evidencia la actitud que tienen los empleados hacia la organización, y al mismo tiempo contribuye al desarrollo de cambios efectivos en las mismas. En la investigación de (ILICACHI, 2015) realizada en la Gobernación de Tungurahua del Cantón Ambato detalla un análisis de los aspectos vinculados al Clima Laboral (C.L) y al Desempeño de los colaboradores este trabajo tiene como finalidad alcanzar desarrollo continuo del ambiente de trabajo y de sus colaboradores que permita alcanzar niveles de eficiencia y eficacia. Se establecen las relaciones personales laborales que se establecen en la organización, se aplicaron encuestas para establecer la incidencia del clima laboral en el desempeño, se evidenció causa y efectos propios del problema investigado. Para plantear como propuesta un “taller Participativo” enfocado a mejorar el clima laboral de sus empleados y en general de la institución, que permita alcanzar el fortalecimiento y desarrollo continuo del clima laboral.

2.2. Fundamentación

2.2.1. Fundamentación Filosófica

La presente investigación se ubica en el paradigma crítico propositivo, crítico pues pretende realizar una análisis minucioso de la situación actual para que en función de los hallazgos se pueda establecer una propuesta de solución, para el caso de esta investigación se

analizará la situación en la que se encuentra el clima organizacional sus aspectos generales y particulares y de qué manera afecta al desempeño laboral de sus miembros. En este caso se relaciona la teoría existente con el estado del arte de la empresa textilera Pasteur para establecer las relaciones necesarias y contar con un diagnóstico claro y objetivo que contribuya a la identificación de los elementos necesarios para la solución del problema, esto es establecer el estado actual del clima laboral de la empresa textilera Pasteur y examinar la incidencia de este con el desempeño laboral, cuestionando los esquemas y modelos de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumental del poder, orientadas al planteamiento de alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.

2.2.2. Fundamentación Axiológica

Los colaboradores en el área administrativa de la Textilera Pasteur cuentan con valores éticos y morales dentro del trabajo y ambiente, que van a favorecer la coherencia del modelo y la integración de las áreas de esta institución. Es una actividad, dentro del ámbito laboral, que no se logra sólo con la intervención de los colaboradores si no con todos los miembros de la empresa para mantener un buen clima organizacional ya que se esa manera sus labores diarias serian adecuadas

2.2.3. Fundamentación Legal

La presente investigación está debidamente respaldada en el Código de Trabajo en los siguientes artículos:

Art. 42.- Obligaciones del empleador.-

Este artículo contribuirá a ver con claridad si existe el cumplimiento del empleador en relación con lo que establece la ley y en función con lo que se aplica en la empresa textilera de estudio, para ello es necesario identificar las particulares de la ley y posteriormente a través del diagnóstico relacionar estas particularidades con la realidad de la empresa.

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;

27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere una beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.-

Este articulo permite determinar que los trabajadores así como tienen derechos tienen obligaciones que deben ser cumplidas y que en el momento que no se cumplan tienen consecuencias, esto permite en esta investigación validar tanto al empleador como al trabajador si cada uno de ellos cumplen con lo establecido en la ley y según lo establecido en la normativa interna, y además de cómo afecta esto tanto en el clima laboral como en el desempeño de los trabajadores.

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

h) 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.

2.3. Categorías Fundamentales

2.4. Gráficos de inclusión interrelacionados

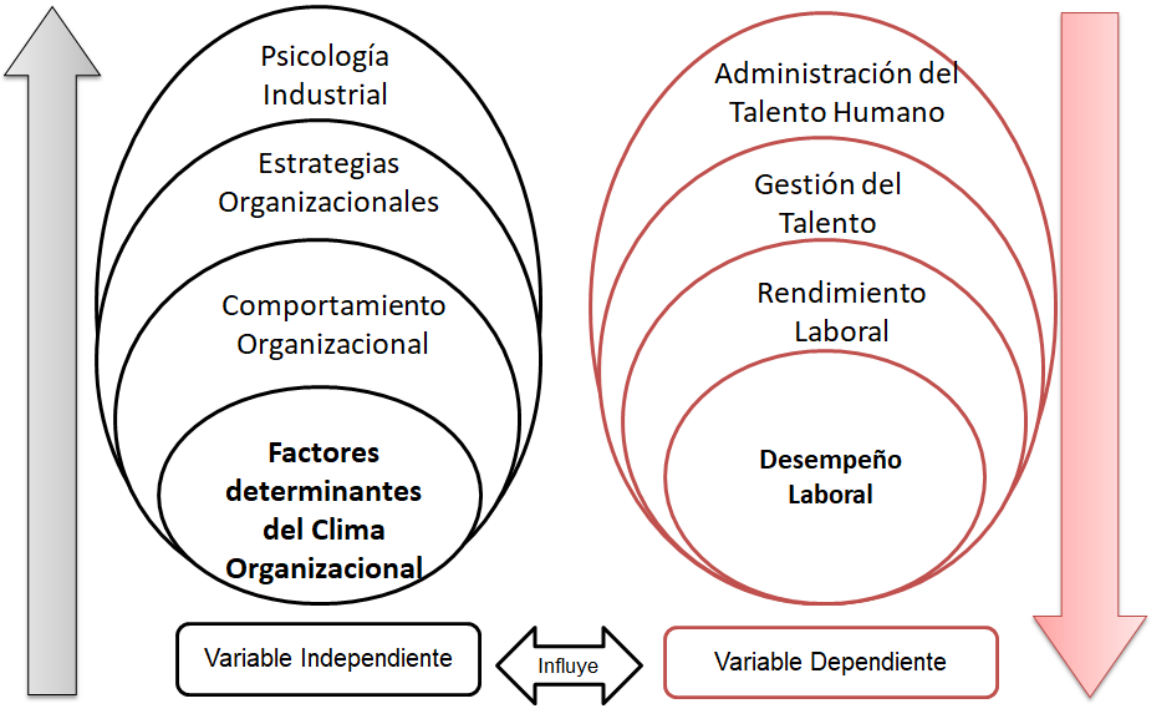


Ilustración 2. Categoría Fundamentales Elaborado por: Paulina Zambonino

2.4.1. Infra-ordinación de las variables

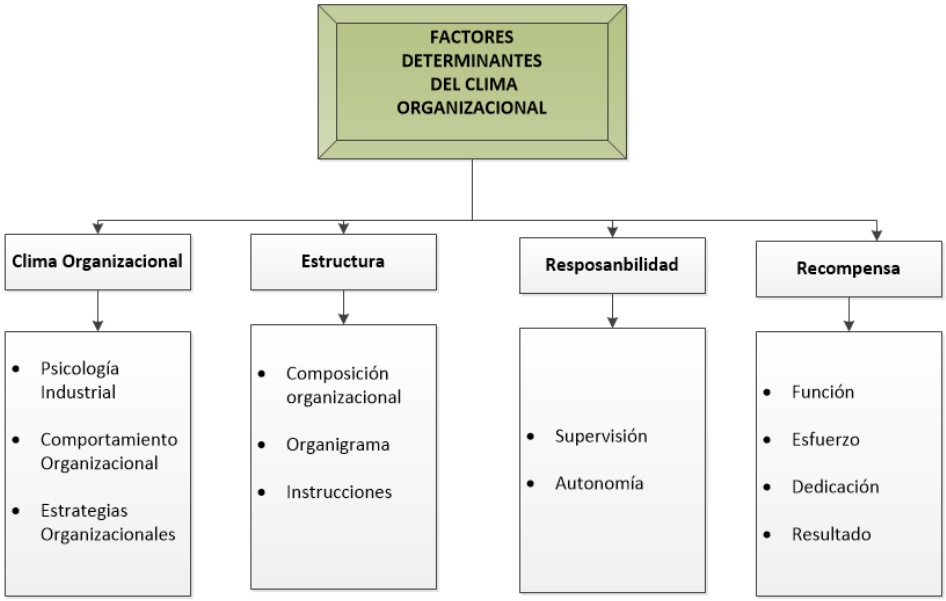


Ilustración 3. Infra-ordinación de la variable independiente
Elaborado por: Paulina Zambonino

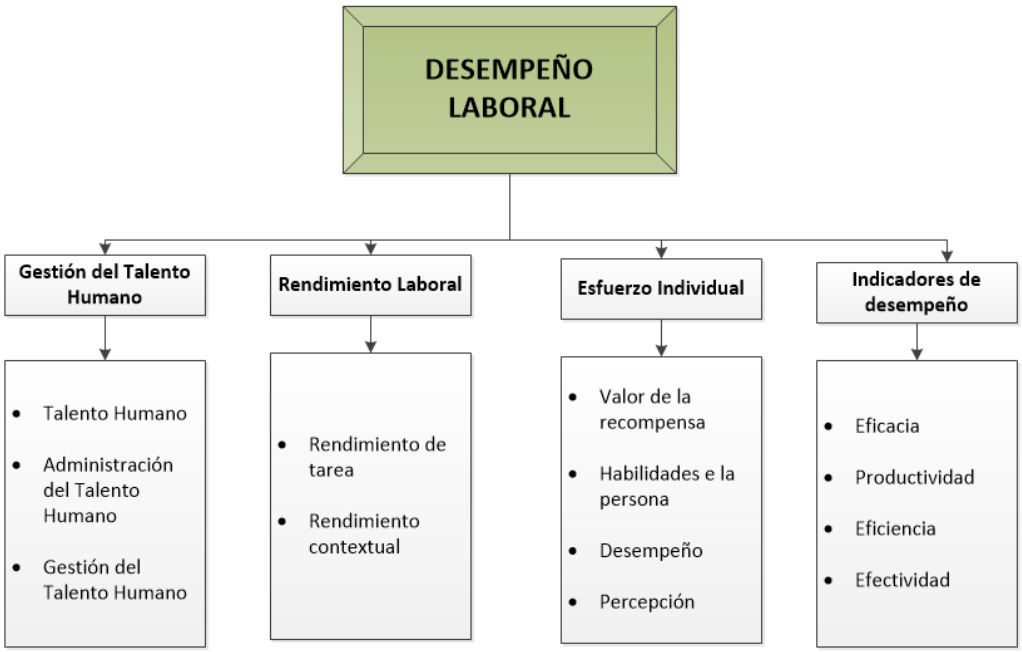


Ilustración 4. Infra-ordinación de la variable dependiente
Elaborado por: Paulina Zambonino

2.5. Marco conceptual variable independiente: Clima Organizacional

2.5.1. Psicología Industrial

2.5.1.1. Definición

Según Dávila & Elvira (2016) la psicología industrial y organizacional es una disciplina científica social cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales, así también Hatch, (2015) define a la psicología Organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, ya través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. De otro modo Grey (2015) la psicología industrial, por su parte, es la disciplina que se encarga de la selección, la formación y la supervisión de los trabajadores para mejorar la eficacia en el trabajo. Esta especialización, por lo tanto, analiza el comportamiento humano en el ámbito de la industria y los negocios. Además para Spector (2016) la psicología industrial o conocida como psicología organizacional es el estudio de la manera como las personas actúan dentro de la organización o es un campo de estudios que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de ampliar los conocimientos adquiridos en la mejora del eficacia de una organización.

De las definiciones establecidas es importante resaltar que la psicología industrial y/o organizacional es aquella que se relaciona con el estudio del comportamiento humano dentro de la organización considerando sus particularidades con el propósito de ampliar sus conocimientos y a través de ellos alcanzar los objetivos de la institución.

2.5.1.2. Antecedentes Históricos de la Psicología Industrial

Aunque siempre han existido relaciones laborales entre los hombres que viven en sociedad, es hasta la Revolución Industrial que se tomó conciencia de la precaria situación de los obreros y trabajadores, sembrándose la inquietud de mejorar las condiciones de los trabajadores sin descuidar el mejoramiento de la producción, aunque inicialmente no se avanzó mayormente en esos aspectos, la industria fue aplicando algo de sus excedentes de

bienes y conocimientos en procurar la satisfacción de sus trabajadores, buscando darles mejores salarios y prestaciones así como una reducción considerable en los horarios de labor.

La **psicología industrial** surgió tras la Segunda Guerra Mundial, para encargarse del bienestar en el trabajo y para estudiar las motivaciones y las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones (Abarca, 2015).

La **psicología industrial** y organizacional es una disciplina científica social cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales. Cooper (2015) define a la psicología Organizacional como es la rama de la psicología que se encarga de estudiar el comportamiento de las personas en el mundo del trabajo y de las organizaciones.

2.5.2. Estrategia Organizacional

2.5.2.1. Definición

Pa David (2013) el término estrategia ha evolucionado históricamente y es una palabra que se lo relaciona con la actividad humana desde tiempos prehistóricos, cuando el hombre inventa artilugios para el desarrollo de la cacería para subsistir y alimentarse visto esto como un plan estratégico para el desarrollo en su entorno (Sallenave, 2012), además Williams (2017) define a las estrategias de una empresa o estrategias empresariales como acciones que una empresa realiza con el fin de alcanzar sus objetivos. Si los objetivos son los “fines” que busca una empresa, las estrategias son los “medios” a través de los cuales pretende alcanzar los objetivos, además suele pensar que las estrategias solo son formuladas en los altos niveles de una empresa, bajo los conceptos anteriores Robbins (2014) define las Estrategias Corporativas como aquellas que abarcan el actuar de la empresa íntegramente, que en específico pretenden indicar en qué áreas de negocios debería participar la compañía de manera que maximice su utilidad a largo plazo y de qué manera ingresar y salir de aquellas áreas de negocios, para lo cual una compañía tiene varias opciones, entre las que se destacan: la integración vertical, la diversificación y las alianzas estratégicas.

De la bibliografía revisada se puede concluir que las estrategias organizacionales y/o corporativas son todas aquellas acciones y actividades que permiten a la empresa u

organización alcanzar los objetivos propuestos con la finalidad de cumplir con lo establecido en el a planificación estratégica de la institución.

Boston Consulting Group propone la teoría de la competitividad de Porter de los años ochenta y de allí a la visión crítica de la estrategia de Mintzberg en los noventa hasta el paradigma de la estrategia y prospectiva de la escuela prospectiva francesa, en la postrimería del siglo XX e inicios del siglo XXI. (David, 2013).

La estrategia organizacional presente se centra en dos conceptos; el primero, la consolidación de los objetivos estratégicos inherentes a toda organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad; el segundo, la creación de valor, innovación y desarrollo tecnológico. Finalmente, desde una perspectiva etimológica puede afirmarse que el concepto "estrategia" tiene dos momentos determinantes y bien diferenciados: el primero, relativo a su génesis en torno a la cual existe unificado criterio por parte de los miembros de la comunidad académica respecto al reconocimiento de ella en el escenario militar. El segundo, el que corresponde a su uso deliberado en el contexto organizacional relacionado con la concepción moderna de él, cuyo fundamento es la toma decisiones sobre objetivos, metas y recursos, a partir de la estimación de las condiciones presentes y futuras, endógenas y exógenas, favorables y desfavorables a la organización. (Wright, 2014)

2.5.3. Comportamiento Organizacional

2.5.3.1. Definición

El comportamiento de una organización es sumamente importante y está orientado a cumplir con las metas que la empresa ha planeado para su subsistencia.

Para Robbins, (2014) el comportamiento organizacional estudia de qué manera influyen los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa sobre el comportamiento de los mismos para alcanzar la eficacia organizacional, al mismo tiempo Dávila (2014) considera que el comportamiento organizacional adicionalmente tiene como finalidad establecer un estudio de lo que su talento humano hace en la empresa y determinar como el comportamiento de estos se relaciona con los ambientes en los que se desenvuelven, o a su vez como afectan en el trabajo, el ausentismo, la rotación del personal, productividad y

rendimiento humano, entre otros elementos. Por lo contrario Ceja (2014) concibe el Comportamiento Organizacional como una forma de observar las relaciones de causa efecto, tenemos que llegar a conclusiones basándonos en evidencia científica, de esta manera decimos que es un estudio sistemático y reemplaza a la intuición (p.46). Mientras que para Romero (2016) "Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas" (p34)

Por lo anterior dentro del comportamiento organizacional también se estudia como los individuos pueden afectar el status de la organización. El recursos humano representa el pilar esencial dentro de toda empresa y el proceder de éste es de gran importancia por lo que es necesario buscar que estos alcancen sus metas, sean productivos y puedan obtener el éxito.

2.5.3.2. Importancia

Según Davis, K. y Newstrom, J. W. (2012), considera que la importancia radica básicamente en los puntos siguientes:

- Es una herramienta de predicción del accionar de los miembros de la empresa.
- A través de la integración de todos sus recursos busca la eficacia en los resultados alcanzados.
- Facilita la identificación de habilidades en el trato con los miembros de la empresa de manera individual y colectiva para motivar que alcancen niveles de eficiencia y productividad.
- Es un elemento fundamental para alcanzar el éxito en la gerencia.
- Se apoya del estudio sistemático y sustituye la intuición
- Adapta a los recursos humanos con la tecnología de punta (p.22).

2.5.3.3. Elementos Básicos

Para el estudio del comportamiento de una organización es necesario subdividirla en 4 elementos que son:

Ilustración 5. Elementos básicos del comportamiento organizacional
Fuente: (Davis & Newstrom, 2012, pág. 25)

Personas.- Son parte de la institución que tienen su propia estructura mental, la que se acopla a las metas y objetivos de la empresa. Según Davis & Newstrom, 2012 "Las personas son una Totalidad integrada, son cuerpo, mente, emociones o sentimientos y espíritu, tienen una vida personal, emocional, familiar, entre otros." La motivación es uno de los elementos que incide en el comportamiento de las personas, todo ser humano tiene necesidades aunque estas las lleve ocultas, las personas se motivan por lo que desean o necesitan no siempre por lo que deben hacer, por lo anteriormente expuestos las personas deben ser tratadas en forma diferente a los recursos materiales de la empresa. Las decisiones humanas no deberían sobreponerse al valor de los seres humanos. En las organizaciones se debe alcanzar buscar el ganar – ganar a través de las metas superiores que se generen con la integración de personas y organización y buscando un punto de coincidencia.

Estructura.- es la parte física y el esquema sobre el que se apoyan las funciones de la empresa, estas interactúan entre sí en búsqueda del equilibrio organizacional, es una herramienta administrativa en donde se definen los niveles jerárquicos y sus puestos de trabajo. La estructura tiene tres componentes básicos: i) complejidad, es el grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian; ii) formalización, es la medida en que se aplican las reglas y procedimientos; iii) centralización, considera el área donde reside la autoridad de la toma de decisiones.

Tecnología.- en la actualidad es un elemento que no puede faltar en las empresas, por su aporte en la simplificación de los procesos que antes se los ejecutaba manualmente, la

tecnología ayuda a la transformación de sus recursos en producción y contribuye a la simplificación y optimización lo que se refleja en la reducción del tiempo, actividades y costos.

Medio Ambiente.- este elemento afecta de manera beneficiosa o perjudicial porque está determinado por las condiciones bajo las cuales se desarrolla las actividades existen 2 tipos:

Ambiente Interno.- es el que se desarrolla dentro de la organización e involucra su estructura y ambiente, para ellos en las empresas se debe realizar adaptaciones que permitan sobrevivir y responder a las circunstancias. En general cuando existen ambientes cambiantes estos generan incertidumbre, por lo que es necesario que la gerencia este en condición es de predecirlos y reducir al mínimo la inseguridad ambiental.

Ambiente Externo.- es todo lo que influye del exterior y que afectan al desempeño organizacional además que sobre estas no se posee control en su totalidad. Entre esas fuerzas se cuentan los proveedores, clientes, organismos reguladores del gobierno, etc. (pp. 25-31)

2.5.4. Definición y Factores determinantes del Clima Organizacional

2.5.4.1. Definición

El clima organizacional es el ambiente donde un persona se desempeña diariamente, para que el desempeño sea el adecuado, la persona debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira a su alrededor esto confirma la premisa de Koontz & Weihrich, 2014 “la gente feliz entrega mejores resultados”. Está ligado al grado de motivación que tienen los empleados y la motivación que le ofrece la empresa, Fincher y Nash ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, entre otros. Para Fincher, el clima organizacional se define como las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las prácticas organizacionales y los principios operativos.

Según Alles (2012) considera que cada organización tiene su propio clima eso marca la diferencia unas con otras, este factor fundamental del clima incide sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la

organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad. En el clima organizacional inciden varios factores, tangibles e intangibles (p. 18), algo semejante ocurre con Valle (2015) el clima organizacional es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directamente o indirectamente por los empleados, que se supone que es una fuerza importante para influir en el comportamiento de los empleados (p. 37).

De las definiciones analizadas anteriormente el clima organizacional corresponde a la estructura y entorno en el que se desenvuelve los empleados de una organización así como la percepción que éstos tiene de la misma y cómo influye en el adecuado desempeñe de los empleados para el cumplimiento de los objetivos que tiene establecidos la organización.

2.5.4.2. Factores que influyen en el clima organizacional

Según la investigación realizada por Robbins, C. (2015) analiza la teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

Estructura: consiste en la manera en que está estructurada la organización desde el punto de vista administrativo, tiene relación directa con la composición orgánica que se enmarca en el organigrama de la institución que se refleja en lo que se conoce estructura organizacional (Blanch, Espuny, Gala, & Martin, 2013).

Responsabilidad: se ve influenciada por el nivel de supervisión que se ejerza en los trabajos y a la vez está ligada a la autonomía de la persona con la actividad asignada (Bolivar, 2015).

Recompensa: es lo que se recibe a cambio del esfuerzo y la dedicación en función de los resultados entregados (Bolivar, 2015).

Desafío: estos ayudan en el mantenimiento de un clima laboral sano y competitivo requisito necesario en toda organización (Hatch, 2015).

Relaciones: se basan en el respeto en cada uno de los niveles jerárquicos de la organización (Robbins, S., 2011).

Cooperación: es el apoyo mutuo y oportuno que surge dentro de la empresa con la finalidad de cumplir con los objetivos de la empresa (Bohlander, G., 2014).

Estándares: es el parámetro que determina cierto nivel de cumplimiento, estos se fijan internamente con sentido de racionalidad para que sean alcanzados por los miembros de la empresa (Robbins, S., 2011).

Conflicto: es aquel que se genera por desavenencias entre los integrantes de la organización (Williams, 2017).

Identidad: es el sentido de pertenencia es decir, el orgullo de trabajar en una determinada organización por lo que se aporta íntegramente para alcanzar los objetivos propuestos (Peters, T., 2012).

Los nueve factores descritos anteriormente producen en los diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional (págs. 47-52).

2.5.4.3. Beneficios y consecuencias negativas del clima organizacional

Como en todo tema de estudio existen elementos positivos y negativos y obviamente al aplicarlo en la empresa influye de la misma manera, de ahí que el clima organizacional en una organización presenta beneficios y consecuencias, como se muestran:

Beneficios	Consecuencias
• Satisfacción • Adaptación • Afiliación • Actitudes laborales positivas • Conductas constructivas • Ideas creativas para la mejora • Alta productividad • Logro de resultados • Baja rotación	• Inadaptación • Alta rotación • Ausentismo • Poca innovación • Baja productividad • Fraudes y robos • Sabotajes • Tortuguismo • Impuntualidad • Actitudes laborales negativas • Conductas indeseables

2.5.4.4. Tipos de clima organizacional

Clima de tipo autoritario: Sistema l Autoritarismo explotador.- se refleja por el bajo nivel de confianza de los jefes con sus colaboradores, se caracteriza por el trabajo bajo miedos y amenazas, ase refleja un ambiente estable pero con una limitada comunicación más es tipo es instruccional y de directrices (Robbins S. , 2014).

Clima de tipo autoritario: Sistema ll – Autoritarismo paternalista.- A diferencia de tipo anterior en este el jefe tiene un nivel de confianza con sus empleados mucho más alto, muchas de las decisiones son compartidas aunque la mayoría de ellos se toman a nivel directivo, se utiliza como método de motivación la recompensa muy poco los castigos, el ambiente es estable y estructurado (Robbins & Coulter, 2015).

Clima de tipo participativo: Sistema lll –Consultivo.- se caracteriza por un clima participativo y de confían entre jefes y empleados, los operativos pueden también tomar decisiones y la comunicación se desarrolla jerárquicamente de manera descendente, se utiliza la recompensa como estrategia de motivación y trata de satisfacer las necesidades de prestigios, el ambiente es dinámico y se trabajó por objetivos (Robbins & Coulter, 2015).

Clima de tipo participativo: Sistema lV –Participación en grupo.- el nivel de confianza es el más alto entre jefes y trabajadores se maneja una toma de decisiones compartida, y la comunicación se desarrolla de manera lateral. La comunicación es participativa la evaluación es en función del cumplimiento de los objetivos y la organización es bajo planeación estratégica (Robbins & Coulter, 2015).

2.6. Marco conceptual variable dependiente.- Desempeño Laboral

2.6.1. Administración del Talento Humano

2.6.1.1. Definición de Talento Humano

Para Chiavenato (2014) la definición de talento humano respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerara como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. Por ende la definición pretenderá abarcar todas las áreas que pueda contener el concepto (p.65). Asimismo según la real academia española de la lengua, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. (Bohlander, 2011). Sin embargo, apara Alles (2010) no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.(p.88)

Por lo tanto la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. La definición de talento humano respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerara como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad.

Por ende la definición pretenderá abarcar todas las áreas que pueda contener el concepto. (Chiavenato, I., 2014)

Por tanto, el talento, según la real academia española de la lengua, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y

comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. (Bohlander, G., 2014)

Por lo tanto la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc. (Alles, M., 2015)

2.6.1.2. Definición de Administración del Talento Humano

La finalidad de la administración del talento humano se orienta a elevar la productividad y el desempeño de sus empleados, las técnicas que se utilicen en la administración de personal puede repercutir positiva o negativamente.

La administración de talento humano se enmarca en la asignación de recursos, planteamiento de objetivos y estrategias, incide en la creatividad para la generación de bienes o servicios. La influencia de los gerentes es fundamental en las relaciones éntrelas personas y la organización y esto permitirá una eficaz interrelación organizacional. (Fernández & Cazorla, 2015)

2.6.1.3. Importancia del talento humano

El talento humano es el eje fundamental en toda organización, por lo que el nivel de satisfacción de estos dentro de la misma influye considerablemente en su desempeño, por lo que es necesario que están satisfechos con el clima laboral y/o organizacional en el que se desempeñan, partiendo de esta premisa surge la preocupación de todos los gerentes en mejorarlo tomando en cuenta elementos como la fuerza de trabajo, trabajo en equipo, nivel de satisfacción, para prevenir que esto a corto, mediano y largo plazo se convierta en una problemática de la organización.

Los gerentes son las personas claves para que la organización alcance los niveles de productividad y desempeño en el trabajo con la aplicación de técnicas y estrategias que contribuyan hacia este objetivo, las empresas en la actualidad están preocupadas de alcanzar niveles de productividad que respondan a las expectativas y necesidades del entorno, por lo que el nivel gerencial debe aplicar técnicas de administración de personal en todos sus departamentos lo que contribuya a mejorar el nivel de desempeño.

El talento humano no es el único recurso con él cuenta las organizaciones, adicionalmente tiene sus activos financieros, equipamiento, pero el talento humano es uno de los más importantes ya que inyecta el elemento creativo dentro de la empresa, pues es la encargada de diseñar y producir bienes y servicios, así como de controlar la calidad de los productos y la distribución de los mismos cumpliendo con los objetivos y estrategias de todas las organizaciones.

El director de talento humano juega un papel fundamental dentro de la organización, es la encargada de tomar las decisiones en la relación de sus empleados para que el desempeño de ellos incida significativamente dentro de la eficacia de la organización.

Actualmente los empleados tienen derechos y obligaciones, pero además tienen expectativas personales y profesionales sobre el trabajo que desempeñan todas estas con tendencia a un crecimiento financiero, y en muchas ocasiones les interesa la participación en las ganancias de la empresa. (Jericó, 2014)

2.6.1.4. Características del talento humano

"En realidad es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. No existen fronteras muy definitivas entre lo que es y no es una organización, tampoco se puede trazar exactamente los límites de influencia de cada persona en una organización; sin embargo, si se puede diferenciar ciertas características de los recursos humanos, las cuales de acuerdo con el autor Sánchez Barriga son las siguientes:

El talento humano no es propiedad de la organización debido a que este tiene conocimientos, habilidades, experiencias, entre otros, a diferencia del resto de recursos que ésta tienen que son de su completa propiedad.

El empleado realiza un trabajo en su mayoría de ocasiones de manera voluntaria y luego de haber llegado a un acuerdo entre las partes a través de la firma de un contrato, pero esto no garantiza que el empleado entregará todo a la organización pues el nivel de desempeño de este dependerá del clima organizacional que se brinde al mismo.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, entre otros, son intangibles. Se manifiestan solo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

El talento humano puede irse perfeccionado dentro de la empresa a través de un plan de carrera lo que permitirá a la empresa mejorar sus recursos, descubrir nuevas habilidades, potenciar su talento humano para alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de la organización.

Los recursos humanos no todos poseen las mismas habilidades, conocimiento, capacidades, por lo que en ciertas áreas estas son escasos, de esta manera es cómo surge el mercado de trabajo. (Peters, 2017)

2.6.1.5. Gestión del talento humano

Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.

"La Gestión del Talento" define al profesional con talento como "un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados". En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

Según la organización o la época han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo....y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, "ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar". Este

tipo de profesionales son, añade, “los que más valor añadido aportan en la empresa”. (Mondy & Noe, 2015)

2.6.1.6. Historia, origen y desarrollo de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano surge a partir de los años 90, y ha ido evolucionando en la búsqueda de alcanzar el éxito de los negocios impulsando el talento y habilidades de sus empleados. Muchas organizaciones hacen un esfuerzo para atraer empleados pero no plantean estrategias para retenerlos. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad. Las empresas que se enfocan en desarrollar su talento integran planes y procesos dar seguimiento y administrar el talento utilizando lo siguiente:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva
- Administrar y definir sueldos competitivos
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo
- Establecer procesos para manejar el desempeño
- Tener en marcha programas de retención
- Administrar ascensos y traslados” (Ronco & Barber, 2015)

2.6.1.7. Origen y desarrollo de la gestión del talento humano

Desde que los administradores empezaron a tratar de lograr objetivos y planes por medio del esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar ciertas funciones básicas de personal, con frecuencia de naturaleza informal y primitiva.

Con el tiempo la administración de recursos humanos ha evolucionado, sobre todo a partir de los importantes progresos e interrelaciones que datan del comienzo de la revolución industrial. (Jericó, 2014)

2.6.1.8. Objetivos de la gestión del talento humano

"La administración de recursos humanos consiste en la planeación, reclutamiento y selección administración de sueldo, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones. Los recursos humanos de una organización constan de los empleados de todos los niveles, sin importar las funciones, que realizan todas las actividades propias del organismo social. Un organismo social puede ser una empresa industrial, una dependencia publica, un hospital, un hotel, una universidad, una línea aérea etc.

El sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.

- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos de este.

- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para el logro de sus planes y objetivos.

- Elevar la productividad del personal, para promover la eficiencia y eficacia de la dirección.

- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de los objetivos comunes.

- Satisfacer los requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores como del patrón.

- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de servicios y al término de dicha relación, para sostener adecuadas relaciones de trabajo." (Bohlander, G., 2014)

2.6.2. Rendimiento Laboral

2.6.2.1. Definición

Según la Real Academia Española, el rendimiento laboral o productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. Para Ramalall (2017) en el mundo empresarial, la productividad vendría dada por el rendimiento laboral, que es la relación entre los objetivos/metas/tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo (p. 102). In embargo para Pinder (2017) el rendimiento laboral es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados. Las organizaciones suelen plantear para ese producto del trabajo unas expectativas mínimas de cantidad y calidad, que los empleados deben cumplir o superar. Para ello las organizaciones plantean incentivos con los que fomentar dicho rendimiento laboral (p.45).

De acuerdo a las definiciones planteadas el rendimiento laboral se interpreta como el nivel desempeño que tiene los empleados dentro de la organización y que como resultado de su trabajo incide directamente en la productividad de su empresa.

2.6.2.2. Tipos de rendimiento

Rendimiento de tarea: Se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales (Abarca, 2015).

Rendimiento contextual: son las conductas que se exigen de manera formal se considera además la calidad en la empresa (Spector, 2016).

La calidad es posible cuando somos conscientes que formamos parte de una cadena y sabemos que si no cumplimos bien y a tiempo la cadena se rompe (Salgado, 2017).

2.6.2.3. Características del Rendimiento Laboral

La clave fundamental para evitar conflictos en el trabajo se basa en la buena comunicación entre el grupo de trabajo y su líder. Uno de los mayores inconvenientes por los cuales atraviesan los empleados es la escasa o mala comunicación interna.

Las relaciones entre compañeros se van lesionando lentamente hasta producir un impacto negativo en el desempeño y rendimiento laborales. Una estrategia capaz de encaminar el dialogo y fortalecer el vínculo dentro del trabajo es necesaria cuando las actividades desarrolladas afectan el funcionamiento y productividad de la compañía a la que pertenecen (Chiavenato, I., 2014).

2.6.3. Desempeño Laboral

2.6.3.1. Definición

Según Chiavenato (2014) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización.

> Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. El desempeño humano en el cargo varía de una persona a otra y de situación en situación, pues este dependerá de los factores condicionantes por lo que sea influenciado. Cada individuo es capaz de determinar su costo - beneficio para saber cuánto vale la pena desarrollar determinada actividad; así mismo el esfuerzo individual dependerá de las habilidades y la capacidad de cada individuo y de cómo perciba este el papel que desempeña y establece algunos factores que afectan el desempeño en el cargo.

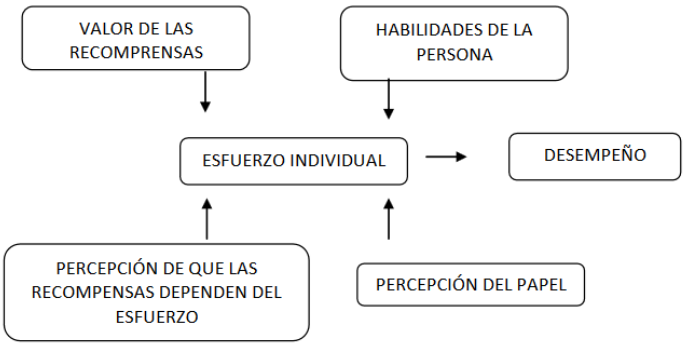


Ilustración 6. Factores que influyen en el desempeño
Fuente: (Chiavenato, I., 2014)

Para palacios (2015) el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo". Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional (p. 234). Sin embargo Horovitz (2016) considera que uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles(p.67).

Una vez revisadas las definiciones anteriores el desempeño laboral son todas aquellas actividades tanto físicas como emocionales y conductuales que realizan los empleados de una empresa encaminada a cumplir con las metas tanto de la empresa como las personales y que contribuyen a la eficiencia organizacional.

2.6.3.2. Indicador es para evaluar el desempeño

Indicadores asociados a la productividad y la calidad: Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad (Dávila C. , 2014).

Eficacia: Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos, no basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio: CALIDAD DEL SISTEMA (Fernández, J.; Cazorla, A., 2011).

“Eficacia” es “la virtud, actividad y poder para obrar”. “Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz”. Eficacia se refiere a los “Resultados” en relación con las “Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales”. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente. Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser remplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valo (Horovitz, 2016)r.

Se atribuye a Peter Druker la frase que “Un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva”. (Muller, 2010)

“Eficiencia” es hacer las cosas bien. “Eficacia” es hacer las cosas debidas. Un buen comentario para terminar con esta identificación y distinción de conceptos, es tener presente que “eficiencia” es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice.

“Eficacia” es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Administrador eficaz será aquel que selecciona los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos. Para triunfar hay que ser eficiente y eficaz. Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado porque no se alcanzan los fines que se deberían lograr.

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos (Valle, 2015).

La efectividad de la producción es el desarrollo económico de la actividad productiva, los cálculos de esta permiten relacionar e integrar en un plan único los volúmenes y ritmos de crecimiento de la producción en correspondencia con las necesidades sociales, por una parte y las magnitudes de los gastos productivos por otra.

El aumento de la efectividad de la producción constituye la orientación más importante de la economía socialista, tiene que brindar una atención muy seria al problema de volumen de gasto que intervienen para crear uno u otro tipo de producto (Chiavenato, I., 2014).

2.7. HIPÓTESIS

Los factores determinantes del clima organizacional inciden en el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Textilera Pasteur

2.7.1. Señalamiento de variables de la hipótesis

- **Variable independiente:** factores determinantes del clima organizacional
- **Variable dependiente:** Desempeño laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

La presente investigación, se encuentra enmarcada dentro del enfoque mixto; cuanti - cualitativo. Según información presentada por Hernández, Fernández, & Baptista (2006, pág. 5), la investigación cuantitativa por el análisis estadístico que se realiza para el diagnóstico de la investigación, así como el análisis financiero que se debe realizar para determinar el estado del arte de la investigación, y cualitativo porque se analiza las características del clima laboral de la empresa y como esta incide en el desempeño de sus empleados.

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

3.2.1. Investigación de campo

La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se produce los acontecimientos. En este caso se realiza en el lugar de los hechos en este caso la empresa de estudio y se tiene contacto directo con sus empleados.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

La investigación documental-bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores esta búsqueda se realiza en fuentes de primer y segundo nivel, lo que garantiza la calidad del fundamento teórico. (Herrera , Medina , & Naranjo , 2004)

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

3.3.1. Investigación exploratoria

A través de la investigación exploratoria el investigador evidencia conceptos y definiciones y se "aclimata" con el sujeto u objeto de estudio. Es ejercicio obligado en investigación exploratoria el rastreo de fuentes bibliográficas o documentales, así como el establecimiento de contactos con especialistas e instituciones vinculadas con el tema en estudio. En realidad podríamos aseverar que toda investigación empieza siendo exploratoria, debido al necesario e ineludible primer contacto con la realidad a través de la cual, el investigador aclara su pensamiento, ajusta la idea inicial y en consecuencia formula con mayor precisión el problema de estudio. (Bernal Torres, 2010)

3.3.2. Investigación descriptiva

En lo referente a la investigación descriptiva Leiva (2002, pág. 20) señala que "es la que estudia, analiza o describe la realidad presente, actual, en cuanto a hechos, personas, situaciones, etc." (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Se trabajará con los 67 empleados y con los directivos de la empresa que son 5

3.4.2. Muestra

Al ser una población finita será considerada la totalidad de esta como muestra

3.5. Recolección de Información

3.5.1. Plan para la recolección de información

Para la recolección de la información se aplican estrategias metodológicas para el cumplimiento de los objetivos e hipótesis de la investigación, dentro de los pasos que se realizan son los siguientes:

Primero se identifica la población de estudio con la que se trabajara;

Posteriormente se seleccionarán las técnicas e instrumentos que se utilizarán, para este caso se identificó la encuesta.

Una vez aplicados los instrumentos se realizará una revisión crítica de la información recopilada, este análisis se lo hace de manera objetiva y por último se establece la tabulación de los datos recopilados a través de la utilización de tablas de frecuencia.

3.5.2. Plan de Procesamiento de la Información

3.5.3. Plan de análisis e interpretación de resultados

Análisis de los resultados estadísticos. Aplicando estadística descriptiva se analizará la información recopilada.

Interpretación de los resultados. Sustentando con el marco teórico se realizará el análisis dela información y se identificará la correspondencia con los objetivos de la investigación.

La metodología que se utilizó para la interpretación de los resultados se aplicaron 2 test que permitan analizar las 2 variables de estudio, en este caso se determinaron 2 aspectos los positivos y negativos, validando los positivos como fortalezas y los negativos como debilidades para el primer test de evaluación de desempeño utilizando una escala de valoración de totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, desacuerdo y totalmente desacuerdo, para la interpretación se consideró como fortaleza la suma de

las 2 primeras opciones y debilidad la suma de las 3 últimas opciones, en el caso del segundo test para el clima laboral se consideró las opciones de la escala de Likert 5 y 4 como fortaleza y las opciones 3, 2 y 1.como debilidades.

Comprobación de hipótesis. Con la aplicación de pruebas estadísticas se validará la hipótesis planteada y apoyado de la información recopilada.

Establecimiento de conclusiones y recomendaciones. Explicación del procedimiento de obtención de conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas. A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos propias de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.1.1. Análisis de la variable de "Evaluación de Desempeño"

Para la evaluación de desempeño se aplicó el método de 360 grados, es una herramienta de gestión de recursos humanos que pretende, a partir de los objetivos organizacionales, valorar las conductas y actitudes que definen el modo en que cada persona está llevando a cabo su tarea. El método de factor de evaluación está relacionado con el puesto y las características del personal (Alles, Desempeño por competencias- Evaluación de 360º, 2015).

Este instrumento fue aplicado en la investigación realizada por Alma Lilia Sapién-Aguilar María del Carmen Gutiérrez-Diez (2016) en la investigación "Evaluación Del Desempeño Por El Método De 360 Grados Y Por Factores De Evaluación En Una Empresa Mexicana" y publicado en la Revista de la Universidad de Granada, volumen 46, ISSN 1577-4147.

El sistema de evaluación de 360 grados llamado también evaluación integral es utilizado principalmente para medir el desempeño del capital humano y detectar áreas de oportunidad en el mismo que pueden estar dificultando que la organización opere a su máximo potencial. Al contar con la información adecuada de tu equipo de trabajo podrás desarrollar planes para incrementar la productividad y desempeño de tu capital humano (Coens, ¿Evaluación del desempeño?, 2011).

En este tipo de evaluación el empleado es calificado en distintas áreas como por ejemplo:

a. Comportamiento y conductas que presenta.
b. Competencias.

c. Habilidad de trabajar en equipo.
d. Cumplimiento de metas.
e. Liderazgo
f. Administración de tiempo y efectividad.
g. Habilidad de comunicación efectiva en todos los niveles organizacionales (Coens, ¿Evaluación del desempeño?, 2011).

Esta herramienta es de gran utilidad para medir las competencias conductuales de los colaboradores obteniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto.

Algunos de los principales usos que se le da a esta evaluación en las empresas son los siguientes:

- **Medir** el desempeño del talento humano.
- **Evaluar** las competencias.
- **Diseñar** programas de aprendizaje y desarrollo.
- **Servir** como base para implementar planes de carrera y sucesión.

La finalidad de la evaluación 360 es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Así mismo es importante comentar que debe de incluirse en el proceso una autoevaluación ya que esto permite a la persona una introspección y visualización de su desempeño. De esta manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibro y la mayor objetividad posible (Robbins, S., 2011).

.

Ilustración 7. Evaluación 360 grados
Fuente: (Robbins & Coulter, 2015)

Beneficios de la evaluación 360 grados

Esta herramienta de gestión provee tanto a tu organización como a tu equipo de trabajo múltiples **ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño de tu talento humano**. Algunos de los beneficios obtenidos al evaluar a tu personal por medio de esta metodología son:

- **Obtener información de cada miembro del equipo** desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
- **Reducir los prejuicios y sesgos** que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
- **Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración** de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.

- **Identificar las fortalezas** y áreas de oportunidad de tus colaboradores en cuanto a sus competencias.
- **Motivar a que tus empleados** conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa.
- **Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia** en los procesos de evaluación.
- **Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores** para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
- **Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima**.

Es muy importante que **al realizar esta evaluación los empleados puedan confiar en que sus aportaciones son totalmente confidenciales** tanto cuando actúan como evaluador como cuando son evaluados. Si transmites la seguridad en el proceso existen más probabilidades de que la implementación sea un éxito y tenga los resultados esperados.

La evaluación de 360 grados será una herramienta muy útil para el desarrollo de las competencias de tu equipo de trabajo siempre y cuando se haya diseñado teniendo en cuenta los comportamientos y competencias esperadas por la organización, de esta manera estarás asegurándote que dichos comportamientos serán los que se requieren para alcanzar las metas organizaciones estipuladas (Coens, ¿Evaluación del desempeño?, 2011).

4.1.1.1.**Datos Generales**

Dentro de los datos generales se analizaron fueron: la relación laboral que mantienen con la empresa, así como la identificación del cargo en el que se desempeñan, la frecuencia con la que se relacionan con sus compañeros y en general como evalúan el trabajo que realizan, esta investigación se aplicó a 67 personas que laboran en la empresa y se aplicó peguntas de selección múltiple.

Relación Laboral

Tabla 2. Estadísticos de datos generales

RELACIÓN LABORAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	JEFE	1	1.5	1.5	1.5
	COMPAÑERO	38	56.7	56.7	58.2
	CLIENTE INTERNO	10	14.9	14.9	73.1
	OTRO	18	26.9	26.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados

Elaborado por: Paulina Zambonino

La relación laboral que predomina es la de compañeros en un 57%, seguida de otros en un 27% que en su mayoría son operarios y costureras; el 15% son clientes internos en el área de administración y por último el 1% está en la categoría de jefe. Al ser una empresa textilera es justificable que la mayor parte de la población sea del nivel operativo y por ende se precisa la incidencia de compañeros, consideradas como clientes internos a todo el personal administrativo

Área de funciones

Tabla 3. Área de trabajo

TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DIRECTOR	3	4.5	4.5	4.5
	JEFE DE EQUIPO	9	13.4	13.4	17.9
	ADMINISTRACIÓN	8	11.9	11.9	29.9
	OTRO	47	70.1	70.1	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados

Elaborado por: Paulina Zambonino

Dentro del área y rol que desempeña los encuestados en un 70% en la categoría de otro en donde que son operarios, costureras, en el área de administración 12%, jefes de equipo el 13% y en el área de dirección el 4%. La relación que mantienen con sus compañeros es diaria en un 96%, raramente el 3% y no mantienen relación con sus compañeros el 1%.

Se expresa la mayor parte de la población en otro esto se debe a que representan los obreros que se encuentran trabajando con las máquinas, esto se debe en virtud de que es una empresa de producción que se dedica a la elaboración de textiles.

¿Con qué frecuencia se relacionan con sus compañeros?

Tabla 4. Relación con los compañeros

RELACIÓN COMPAÑEROS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DIARIAMENTE	64	95.5	95.5	95.5
	RARAMENTE	2	3.0	3.0	98.5
	NO TENGO RELACIÓN	1	1.5	1.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados

Elaborado por: Paulina Zambonino

¿Cómo evalúa su desempeño en la empresa?

Tabla 5. Autoevaluación

AUTOEVALUACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EXCEPCIONAL	10	14.9	14.9	14.9
	BUENO	52	77.6	77.6	92.5
	MEDIO	4	6.0	6.0	98.5
	INSUFICIENTE	1	1.5	1.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados

Elaborado por: Paulina Zambonino

En el auto evaluación que se realizan los encuestados el 77% lo valora como bueno, el 15% excepcional, el 6% como medio y el 2% se califica como insuficiente.

La mayor parte de los empleados se auto-evalúa como bueno esto se debe a que se identifican una serie de factores en el transcurso de la investigación que son elementos desmotivantes y que afectan en su desempeño, por lo que ellos no sienten seguridad en su desempeño, lo que incidirá en su nivel de productividad.

4.1.1.2.**Estrategias de la Empresa**

Sabe cuál es la misión y visión de la empresa

Tabla 6. Conocimiento de la misión y visión

EE_ MISIÓN Y VISION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	32	47.8	47.8	47.8
	DE ACUERDO	26	38.8	38.8	86.6
	NEUTRAL	6	9.0	9.0	95.5
	DESACUERDO	3	4.5	4.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados

Elaborado por: Paulina Zambonino

Los empleados manifiestan en un 47.8%, que equivale a 32 personas, que conocen en su totalidad la misión y visión de la empresa lo que representa; un 38.8% que si conocen la misión y visión de la empresa, que equivale a 26 personas; un 9% que conocen muy poco de la misión y visión de la empresa, que equivale a 6 personas y un 4.5% desconoce de la misión y visión de la empresa que esto equivale a 3 personas.

La mayor parte de los empleados manifiesta conocer la misión de la institución, lo que es un elemento favorable en virtud de que genera compromiso institucional y pertinencia con la institución

Entiende como su trabajo contribuye al éxito de la organización

Tabla 7. Como su trabajo influye en el éxito

EE_ ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	36	53.7	53.7	53.7
	DE ACUERDO	19	28.4	28.4	82.1
	NEUTRAL	8	11.9	11.9	94.0
	DESACUERDO	4	6.0	6.0	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados

Elaborado por: Paulina Zambonino

Los empleados manifiestan que el 53.7% están totalmente de acuerdo que su trabajo contribuye al éxito de la organización lo que representan 36 empleados; el 28.4% están de acuerdo que su trabajo contribuye al éxito de la organización lo que representan 19 empleados; el 11.9% se mantienen neutral lo que representan 8 empleados y el 6% están en desacuerdo con que su trabajo contribuye al éxito de la organización lo que representan 4 empleados.

De manera similar a la pregunta anterior es importante que la mayor parte de los empleados estén involucrados con los elementos misionales de la institución para que las acciones se encaminen hacia el mismo objetivo.

Emplea los recursos de forma responsable y prudente

Tabla 8. Uso de recursos

EE_ EMPLEA RECURSOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	25	37.3	37.3	37.3
	DE ACUERDO	24	35.8	35.8	73.1
	NEUTRAL	7	10.4	10.4	83.6
	DESACUERDO	6	9.0	9.0	92.5
	TOTALMENTE DESACUERDO	5	7.5	7.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

Según evaluación realizada a los empleados de dicha empresa el 37.3% utilizan en su totalidad los recursos de forma responsable y prudente, esto equivale a 25 empleados; el 35.8% utilizan de forma adecuada los recursos de la empresa, esto equivale a 24 empleados; el 10.4% utilizan regularmente los recursos de forma responsable y prudente, esto equivale a 7 empleados; el 9% utilizan muy poco los recursos de forma responsable y prudente, esto equivale a 6 empleados y un 7.5% no utilizan los recursos de forma responsable y prudente, esto equivale a 5 empleados.

La mayor parte manifiesta emplear los recursos de manera responsables, esto es favorable para la empresa pues disminuye el nivel de subutilización de los recursos incidiendo directamente en la rentabilidad y productividad de la empresa

Fija objetivos claros y se cerciora de que sean realistas y competitivos

Tabla 9. Objetivos claros

EE_ OBJETIVOS CLAROS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	22	32.8	32.8	32.8
	DE ACUERDO	20	29.9	29.9	62.7
	NEUTRAL	16	23.9	23.9	86.6
	DESACUERDO	5	7.5	7.5	94.0
	TOTALMENTE DESACUERDO	4	6.0	6.0	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

Los empleados manifiestan que el 32.8% están totalmente de acuerdo de que fijan objetivos claros, esto equivale a 22 empleados; el 29.9% están de acuerdo de que fijan objetivos claros, esto equivale a 20 empleados; el 23.9% se mantienen neutral, esto equivale a 16 empleados; el 7.5% fijan muy poco los objetivos claro, esto equivale a 5 empleados y el 6% no fijan objetivos claros, esto equivale a 4 empleados.

La mayor parte no tiene claro los objetivos que tiene que cumplir en relación con sus funciones en su puesto de trabajo esto representa una debilidad pues este desconocimiento incide en que realicen el trabajo de manera mecánica más no objetiva y sistemática.

4.1.1.3.**Clientes**

Gestiona los procesos de trabajo para adaptarse a lo que demanda el cliente

Tabla 10. Gestión de procesos

CL_ GESTIONA LOS PROCESOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	24	35.8	35.8	35.8
	DE ACUERDO	31	46.3	46.3	82.1
	NEUTRAL	5	7.5	7.5	89.6
	DESACUERDO	5	7.5	7.5	97.0
	TOTALMENTE DESACUERDO	2	3.0	3.0	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

Los empleados manifiestan que el 46.3% están de acuerdo que gestionan procesos de trabajo para adaptarse a lo que demanda el cliente, lo que representa 21 empleados; el 35.8% están totalmente de acuerdo que gestionan dichos procesos, lo que representa 24 empleados; el 7.5% se mantienen neutral, lo que representa 5 empleados; el 7.5% están en desacuerdo que muy poco gestionan procesos, lo que representa 5 empleados y el 3% no gestionan procesos de trabajo para adaptarse a lo que demanda el cliente.

Los empleados si gestionan sus procesos de trabajo pero al correlacionar con la respuesta anterior en donde ellos desconocen sus objetivos se recalca que estos procesos se realizan de manera mecánica.

Busca y sugiere nuevas vías para superar las expectativas del cliente

Tabla 11. Expectativas del cliente

CL_ VÍAS PARA SUPERAR EXPECTATIVAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	27	40.3	40.3	40.3
	DE ACUERDO	34	50.7	50.7	91.0
	NEUTRAL	2	3.0	3.0	94.0
	DESACUERDO	4	6.0	6.0	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

Según la evaluación realizada, el 50.7% están de acuerdo de que buscan y sugieren nuevas vías para superar las expectativas del cliente, esto equivale a 34 empleados; el 40.3% están totalmente de acuerdo de que buscan y sugieren nuevas vías de superación, esto equivale a 27 empleados; el 6% no están de acuerdo en buscar nuevas vías para superar las expectativas del cliente, esto equivale a 4 empleados y el 3% se mantienen neutral, esto equivale a 2 empleados.

Los encuestados manifiestan que si buscan vías creativas que contribuyan a responder a las expectativas de sus clientes, esto es importante en virtud de que se encuentran comprometidos con las necesidades de los clientes internos y externos, lo que favorece en el nivel de satisfacción de los mismos.

Encuentra nuevos caminos para dar al cliente soluciones creativas

Tabla 12. Busca soluciones creativas

CL_ BUSCA SOLUCIONES CREATIVAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	24	35.8	35.8	35.8
	DE ACUERDO	25	37.3	37.3	73.1
	NEUTRAL	13	19.4	19.4	92.5
	DESACUERDO	5	7.5	7.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

Los empleados manifiestan que el 37.3% están de acuerdo en encontrar nuevos caminos para dar al cliente soluciones creativas, lo que representa 25 empleados; el 35.8% están totalmente de acuerdo en encontrar nuevos caminos, lo que representa 24 empleados; el 19.4% se mantiene neutral, lo que representan 13 empleados y el 7.5% no están de acuerdo en encontrar nuevos caminos para dar al cliente soluciones creativas, lo que representa 5 empleados.

Similar a la pregunta anterior a ésta en cuanto a la resolución de sus expectativas los encuestados manifiestan que si buscan soluciones creativas que responda a las necesidades de los clientes, lo que contribuye al mejoramiento del servicio en la empresa.

Se empeña en conseguir entregar el trabajo antes de tiempo

Tabla 13. Trabajo antes de tiempo

CL_ TRABAJO ANTES DE TIEMPO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	24	35.8	35.8	35.8
	DE ACUERDO	25	37.3	37.3	73.1
	NEUTRAL	8	11.9	11.9	85.1
	DESACUERDO	4	6.0	6.0	91.0
	TOTALMENTE DESACUERDO	6	9.0	9.0	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

Según la evaluación realizada, el 37.3% está empeñado en conseguir entregar el trabajo antes de tiempo, lo que representa 25 empleados; el 35.8% está totalmente empeñado en conseguir entregar el trabajo antes de tiempo, lo que representa 24 empleados; el 11.9% se mantienen neutral, lo que representa 8 empleados; el 9% no se empeña en conseguir entregar el trabajo antes de tiempo, lo que representa 6 empleados y el 6% se empeñan muy poco en conseguir entregar el trabajo.

Se refleja que existe un alto compromiso de quienes laboran en la institución en dar respuesta oportuna a sus clientes, lo que contribuye a elevar el nivel de satisfacción de sus clientes externos y conseguir un mejor posicionamiento de la empresa.

Se asegura que su trabajo no tenga errores y que sea de una calidad superior

Tabla 14. Trabajo sin errores

CL_ TRABAJO SIN ERRORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	33	49.3	49.3	49.3
	DE ACUERDO	27	40.3	40.3	89.6
	NEUTRAL	5	7.5	7.5	97.0
	DESACUERDO	2	3.0	3.0	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía menciona que el 49.3%, equivalente a 33 empleados, están totalmente de acuerdo que se asegura que su trabajo no tenga errores y que sea de una calidad superior; el 40.3%, equivalente a 27 empleados, están de acuerdo que su trabajo no tenga errores y que sea de una calidad superior; el 7.5%, equivalente a 5 empleados, muy poco se aseguran que su trabajo no tenga errores y que sea de una calidad superior y el 3%, equivalente a 2 empleados, no se aseguran que su trabajo no tenga errores y que sea de una calidad superior.

Los encuestados manifiestan que su margen de error en las actividades a ellos asignadas es reducida, esto responden a un nivel de compromiso con la institución elevado.

4.1.1.4.**Resultados**

Consigue entregar su trabajo a tiempo

Tabla 15. Entrega de trabajo a tiempo

RS_ ENTREGA TRABAJO A TIEMPO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	26	38.8	38.8	38.8
	DE ACUERDO	33	49.3	49.3	88.1
	NEUTRAL	6	9.0	9.0	97.0
	DESACUERDO	1	1.5	1.5	98.5
	TOTALMENTE DESACUERDO	1	1.5	1.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 49.3%, equivalente a 33 empleados, están de acuerdo de que entregan su trabajo a tiempo; el 38.8%, equivalente a 26 empleados, están totalmente de acuerdo que consiguen entregar su trabajo a tiempo; el 9%, equivalente a 6 empleados, señalan que a menudo consiguen entregar su trabajo a tiempo; el 1.5%, equivalente a 1 empleados, muy pocas veces entrega el trabajo a tiempo y el otro 1.5%, equivalente a 1 empleados, no consigue entregar su trabajo a tiempo.

Las preguntas se correlacionan así como sus respuestas reflejando de manera sistemática el nivel de compromiso de los clientes internos con la empresa, pues el nivel de cumplimiento de sus responsabilidades es oportuno y de calidad.

Se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis

Tabla 16. Supera obstáculos

RS_ SUPERA LOS OBSTÁCULOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	16	23.9	23.9	23.9
	DE ACUERDO	25	37.3	37.3	61.2
	NEUTRAL	12	17.9	17.9	79.1
	DESACUERDO	9	13.4	13.4	92.5
	TOTALMENTE DESACUERDO	5	7.5	7.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 37.3%, equivalente a 25 empleados, están de acuerdo que se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis; el 23.9%, equivalente a 16 empleados, están totalmente de acuerdo que se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis; el 17.9%, equivalente a 12 empleados, señalan que a menudo se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis; el 13.4%, equivalente a 9 empleados, muy pocas veces se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis y el 7.5%, equivalente a 5 empleados, no se anticipan a los obstáculos.

En relación con el manejo de los obstáculos en sus tareas se refleja como una debilidad en cuanto que no se consideran con la capacidad de anticiparse a los mismos y menos superarlos, esto se da porque no tienen un nivel de toma de decisiones alto y depende de otras personas para la solución de los problemas.

Se toma los resultados como una cosa personal

Tabla 17. Toma los resultados como personales

RS_ RESULTADOS COMO PERSONALES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	19	28.4	28.4	28.4
	DE ACUERDO	23	34.3	34.3	62.7
	NEUTRAL	19	28.4	28.4	91.0
	DESACUERDO	5	7.5	7.5	98.5
	TOTALMENTE DESACUERDO	1	1.5	1.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 34.3%, equivalente a 23 empleados, están de acuerdo de que se toman los resultados como una cosa personal; el 28.4%, equivalente a 19 empleados, están totalmente de acuerdo de que se toman los resultados como una cosa personal; el 28.4%, equivalente a 19 empleados, a menudo se toma los resultados como una cosa personal; el 7.5%, equivalente a 5 empleados, señalan que muy poco se toman los resultados como una cosa personal y el 1.5%, equivalentes a 1 empleado, no se toman los resultados como una cosa personal.

En relación que si los resultados los toman de manera personal no todos lo ven de esa manera lo que disminuye la pertinencia con su trabajo más no con la institución.

4.1.1.5.**Liderazgo**

Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarles la culpa a otros

Tabla 18. Acepta su responsabilidad

LI_ ACEPTA SU RESPONSABILIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	35	52.2	52.2	52.2
	DE ACUERDO	22	32.8	32.8	85.1
	NEUTRAL	7	10.4	10.4	95.5
	DESACUERDO	2	3.0	3.0	98.5
	TOTALMENTE DESACUERDO	1	1.5	1.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 52.2%, equivalente a 35 empleados, están totalmente de acuerdo en aceptar su responsabilidad si hay algún problema; el 32.8%, equivalente a 22 empleados, están de acuerdo en aceptar su responsabilidad; el 10.4%, equivalente a 7 empleados, se mantienen neutral con su trabajo; el 3%, equivalente a 2 empleados, señalan que muy pocas veces aceptan su responsabilidad si hay algún problema y el 1.5%, equivalentes a 1 empleado, no acepta su responsabilidad.

Los encuestados están conscientes que pueden equivocarse, por lo que cuando esto sucede son capaces de aceptar su nivel de responsabilidad, esto disminuye el nivel de conflictos que podría generarse a causa de este particular.

Mantiene su conducta de comportamiento, incluso estando bajo presión

Tabla 19. Trabajo bajo presión

LI_ TRABAJO BAJO PRESIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	26	38.8	38.8	38.8
	DE ACUERDO	25	37.3	37.3	76.1
	NEUTRAL	11	16.4	16.4	92.5
	DESACUERDO	5	7.5	7.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 38.8%, equivalente a 26 empleados, están totalmente de acuerdo que mantiene su conducta de comportamiento; el 37.3%, equivalente a 25 empleados, están de acuerdo que mantienen su conducta de comportamiento; el 16.4%, equivalente a 11 empleados, muy a menudo mantienen su conducta de comportamiento y el 7.5%, equivalentes a 5 empleados, no logran mantener su conducta de comportamiento, incluso estando bajo presión.

Los encuestados manifiestan un porcentaje medio no mantener una conducta estable ante acciones de presión, lo que puede incidir en errores o situaciones emocionales poco controlables.

Funciona correctamente en situaciones extremas, sin que le puedan la tensión ni los nervios

Tabla 20. Asimila situaciones extremas

LI_ ASIMILA SITUACIONES EXTREMAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	23	34.3	34.3	34.3
	DE ACUERDO	23	34.3	34.3	68.7
	NEUTRAL	17	25.4	25.4	94.0
	DESACUERDO	4	6.0	6.0	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 34.3%, equivalente a 23 empleados, están totalmente de acuerdo en asimilar situaciones extremas; el 34.3%, equivalente a 23 empleados, están de acuerdo en asimilar situaciones extremas; el 25.4%, equivalente a 17 empleados, muy a menudo asimilan situaciones extremas y el 6%, equivalentes a 4 empleados, no han asimilado situaciones extremas.

Los encuestados manifiestan tener dificultad parta trabajar bajo situaciones extremas, pues esto les ocasiona nervios y tensión, lo que incide en los resultados de su trabajo.

Motiva a los miembros de su equipo para colaborar y ayudarse unos a otros

Tabla 21. Motiva a la colaboración

LI_ MOTIVA A COLABORAR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	32	47.8	47.8	47.8
	DE ACUERDO	28	41.8	41.8	89.6
	NEUTRAL	1	1.5	1.5	91.0
	DESACUERDO	4	6.0	6.0	97.0
	TOTALMENTE DESACUERDO	2	3.0	3.0	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 47.8%, equivalente a 32 empleados, están totalmente de acuerdo en motivar a los miembros de su equipo para colaborar y ayudarse unos a otros; el 41.8%, equivalente a 28 empleados, están de acuerdo en la motivar para colaborar; el 1.5%, equivalente a 1 empleados, consiguen a menudo motivar a su equipo; el 6%, equivalente a 4 empleados, señalan que muy pocas veces logran motivar a si equipo y el 3%, equivalentes a 2 empleado, no consiguen motivarlos.

Se manifiesta que existe un nivel de colaboración significativo, esto es favorable, pues refleja un nivel de trabajo en equipo dentro de la empresa.

4.1.1.6.**Comunicación**

Sabe manejar los conflictos sin que nadie resulte perjudicado

Tabla 22. Manejo de conflictos

CO_ MANEJA CONFLICTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	20	29.9	29.9	29.9
	DE ACUERDO	29	43.3	43.3	73.1
	NEUTRAL	15	22.4	22.4	95.5
	DESACUERDO	2	3.0	3.0	98.5
	TOTALMENTE DESACUERDO	1	1.5	1.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados

Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 43.3%, equivalente a 29 empleados, están de acuerdo de que saben manejar los conflictos sin que nadie resulte perjudicado; el 29.9%, equivalente a 20 empleados, saben manejar los conflictos sin que nadie resulte perjudicado; el 22.4%, equivalente a 15 empleados, consiguen a menudo manejar conflictos; el 3%, equivalente a 2 empleados, señalan que muy pocas veces logran manejar y el 1.5%, equivalentes a 1 empleado, no consiguen manejar conflictos.

EL nivel de manejo de conflictos es medio pues si relacionamos con la pregunta en la que los empleados no pueden manejarse ante situaciones extremas justifica este nivel de respuesta, por lo que es importante trabajar este aspecto para ir consolidando el nivel emocional de todos los empleados.

Pregunta por otros puntos de vista antes de tomar una decisión

Tabla 23. Considera otros puntos de vista

CO_ OTROS PUNTOS DE VISTA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	22	32.8	32.8	32.8
	DE ACUERDO	33	49.3	49.3	82.1
	NEUTRAL	7	10.4	10.4	92.5
	DESACUERDO	4	6.0	6.0	98.5
	TOTALMENTE DESACUERDO	1	1.5	1.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados

Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 49.3%, equivalente a 28 empleados, están de acuerdo en preguntar por otros puntos de vista antes de tomar una decisión; el 32.8%, equivalente a 22 empleados, están totalmente de acuerdo en preguntar por otros puntos de vista; el 10.4%, equivalente a 7 empleados, a menudo preguntan por otros puntos de vista; el 6%, equivalente a 4 empleados, señalan que muy pocas veces preguntan por otros puntos de vista y el 1.5%, equivalentes a 1 empleado, están en desacuerdo en preguntar por otros puntos de vista antes de tomar una decisión.

El encuestado si consulta y toman en cuenta varios criterios antes de tomar una decisión esto es importante, pues se valora los conocimientos y/o experiencia que podrían tener otros compañeros de la empresa.

No se ofende cuando alguien no está de acuerdo y comparte las mejores ideas

Tabla 24. Comparte las mejores ideas

CO_ COMPARTE LA MEJORES IDEAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	23	34.3	34.3	34.3
	DE ACUERDO	14	20.9	20.9	55.2
	NEUTRAL	24	35.8	35.8	91.0
	DESACUERDO	5	7.5	7.5	98.5
	TOTALMENTE DESACUERDO	1	1.5	1.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados

Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 35.8%, equivalente a 24 empleados, muy a menudo comparten sus ideas; el 34.3%, equivalente a 23 empleados, están totalmente de acuerdo en compartir sus mejores ideas; el 20.9%, equivalente a 14 empleados, están de acuerdo en compartir sus mejores ideas; el 7.5%, equivalente a 5 empleados, muy pocas veces comparten sus ideas y el 1.5% están en desacuerdo en compartir las mejores ideas.

La mayor parte de los empleados no pueden aceptar una crítica que puedan recibir en relación con sus acciones, lo que influye en el nivel de comunicaciones dentro de la empresa al ser poco receptivas.

No interrumpe cuando otras personas hablan y presta especial atención

Tabla 25. Presta atención a otras personas

CO_ PRESTA ATENCIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	30	44.8	44.8	44.8
	DE ACUERDO	19	28.4	28.4	73.1
	NEUTRAL	11	16.4	16.4	89.6
	DESACUERDO	4	6.0	6.0	95.5
	TOTALMENTE DESACUERDO	3	4.5	4.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados

Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 44.8%, equivalente a 30 empleados, están totalmente de acuerdo de prestar atención a la persona que está hablando; el 28.4%, equivalente a 19 empleados, están de acuerdo en prestar atención a la persona que está hablando; el 16.4%, equivalente a 11 empleados, a menudo interrumpe a la persona con la que está hablando; el 6%, equivalente a 4 empleados, señalan que muy pocas veces interrumpen al cliente y el 4.5%, equivalentes a 3 empleado, interrumpen al cliente con el que se encuentra conversando.

El nivel de comunicación es un factor dentro de la empresa que se ve afectado pues los empleados cometen una serie de errores al respecto lo que puede incursionar en malos entendido.

Se expresa con claridad a la hora de comunicar sus ideas

Tabla 26. Expresa con claridad sus ideas

CO_ SE EXPRESA CON CLARIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	23	34.3	34.3	34.3
	DE ACUERDO	21	31.3	31.3	65.7
	NEUTRAL	17	25.4	25.4	91.0
	DESACUERDO	6	9.0	9.0	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 34.3%, equivalente a 23 empleados, están totalmente de acuerdo en expresar sus ideas con claridad; el 31.3%, equivalente a 21 empleados, están de acuerdo en expresar sus ideas con claridad; el 25.4%, equivalente a 7 empleados, muy a menudo expresan sus ideas con claridad y el 9%, equivalentes a 6 empleados, no expresan sus ideas con claridad.

Con esta pregunta se ratifica que el nivel de comunicación interna es débil tanto de emisión como de recepción lo que produce malos entendidos y conflictos que afectan directamente en el desempeño en cada una de sus funciones.

4.1.1.7.**Iniciativa**

Detecta asiduamente oportunidades de mejora

Tabla 27. Oportunidades de mejora

IN_ OPORTUNIDADES DE MEJORA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	22	31.4	32.8	32.8
	DE ACUERDO	27	38.6	40.3	73.1
	NEUTRAL	13	18.6	19.4	92.5
	TOTALMENTE DESACUERDO	5	7.1	7.5	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 38.6%, equivalente a 27 empleados, están de acuerdo que han encontrado oportunidades de mejora; el 31.4%, equivalente a 22 empleados, están totalmente de acuerdo que han encontrado oportunidades de mejora; el 18.6%, equivalente a 13 empleados, muy a menudo han encontrado oportunidades de mejora y el 7.1%, equivalentes a 5 empleados, no han lograr detectar oportunidades de mejora.

Los encuestados manifiestan que están pendientes del aparecimiento de oportunidades de mejora continua dentro de la empresa, esto es importante pues refleja el interés de ellos hacia su crecimiento profesional.

Plantea retos en favor de nuevas e innovadas soluciones

Tabla 28. Plantea retos

IN_ PLANTEA RETOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	14.3	14.9	14.9
	DE ACUERDO	29	41.4	43.3	58.2
	NEUTRAL	12	17.1	17.9	76.1
	TOTALMENTE DESACUERDO	16	22.9	23.9	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
	Total	70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 41.4%, equivalente a 29 empleados, están de acuerdo en plantear retos en favor de nuevas e innovadas soluciones; el 14.3%, equivalente a 10 empleados, están totalmente de acuerdo en plantear retos en favor de nuevas e innovadas soluciones; el 17.1%, equivalente a 12 empleados, muy a menudo plantean retos en favor de nuevas e innovadas soluciones y el 22.9%, equivalentes a 16 empleados, no plantean retos en favor de nuevas e innovadas soluciones.

Los encuestados no se siente en la capacidad de establecer nuevos retos esto se debe a la estructura organizacional con la cuenta la empresa y las decisiones dependen del nivel directivo.

Busca nuevas mejoras tecnológicas para salvar obstáculos existentes

Tabla 29. Mejoras tecnológicas

IN_ MEJORAS TECNOLÓGICAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	13	18.6	19.4	19.4
	DE ACUERDO	27	38.6	40.3	59.7
	NEUTRAL	14	20.0	20.9	80.6
	TOTALMENTE DESACUERDO	13	18.6	19.4	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
	Total	70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 38.9%, equivalente a 27 empleados, están de acuerdo en buscar nuevas mejoras tecnológicas; el 18.6%, equivalente a 13 empleados, están totalmente de acuerdo en buscar nuevas mejoras tecnológicas; el 20%, equivalente a 14 empleados, se mantienen neutral en la búsqueda de nuevas mejoras tecnológicas y el 18.6%, equivalentes a 13 empleados, no están de acuerdo en buscar nuevas mejoras tecnológicas.

Es una decisión que no está en manos de los empleados sino del nivel directivo por lo que no se ven en la capacidad de tomar este tipo de decisiones ni es de su competencia.

Está dispuesto a experimentar y adoptar nuevas ideas, incluso si no son suyas propias

Tabla 30. Acepta nuevas ideas

IN_ ADOPTA NUEVAS IDEAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	10.0	10.4	10.4
	DE ACUERDO	43	61.4	64.2	74.6
	NEUTRAL	11	15.7	16.4	91.0
	DESACUERDO	1	1.4	1.5	92.5
	TOTALMENTE DESACUERDO	5	7.1	7.5	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
	Total	70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 61.4%, equivalente a 43 empleados, están de acuerdo en experimentar y adoptar nuevas ideas, incluso si no son suyas propias; el 10%, equivalente a 7 empleados, están totalmente de acuerdo en experimentar y adoptar nuevas ideas, incluso si no son suyas propias; el 15.7%, equivalente a 11 empleados, a menudo les gustaría experimentar y adoptar nuevas ideas; el 1.4%, equivalente a 1 empleado, están en desacuerdo en experimentar y adoptar nuevas ideas, incluso si no son suyas propias y el 7.1%, equivalentes a 5 empleados, no estarían dispuesto en experimentar y adoptar nuevas ideas, incluso si no son suyas propias. E nivel de predisposición de los empleados dentro de la empresa para acatar nuevas ideas es alto esto se debe también al nivel jerárquico que tiene la empresa en su estructurado organizacional, pues los empleados deben acatar órdenes.

4.1.1.8.**Planificación y Organización**

Elimina el despilfarro y mejora la eficacia en cada aspecto del trabajo

Tabla 31. Mejora la eficacia

PYO_ EFICACIA DEL TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	17	24.3	25.4	25.4
	DE ACUERDO	33	47.1	49.3	74.6
	NEUTRAL	7	10.0	10.4	85.1
	DESACUERDO	4	5.7	6.0	91.0
	TOTALMENTE DESACUERDO	6	8.6	9.0	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

Según la evaluación realizada en la compañía, el 47.1%, que equivale a 33 empleados, están de acuerdo de que mejorar la eficacia del trabajo; el 24.3%, que equivale a 17 empleados, están totalmente de acuerdo en mejorar la eficacia del trabajo; el 10%, que equivale a 7 empleados, se mantienen neutral; el 5.7%, que equivale a 4 empleados, muy pocas veces mejoran la eficacia del trabajo y el 8.6%, que equivale a 6 empleados, están en desacuerdo de mejorar la eficacia del trabajo.

Los encuestados tienen un alto nivel manejo de sus recursos como se planteaba en una de las primeras preguntas, esto incide en la rentabilidad de la empresa.

Asigna tareas de modo que el trabajo esté justamente distribuido

Tabla 32. Trabajo distribuido

PYO_ TRABAJO DISTRIBUIDO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	14	20.0	20.9	20.9
	DE ACUERDO	35	50.0	52.2	73.1
	NEUTRAL	11	15.7	16.4	89.6
	DESACUERDO	4	5.7	6.0	95.5
	TOTALMENTE DESACUERDO	3	4.3	4.5	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 50%, equivalente a 35 empleados, están de acuerdo en asignar tareas de modo que el trabajo este justamente distribuido; el 20%, equivalente a 14 empleados, están totalmente de acuerdo en asignar tareas; el 15.7%, equivalente a 11 empleados, a menudo asignan tareas; el 5.7%, equivalente a 4 empleados, señalan que muy pocas veces asignan tareas y el 4.3%, equivalentes a 3 empleados, no asignan tareas.

Se considera que las tareas si son asignadas de una manera justa, esto incide en el desempeño de los empleados aunque es contradictorio con la pregunta de si conocen los objetivos de sus puestos de trabajo.

Dirige su trabajo con precisión y buen ojo para los detalles

Tabla 33. Dirige con precisión

PYO_ DIRIGE CON PRECISIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	17	24.3	25.4	25.4
	DE ACUERDO	41	58.6	61.2	86.6
	NEUTRAL	5	7.1	7.5	94.0
	TOTALMENTE DESACUERDO	4	5.7	6.0	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 24.3% (17 empleados) están totalmente de acuerdo en dirigir su trabajo con precisión y buen ojo para los detalles; el 58.6% (41 empleados) están de acuerdo dirigir su trabajo con precisión; el 7.1% (5 empleados) muy pocas veces dirigen su trabajo con precisión y el 5.7% (4 empleados) no dirigen su trabajo con precisión y buen ojo para los detalles.

El nivel de compromiso con las actividades asignadas dentro de la empresa es alto esto hace que su trabajo genere la menor cantidad de errores.

4.1.1.9.**Toma de decisión**

Asegura tener tiempo y recursos suficientes antes de plantearse un compromiso

Tabla 34. Tiempo y recursos suficientes

TD_ TIEMPO Y RECURSOS SUFICIENTES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	17	24.3	25.4	25.4
	DE ACUERDO	32	45.7	47.8	73.1
	NEUTRAL	8	11.4	11.9	85.1
	DESACUERDO	5	7.1	7.5	92.5
	TOTALMENTE DESACUERDO	5	7.1	7.5	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 24.3% (17 empleados) están totalmente de acuerdo que aseguran tiempos y recursos suficientes; el 45.7% (32 empleados) están de acuerdo que aseguran tiempos y recursos suficientes; el 11.4% (8 empleados) a menudo aseguran tiempos y recursos; el 7.1% (5 empleados) muy pocas veces aseguran tiempo y recursos y el 7.1% (5 empleados) no aseguran tiempos ni recursos.

Los encuestados tienen un nivel de organización considerable para la organización de su tiempo y actividades lo que incide en la subutilización de recursos.

4.1.2. Análisis de la variable de "Clima Laboral"

El instrumento utilizado es valorado bajo las normas ISO del Sistema ISO 9001:2008, el clima laboral (CL) elaborado por Lic. Amalia D. Medina Tarín (2011) y validado por el Instituto Nacional de Chihuahua es uno de los conceptos que, en el uso cotidiano, toman diferentes connotaciones, se dice que el CL comprende el grupo de características que definen a una organización y que la distingue de otras, estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas (Robles, et. al., 2005), identificar y cultivar el buen clima laboral es vital para generar una influencia positiva en la eficiencia y eficacia de la operación y los resultados de una institución.

Para establecer la medida en la cual el concepto de CL está presente en cada ítem, se realizó un análisis de consistencia interna a través del alfa de Cronbach. El valor del alfa de Cronbach varía entre 0 y 1, en la medida que se acerca a 1 indica una mayor fiabilidad; un consenso general sobre el límite inferior del alfa es de 0.70, pudiendo bajar a 0.60 en los casos de investigaciones exploratorias.

La norma ISO 9001-2008 trata sobre el recurso humano de una organización. Para que ésta pueda satisfacer a sus clientes con productos de calidad debe tener, así mismo, un personal de calidad. La certificación según las Normas ISO 9001:2000 que ha propiciado la utilización de medidas del clima laboral y ambiente de trabajo.

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Tiene la autoridad suficiente para tomar decisiones que afecten a su trabajo

Tabla 35. Autoridad suficiente

TD_ AUTORIDAD SUFICIENTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	11	15.7	16.4	16.4
	DE ACUERDO	38	54.3	56.7	73.1
	NEUTRAL	8	11.4	11.9	85.1
	DESACUERDO	4	5.7	6.0	91.0
	TOTALMENTE DESACUERDO	6	8.6	9.0	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 15.7% (11 empleados) están totalmente de acuerdo de que poseen la autoridad suficiente para tomar decisiones; el 54.3% (38 empleados) están de acuerdo de que poseen autoridad suficiente; el 11.4% (8 empleados) a menudo poseen autoridad; el 5.7% (4 empleados) muy pocas veces poseen autoridad para tomar decisiones y el 8.6% (6 empleados) no poseen la autoridad suficiente para tomar decisiones.

No todos los empleados tienen la autoridad suficiente para tomar decisiones como ya se había explicado anteriormente esto se debe al nivel estructural que presenta la empresa.

Toma decisiones y acciones correctoras que no afecten a los plazos de entrega

Tabla 36. Acciones correctoras

TD_ ACCIONES CORRECTORA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	11.4	11.9	11.9
	DE ACUERDO	23	32.9	34.3	46.3
	NEUTRAL	7	10.0	10.4	56.7
	DESACUERDO	28	40.0	41.8	98.5
	TOTALMENTE DESACUERDO	1	1.4	1.5	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 11.4% (8 empleados) están totalmente de acuerdo en tomar acciones correctoras; el 32.9% (23 empleados) están de acuerdo en tomar acciones correctoras; el 10% (7 empleados) a menudo toman acciones correctoras; el 40% (28 empleados) muy pocas veces toman decisiones correctoras y el 1.4% (1 empleado) no toman decisiones y acciones correctoras.

Ya se había manifestado que en relación con la toma de decisiones es solo a nivel directivo por lo que los empleados no se ven involucrado en este tema.

Involucra a su equipo en la toma de decisiones sobre qué, cuándo y dónde se debe hacer un trabajo

Tabla 37. Involucra a su equipo

TD_ INVOLUCRA A SU EQUIPO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE DE ACUERDO	11	15.7	16.4	16.4
	DE ACUERDO	21	30.0	31.3	47.8
	NEUTRAL	8	11.4	11.9	59.7
	DESACUERDO	26	37.1	38.8	98.5
	TOTALMENTE DESACUERDO	1	1.4	1.5	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de desempeño de 360 grados
Elaborado por: Paulina Zambonino

La evaluación realizada a los empleados de la compañía señala que el 15.7% (11 empleados) están totalmente de acuerdo en involucrar a su equipo en la toma de decisiones; el 30% (21 empleados) están de acuerdo en involucrar a su equipo en la toma de decisiones; el 11.4% (8 empleados) a menudo involucra a su equipo en la toma de decisiones; el 37.1% (26 empleados) muy pocas veces involucran a su equipo en la toma de decisiones y el 1.4% (1 empleado) no involucra a su equipo.

Los empleados en su mayoría si consideran ser tomados en cuenta para la toma de decisiones, aunque no siempre tengan la última palabra, lo que se considera sus ideas como aportes.

4.1.2.1.**Condiciones Laborales "CL"**

Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto.

Tabla 38. Funciones clara

CL2_DEFINIDAS LAS FUNCIONES CLARAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	13	18.6	19.4	19.4
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	2	2.9	3.0	22.4
	INDIFERENCIA	1	1.4	1.5	23.9
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	15	21.4	22.4	46.3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	36	51.4	53.7	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Lo empleados manifiestan en un 51.4% estar totalmente de acuerdo con las funciones definidas lo que representan 36 empleados; en un 21.4% parcialmente de acuerdo lo que es 15 personas, con un 1.4% le es indiferente lo que es apenas 1 persona u con el 2.9% parcialmente desacuerdo esto es 2 empleados y en un 18.6% totalmente en desacuerdo esto es 13 personas. En la investigación realizada por Iturralde J. (2012) acerca de "La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato" existe un 59% de funcionarios y empleados que conocen sus funciones y por ende sus responsabilidades, mientras que un 41% considera que desconocen de las mismas (Iturralde , La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato, 2012).

Los empleados manifiestan no tener claramente definidas sus funciones de trabajo lo que influye en el nivel de rendimiento y la calidad de los resultado que arrojan dentro de la empresa, por lo que es necesario realizar una reestructura del manual de funciones y perfiles.

La carga de trabajo que hago es mayor a la de mis compañeros/as.

Tabla 39. Carga de trabajo es mayor

CL2_CARGA DE TRABAJO ES MAYOR

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	15	21.4	22.4	22.4
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	3	4.3	4.5	26.9
	INDIFERENCIA	11	15.7	16.4	43.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	21	30.0	31.3	74.6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	17	24.3	25.4	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Lo empleados manifiestan en un 24.3% estar totalmente de acuerdo de que la carga de trabajo es mayor lo que representan 17 empleados; en un 30% parcialmente de acuerdo lo que es 21 personas, con un 15.7% le es indiferente lo que representa 11 personas, con el 4.3% parcialmente desacuerdo esto es 2 empleados y en un 21.4% totalmente en desacuerdo esto es 15 personas.

Al no tener claramente definidas las funciones es obvio que la carga de trabajo tenga inconsistencias y que por lo tanto genere malestar entre sus compañeros, ya que unos se ven perjudicados y otros beneficiados, lo que genera un ambiente de envidia y discordia.

Cuento con los equipos y herramientas necesarias para ejecutar mi trabajo.

Tabla 40. Equipos necesarios

CL2_EQUIPO Y HERRAMIENTAS NECESARIAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	14	20.0	20.9	20.9
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	1	1.4	1.5	22.4
	INDIFERENCIA	8	11.4	11.9	34.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	16	22.9	23.9	58.2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	28	40.0	41.8	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Lo empleados manifiestan en un 40% estar totalmente de acuerdo de que cuentan con equipos y herramientas necesarias lo que representan 28 empleados; en un 22.9% parcialmente de acuerdo lo que es 16 personas, con un 11.4% le es indiferente lo que representa 8 empleados, con el 1.4% parcialmente desacuerdo lo que es apenas 1 empleado y en un 20% totalmente en desacuerdo esto es 14 personas.

Se manifiestan que no cuentan con los equipos y herramientas necesarias para el desarrollo efectivo de su trabajo lo que afecta en los resultados que esto generen dentro de la empresa.

Considero que realizo mi trabajo bajo condiciones seguras.

Tabla 41. Condiciones seguras de trabajo

CL2_CONDICIONES SEGURAS DE TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	17.1	17.9	17.9
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	19	27.1	28.4	46.3
	INDIFERENCIA	2	2.9	3.0	49.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	15	21.4	22.4	71.6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	19	27.1	28.4	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Lo empleados manifiestan en un 27.1% estar totalmente de acuerdo de que realizan su trabajo en condiciones seguras lo que representan 19 empleados; en un 21.4% parcialmente de acuerdo lo que es 15 personas, con un 2.9% le es indiferente lo que es apenas 2 personas, con el 27.1% parcialmente desacuerdo lo que representa 19 empleados y en un 17.1% totalmente en desacuerdo esto es 12 personas.

Este es un elemento importante pues la mayoría de los empleados manifiestan que no trabajan bajo condiciones seguras lo que genera incertidumbre y malestar pues incide en ausentismos laborables.

Estoy capacitado/a lo suficiente para hacer bien mi trabajo.

Tabla 42. Capacitado para el trabajo

CL2_ESTOY CAPACITADO PARA HACER MI TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	13	18.6	19.4	19.4
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	18	25.7	26.9	46.3
	INDIFERENCIA	3	4.3	4.5	50.7
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	12	17.1	17.9	68.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	21	30.0	31.3	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Lo empleados manifiestan en un 30% estar totalmente de acuerdo en que están capacitados para realizar su trabajo lo que representan 21 empleados; en un 17.1% parcialmente de acuerdo lo que es 12 personas, con un 4.3% le es indiferente lo que es apenas 3 personas, con el 25.7% parcialmente desacuerdo lo que representa 18 empleados y en un 18.6% totalmente en desacuerdo esto es 13 personas.

En relación con la capacitación los empleados consideran no estar capacitados adecuadamente para las funciones que realizan por lo que se insiste que incidirá en su rendimiento laboral.

4.1.2.2.**Cooperación "COO"**

Mis compañeras/os de trabajo comparten conmigo información que me ayuda a realizar mi trabajo.

Tabla 43. Comparte información con los compañeros

COO2_SE COMPARTE INFORMACIÓN CON LOS COMPAÑEROS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	14	20.0	20.9	20.9
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	18	25.7	26.9	47.8
	INDIFERENCIA	5	7.1	7.5	55.2
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	18	25.7	26.9	82.1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	12	17.1	17.9	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Lo empleados manifiestan en un 17.1% estar totalmente de acuerdo de que los compañeros comparten información que ayuda a mi trabajo lo que representan 12 empleados; en un 25.7% parcialmente de acuerdo lo que es 18 personas, con un 7.1% le es indiferente lo que es apenas 5 personas, con el 25.7% parcialmente desacuerdo lo que representa 18 empleados y en un 20% totalmente en desacuerdo esto es 14 personas.

Al igual que la comunicación el nivel de información que se comparte adentro de la empresa es restringido lo que incide en el elemento de cooperación.

Considero que las relaciones entre el personal de los diferentes departamentos es buena.

Tabla 44. Relaciones buenas entre el personal

COO2_RELACIONES ENTRE EL PERSONAL SON BUENAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	13	18.6	19.4	19.4
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	17	24.3	25.4	44.8
	INDIFERENCIA	8	11.4	11.9	56.7
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	19	27.1	28.4	85.1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	14.3	14.9	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Lo empleados manifiestan en un 14.3% estar totalmente de acuerdo de que la relación entre el personal son buenas lo que representan 10 empleados; en un 27.1% parcialmente de acuerdo lo que es 19 personas, con un 11.4% le es indiferente lo que representa 8 personas, con el 24.3% parcialmente desacuerdo lo que representa 17 empleados y en un 18.6% totalmente en desacuerdo esto es 13 personas.

Esta pregunta ratifica lo que se ha analizado en relación co el nivel de comunicación lo que se ratifica que este es débil para la empresa.

Considero que en mi área podemos trabajar en equipo.

Tabla 45. Trabajo en equipo

COO2_EXISTE TRABAJO EN EQUIPO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	13	18.6	19.4	19.4
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	17	24.3	25.4	44.8
	INDIFERENCIA	2	2.9	3.0	47.8
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	18	25.7	26.9	74.6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	17	24.3	25.4	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Lo empleados manifiestan en un 24.3% estar totalmente de acuerdo de que existe trabajo en equipo lo que representan 17 empleados; en un 25.7% parcialmente de acuerdo lo que es 18 personas, con un 2.9% le es indiferente lo que apenas son 2 personas, con el 24.3% parcialmente desacuerdo lo que representa 17 empleados y en un 18.6% totalmente en desacuerdo esto es 13 personas.

Si el nivel de comunicación es débil incide directamente en el trabajo en equipo de la empresa, pues no existe líneas de comunicación directa ni confianza entre compañeros.

4.1.2.3.**Supervisión "SU"**

Mi jefa/e es respetuosa/o conmigo.

Tabla 46. Jefe respetuoso

SU2_JEFE RESPETUOSO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	12	17.1	17.9	17.9
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	18	25.7	26.9	44.8
	INDIFERENCIA	1	1.4	1.5	46.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	15	21.4	22.4	68.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	21	30.0	31.3	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Lo empleados manifiestan en un 30% estar totalmente de acuerdo de que el jefe es respetuoso con sus empleados lo que representan 21 empleados; en un 21.4% parcialmente de acuerdo lo que es 15 personas, con un 1.4% le es indiferente lo que apenas son 1 persona, con el 25.7% parcialmente desacuerdo lo que representa 18 empleados y en un 17.1% totalmente en desacuerdo esto es 12 personas.

El nivel de respeto que reciben de jefes a operativos es valorado como débil, esto afecta en el nivel de confianza que se pueda generar entre los empleados.

Mi jefa/e conoce lo suficiente para resolver los problemas que se presentan.

Tabla 47. Resuelve los problemas el jefe

SU2_EL JEFE RESUELVE LOS PROBLEMAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	11	15.7	16.4	16.4
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	17	24.3	25.4	41.8
	INDIFERENCIA	3	4.3	4.5	46.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	16	22.9	23.9	70.1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	20	28.6	29.9	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Los empleados manifiestan en un 28.6% estar totalmente de acuerdo de que el jefe conoce suficiente para resolver un problema lo que representan 20 empleados; en un 22.9% parcialmente de acuerdo lo que es 16 personas, con un 4.3% le es indiferente lo que apenas son 3 personas, con el 24.3% parcialmente desacuerdo lo que representa 17 empleados y en un 15.7% totalmente en desacuerdo esto es 11 personas.

De igual manera el nivel de liderazgo para la resolución de conflictos por el nivel directivo es catalogado como bajo, pues no se sienten atendidos en sus necesidades.

Estoy de acuerdo que mi trabajo sea supervisado.

Tabla 48. Trabajo supervisado

SU2_DE ACUERDO QUE MI TRABAJO SEA SUPERVISADO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	4.3	4.5	4.5
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	17	24.3	25.4	29.9
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	17	24.3	25.4	55.2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	30	42.9	44.8	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Los empleados manifiestan en un 42.9% estar totalmente de acuerdo de que su trabajo sea supervisado lo que representan 30 empleados; en un 24.3% parcialmente de acuerdo lo que es 17 personas, con el 24.3% parcialmente desacuerdo lo que representa 17 empleados y en un 4.3% totalmente en desacuerdo esto es 3 personas.

Los empleados están de acuerdo en ser supervisados en lo que no están de acuerdo en el trato que recibe y en el nivel de respuesta que éstos recibe a sus inquietudes y problemas.

Me siento satisfecho por el desempeño de mi jefa/e.

Tabla 49. Satisfecho por el desempeño del jefe

SU2_SATISFECHO POR EL DESEMPEÑO DEL JEFE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	5.7	6.0	6.0
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	17	24.3	25.4	31.3
	INDIFERENCIA	2	2.9	3.0	34.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	26	37.1	38.8	73.1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	18	25.7	26.9	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Los empleados manifiestan en un 25.7% estar totalmente de acuerdo con el desempeño del jefe lo que representan 18 empleados; en un 37.1% parcialmente de acuerdo lo que es 26 personas, con un 2.9% le es indiferente lo que apenas son 2 personas, con el 24.3% parcialmente desacuerdo lo que representa 17 empleados y en un 5.7% totalmente en desacuerdo esto es 4 personas.

El nivel de desempeño del nivel directivo es valorado como bajo esto se debe a lo ya explicado anteriormente y que incide en el nicvek de confianza y de rendimiento de los empleados dentro de a empresa.

4.1.2.4. **Compatibilidad entre la vida familiar y laboral**

Permite desarrollarme en mi trabajo sin descuidar mi vida personal y/o familiar

Tabla 50. Desarrollo profesional

CO2_DESARROLLO PROFESIONAL SIN DESCUIDAR OTROS ASPECTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	2.9	3.0	3.0
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	20	28.6	29.9	32.8
	INDIFERENCIA	6	8.6	9.0	41.8
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	21	30.0	31.3	73.1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	18	25.7	26.9	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Los empleados manifiestan en un 25.7% estar totalmente de acuerdo de que el trabajo no ha afectado la vida personal del empleado lo que representan 18 empleados; en un 30% parcialmente de acuerdo lo que es 21 personas, con un 8.6% le es indiferente lo que representa 6 personas, con el 28.6% parcialmente desacuerdo lo que representa 20 empleados y en un 2.9% totalmente en desacuerdo esto es apenas 2 personas.

No se considera el desarrollo familiar del empleado por lo que afecta en su desempeño laboral.

Cuando tengo necesidad de atender asuntos familiares mi jefa/e me da las facilidades para atenderlos.

Tabla 51. Atención de asuntos personales

CO2_FACILIDADES PARA ATENDER ASUNTOS PERSONALES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	7.1	7.5	7.5
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	18	25.7	26.9	34.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	21	30.0	31.3	65.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	23	32.9	34.3	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Los empleados manifiestan en un 32.9% estar totalmente de acuerdo de que poseen facilidades para atender asuntos personales lo que representan 23 empleados; en un 30% parcialmente de acuerdo lo que es 21 personas, con el 25.7% parcialmente desacuerdo lo que representa 18 empleados y en un 7.1% totalmente en desacuerdo esto es apenas 5 personas.

No se brinda las facilidades para que los empleados resuelvan sus problemas familiares esto reduce el nivel de concentración y de entrega de los empelados dentro de sus actividades laborales.

Estoy satisfecha/o con el servicios adicionales que me brindan

Tabla 52. Servicios adicionales

CO2_SATISFECHO DE SERVICIOS ADICIONALES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	7.1	7.5	7.5
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	19	27.1	28.4	35.8
	INDIFERENCIA	6	8.6	9.0	44.8
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	18	25.7	26.9	71.6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	19	27.1	28.4	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Los empleados manifiestan en un 27.1% estar totalmente de acuerdo con los servicios adicionales que se le brinda lo que representan 19 empleados; en un 24.7% parcialmente de acuerdo lo que es 18 personas, con un 8.6% le es indiferente lo que representa 6 personas, con el 27.1% parcialmente desacuerdo lo que representa 19 empleados y en un 7.1% totalmente en desacuerdo esto representa 5 personas.

En relación con los servicios que reciben de la empresa no se encuentran satisfechos lo que incide en su nivel de desempeño.

4.1.2.5.**Condiciones Físicas de Trabajo**

El espacio físico donde realizó mis actividades es adecuado.

Tabla 53. Espacio Adecuado

F2_ESPACIO ES ADECUADO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	5	7.1	7.5	7.5
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	17	24.3	25.4	32.8
	INDIFERENCIA	5	7.1	7.5	40.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	15	21.4	22.4	62.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	25	35.7	37.3	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Los empleados manifiestan en un 35.7% estar totalmente de acuerdo con el espacio físico donde realiza su actividad lo que representan 25 empleados; en un 21.4% parcialmente de acuerdo lo que es 15 personas, con un 7.1% le es indiferente lo que representa 5 persona, con el 24.3% parcialmente desacuerdo lo que representa 17 empleados y en un 7.1% totalmente en desacuerdo esto representa 5 personas.

El espacio físico según los empleados no es el adecuado lo que influye en su satisfacción.

Considero que realizo mi trabajo en condiciones seguras.

Tabla 54. Realiza el trabajo en condiciones seguras

CF2_REALIZO MI TRABAJO EN CONDICIONES SEGURAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	5.7	6.0	6.0
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	19	27.1	28.4	34.3
	INDIFERENCIA	10	14.3	14.9	49.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	20	28.6	29.9	79.1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	14	20.0	20.9	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Según la evaluación realizada en la empresa, el 20% de empleados, que equivalen a 14 personas, están totalmente de acuerdo que realizan su trabajo en condiciones seguras; un 28.6% de empleados, que equivale a 20 personas, están parcialmente de acuerdo; un 14.3% de empelados, que equivalen a 10 personas, le es indiferente; un 27.1% de empleados, que equivalen a 19 personas, están parcialmente en desacuerdo y un 5.7% de empleados, que apenas son 4, están totalmente en desacuerdo.

De manera similar con el espacio físico manifiestan que las condiciones en las que realizan sus actividades como son seguras, lo que genera incertidumbre en su accionar pues hay inseguridad.

Para la realización de mi actividad los niveles de ruido son adecuados.

Tabla 55. Niveles de ruido

CF2_LOS NIVELES DE RUIDO SON ADECUADOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	9	12.9	13.4	13.4
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	14	20.0	20.9	34.3
	INDIFERENCIA	14	20.0	20.9	55.2
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	11	15.7	16.4	71.6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	19	27.1	28.4	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Según la evaluación realizada en la empresa, el 27.1% están totalmente de acuerdo con los niveles de ruido lo que representa 19 empleados; el 15.7% están parcialmente de acuerdo lo que representa 11 empleados; el 20% le es indiferente lo que representa 14 empleados; el otro 20% están parcialmente en desacuerdo lo que representa 14 empleados y el 12.9% están totalmente en desacuerdo lo que representa 9 empleados.

Para la realización de mi actividad las condiciones de temperatura son adecuadas

Tabla 56. Temperatura adecuada

CF2_CONDICIONES DE TEMPERATURA ADECUADAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	14	20.0	20.9	20.9
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	16	22.9	23.9	44.8
	INDIFERENCIA	9	12.9	13.4	58.2
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	17	24.3	25.4	83.6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	11	15.7	16.4	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Según la evaluación realizada en la empresa, el 15.7% están totalmente de acuerdo con las condiciones de temperaturas del trabajo lo que representa 11 empleados; el 24.3% están parcialmente de acuerdo lo que representa 17 empleados; el 12.9% le es indiferente lo que representa 9 empleados; el 22.9% están parcialmente en desacuerdo lo que representa 16 empleados y el 20% están totalmente en desacuerdo lo que representa 14 empleados.

Para la realización de mi actividad los niveles de humedad son adecuados.

Tabla 57. Niveles de humedad adecuado

CF2_LOS NIVELES DE HUMEDAD SON ADECUADOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	17	24.3	25.4	25.4
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	9	12.9	13.4	38.8
	INDIFERENCIA	13	18.6	19.4	58.2
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	13	18.6	19.4	77.6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	15	21.4	22.4	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Según la evaluación realizada en la empresa, el 21.4% están totalmente de acuerdo con los niveles de humedad del trabajo lo que representa 15 empleados; el 18.6% están parcialmente de acuerdo lo que representa 13 empleados; el 18.6% le es indiferente lo que representa 13 empleados; el 12.9% están parcialmente en desacuerdo lo que representa 9 empleados y el 24.3% están totalmente en desacuerdo lo que representa 17 empleados.

Para la realización de mi actividad los niveles de iluminación son adecuados.

Tabla 58. Iluminación adecuada

CF2_LA ILUMINACIÓN ES ADECUADA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	14	20.0	20.9	20.9
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	7	10.0	10.4	31.3
	INDIFERENCIA	12	17.1	17.9	49.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	16	22.9	23.9	73.1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	18	25.7	26.9	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Según la evaluación realizada en la empresa, el 25.7% están totalmente de acuerdo con la iluminación del trabajo lo que representa 18 empleados; el 22.9% están parcialmente de acuerdo lo que representa 16 empleados; el 17.1% le es indiferente lo que representa 12 empleados; el 10% están parcialmente en desacuerdo lo que representa 7 empleados y el 20% están totalmente en desacuerdo lo que representa 14 empleados.

Para la realización de mi actividad las condiciones de ventilación son adecuadas.

Tabla 59. Ventilación adecuada

CF2_LAS CONDICIONES DE VENTILACIÓN SON ADECUADAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	11.4	11.9	11.9
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	9	12.9	13.4	25.4
	INDIFERENCIA	7	10.0	10.4	35.8
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	23	32.9	34.3	70.1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	20	28.6	29.9	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Según la evaluación realizada en la empresa, el 28.6% están totalmente de acuerdo con las condiciones de ventilación lo que representa 20 empleados; el 32.9% están parcialmente de acuerdo lo que representa 23 empleados; el 10% le es indiferente lo que representa 7 empleados; el 12.9% están parcialmente en desacuerdo lo que representa 9 empleados y el 11.4% están totalmente en desacuerdo lo que representa 8 empleados.

Como se observa en relación con las condiciones ambientales dentro de lo laboral es una gran debilidad pues se sienten afectados en todas las áreas elementales para un adecuado desempeño.

4.1.2.6.**Satisfacción en el trabajo (CT2)**

Me gusta mi trabajo.

Tabla 60. Me gusta mi trabajo

ST2_ME GUSTA MI TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	8.6	9.0	9.0
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	9	12.9	13.4	22.4
	INDIFERENCIA	6	8.6	9.0	31.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	8	11.4	11.9	43.3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	38	54.3	56.7	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Según la evaluación realizada en la empresa, el 54.3% están totalmente de acuerdo de que les gusta su trabajo lo que representa 38 empleados; el 11.4% están parcialmente de acuerdo lo que representa 8 empleados; el 8.6% le es indiferente lo que representa 6 empleados; el 12.9% están parcialmente en desacuerdo lo que representa 9 empleados y el 8.6% están totalmente en desacuerdo lo que representa 6 empleados.

Por todos los elementos antes señalados el nivel de satisfacción dentro de la empresa es débil en relación con todas las condiciones que le ofrece la misma.

Me gusta mi horario.

Tabla 61. Me gusta mi horario

ST2_ME GUSTA MI HORARIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	14.3	14.9	14.9
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	10	14.3	14.9	29.9
	INDIFERENCIA	7	10.0	10.4	40.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	10	14.3	14.9	55.2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	30	42.9	44.8	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Según la evaluación realizada en la empresa, el 42.9% están totalmente de acuerdo con su horario de trabajo estableció lo que representa 30 empleados; el 14.3% están parcialmente de acuerdo lo que representa 10 empleados; el 10% le es indiferente lo que representa 7 empleados; el 14.3% están parcialmente en desacuerdo lo que representa 10 empleados y el otro 14.3% están totalmente en desacuerdo lo que representa 10 empleados.

En relación con los horarios no existe un nivel de satisfacción esto detiene el avance laboral y su rendimiento.

Me gustaría permanecer en mi departamento.

Tabla 62. Me gusta mi departamento

ST2_ME GUSTA PERMANECER EN MI DEPARTAMENTO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	10.0	10.4	10.4
	PARCIALMENTE EN DESACUERDO	9	12.9	13.4	23.9
	INDIFERENCIA	9	12.9	13.4	37.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	12	17.1	17.9	55.2
	TOTALMENTE DE ACUERDO	30	42.9	44.8	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Según la evaluación realizada en la empresa, el 42.9% están totalmente de acuerdo con permanecer en su departamento de trabajo lo que representa 30 empleados; el 17.1% están parcialmente de acuerdo lo que representa 12 empleados; el 12.9% le es indiferente lo que representa 9 empleados; el 12.9% están parcialmente en desacuerdo lo que representa 9 empleados y el 10% están totalmente en desacuerdo lo que representa 7 empleados.

La mayoría no se siente a gusto en el departamento en el que se desenvuelve.

Número de hijos hombres y mujeres por género

Tabla 63. Número de hijos

HIJOS HOMBRES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CERO	36	51.4	53.7	53.7
	UNO	23	32.9	34.3	88.1
	DOS	6	8.6	9.0	97.0
	3 O MÁS	2	2.9	3.0	100.0
	Total	67	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	3	4.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Según la encuesta realizada el 51.4% (36 empleados) poseen 0 hijos; el 32.9% (23 empleados) 1 solo hijo; el 8.6% (6 empleados) 2 hijos y el 2.9% (2 empleados) entre 3 o más hijos varones

Tabla 64. Número de hijas

HIJAS MUJERES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CERO	50	71.4	80.6	80.6
	UNO	9	12.9	14.5	95.2
	DOS	1	1.4	1.6	96.8
	3 O MÁS	2	2.9	3.2	100.0
	Total	62	88.6	100.0	
Perdidos	Sistema	8	11.4		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Según la encuesta realizada el 71.4% (50 empleados) poseen 0 hijas; el 12.9% (9 empleados) 1 sola hija; el 1.4% (1 empleado) 2 hijas y el 2.9% (2 empleados) entre 3 o más hijas mujeres.

Edad de los hijos

Tabla 65. Edad de los hijos

EDAD HIJOS HOMBRES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MENOR DE 6 AÑOS	12	17.1	41.4	41.4
	7 A 12 AÑOS	12	17.1	41.4	82.8
	13 A 15 AÑOS	4	5.7	13.8	96.6
	MAS DE 10 AÑOS	1	1.4	3.4	100.0
	Total	29	41.4	100.0	
Perdidos	Sistema	41	58.6		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

Tabla 66. Edad de las hijas

EDAD HIJAS MUJERES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MENOR DE 6 AÑOS	3	4.3	27.3	27.3
	7 A 12 AÑOS	3	4.3	27.3	54.5
	13 A 15 AÑOS	3	4.3	27.3	81.8
	MAS DE 10 AÑOS	2	2.9	18.2	100.0
	Total	11	15.7	100.0	
Perdidos	Sistema	59	84.3		
Total		70	100.0		

Fuente: Instrumento de evaluación de clima laboral según normas ISO 9001:2008
Elaborado por: Paulina Zambonino

4.1.3. Verificación de la Hipótesis

Hipótesis 0:

Los factores determinantes del clima organizacional NO inciden en el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Textilera Pasteur

Hipótesis 1:

Los factores determinantes del clima organizacional inciden en el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Textilera Pasteur

- **Variable independiente:** factores determinantes del clima organizacional
- **Variable dependiente:** desempeño laboral

Para validar la hipótesis planteada se utilizó la prueba estadística de T Student para dos muestras con varianzas homogéneas, para esto:

1. Transformo las variables cualitativas en variables cuantitativas considerando las categorías de los datos que se tienen en los instrumentos aplicados como se muestra a continuación:

CLIMA ORGANIZACIONAL		**AUTO EVALUACIÓN**	
Insuficiente	1	Totalmente en desacuerdo	1
Bueno	2	Parcialmente en desacuerdo	2
Medio	3	Indiferencia	3
Excepcional	4	Parcialmente de acuerdo	4
		Totalmente de acuerdo	5

2. De esta manera se cuenta con la tabla en relación con las variables cuantitativas (anexo 2)

3. Posteriormente se obtiene la media de las 2 variables:

	AUTO EVALUACIÓN	CLIMA ORGANIZACIONAL
MEDIA	2.3433	3.3794

4. Posteriormente calculamos los grados de libertad de manera independiente de cada variable y luego de las dos variables de manera grupal:

	AUTO EVALUACIÓN	CLIMA ORGANIZACIONAL
GRADOS DE LIBERTAD (n-1)	66	66
GRADOS DE LIBERTAD DE LOS 2 GRUPOS (n1+n2)-2	130	

5. Se establece el nivel de confianza considerando que es una investigación de tipo social este valor será del 95%, para el cual el nivel de significancia según lo que se establece en la tabla de contingencia y según el margen de error establecido será del 0.05

NIVEL DE CONFIANZA	95%
NIVEL DE SIGNIFICANCIA	0.05

6. Se tiene dos variables y se debe determinar si estas son homogéneas o heterogéneas, para esto se debe calcular la prueba F para determinar si las varianzas son iguales o distintas, aplicando el criterio que dice: "Si el valor de P es menor o igual se dice que las varianzas son homogéneas", al calcular se tiene:

VALOR DE F	0.602450236	VALOR P	0.05

De donde:

Un **valor P** es el nivel (de significancia) más bajo en el que el valor observado de la estadística de prueba es significativo. El valor P es el nivel de significancia más pequeño que conduce al rechazo de la hipótesis nula Ho.

El **valor F** es un valor en la distribución F. Diversas pruebas estadísticas generan un valor F. El valor se puede utilizar para determinar si la prueba es estadísticamente significativa.

La **distribución "F"** Fisher métodos estadísticos para comparar las varianzas de dos poblaciones es evidente a partir del análisis de una sola población

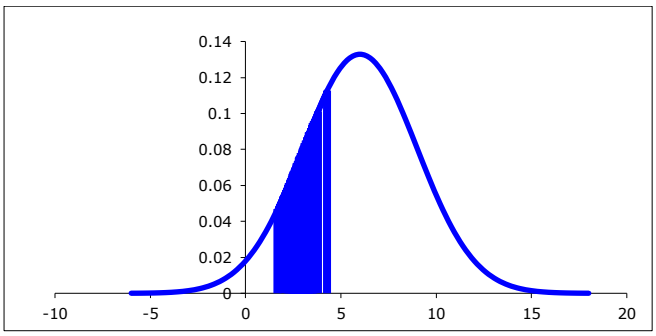
7. Como se tiene que son varianzas homogéneas se calcula el valor de T Student para 2 muestras de varianzas heterogéneas de donde se tiene:

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas iguales		
	CLIMA ORGANIZACIONAL	*AUTO EVALUACIÓN*
Media	3.379353234	2.343283582
Varianza	0.639445198	0.562189055
Observaciones	67	67
Varianza agrupada	0.600817126	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	132	
Estadístico t	7.736422944	
P(T<=t) una cola	1.16931E-12	
Valor crítico de t (una cola)	1.65647927	
P(T<=t) dos colas	2.33862E-12	
Valor crítico de t (dos colas)	1.978098842	

8. Analizamos los valores resaltados con amarillo el estadístico T y la prueba T a dos colas porque trabajamos con dos colas

Estadístico t	7.736422944
P(T<=t) dos colas	2.33862E-12

9. amos las medias de las variables y el valor de P para dos colas para el gráfico de la campana de Gauss y tenemos:



Se observa que los valores de P se encuentran de los valores normales de la campaña por lo que se ratifica que se valida la hipótesis alternativa.

10. Al conocer el valor de P una vez establecido el cálculo se debe aplicar el criterio correspondiente: "Como el valor de P es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se **acepta la hipótesis alterna**":

    De dónde se concluye que: "Los factores determinantes del clima organizacional **inciden** en el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Textilera Pasteur
    Si relacionamos este resultado con los resultados obtenidos en el transcurso de esta investigación se puede corroborar que el clima organizacional marca significativamente el desempeño laboral de los empleados, para el caso de esta investigación los componentes del clima organizacional que inciden en el desempeño de los empleaos tenemos: espacio físico, seguridad ambiental, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, entre otras. Estos elementos afectan en sus condiciones laborales por ende en su desempeño que de acuerdo a los resultado obtenidos este se encuentra valorado en bueno.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En correspondencia con el primer objetivo específico enfocado a: Fundamentar teóricamente la importancia del clima organizacional y el desempeño laboral, se tiene:

- Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar. El clima organizacional permite a la gerencia a evaluar en el tiempo sus resultados, debido a que delimita notablemente los tiempos del antes, ahora y en el futuro mediante la retroalimentación continua de los resultado esperados y los obtenidos. Por lo que es necesario implementar estrategias que contribuyan al mejoramiento del clima laboral de la empresa.

- Desde todo punto de vista el ambiente laboral mejora o empeora el desempeño de los funcionarios, todo clima debe proporcionar flexibilidad, autoridad, obligaciones, recompensas, compromiso, y por sobre todo satisfacción personal. Es primordial que cuando se realice la evaluación del desempeño del personal el departamento de recursos humanos establezca programas motivacionales no solo en función a la mejora de los resultados sino también en el cambio de los empleados para generar mayor satisfacción personal y desarrollo personal. Por lo que es necesario contar con instrumentos de evaluación de desempeño flexibles y adecuados para la empresa.

En relación con el segundo objetivo específico: Identificar el estado actual del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Textilera Pasteur, se tiene los siguientes resultados:

- Los Factores determinantes del clima organizacional según los resultados obtenidos en esta investigación son la forma de (1) tomar acciones correctivas en este sentido el personal considera que ante la presencia de problemas no existe un proceso de retroalimentación que encamine las acciones; (2) el desarrollo del trabajo en equipo el personal manifiesta que no se considera este elemento lo que incide directamente en el desarrollo de la productividad y compañerismo, (3) garantizar condiciones seguras sobre en todo en cuanto a los niveles de ruido, este representa un elemento de seguridad laboral y afecta directamente a la salud de los empleados, por lo que es necesario que se ha considerado; (4) capacitación en las áreas que se desempeñan, trabajo en horas adicionales, inexistencia del manual de funciones, débil nivel de respuesta de los jefes a las inquietudes y problemas.

- El estado actual de la evaluación de desempeño de los empleados se tiene como resultados de su autoevaluación la mayor parte de los empleados se evalúa como bueno su desempeño, por lo que es necesario la implementación de acciones que incidan garantizar un mejor desempeño de sus empleados.

En respuesta al tercer objetivo específico: Determinar los factores que influyen en el normal desempeño de los empleados de la Empresa Textilera Pasteur, y al haber identificado las debilidades del clima organizacional se pueden establecer como factores determinantes los siguientes:

- Factores determinantes del clima organizacional que inciden en el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pasteur son: espacio físico; seguridad e higiene industrial; canales de comunicación; relaciones sociales; trabajo en equipo; desarrollo personal y profesional; evaluación de desempeño; y relación jefe – subordinado.

- Como resultado de la investigación para el cuarto objetivo específico: Desarrollar acciones para mejorar del clima organizacional para los empleados de la Empresa Textilera Pasteur, al realizar la observación directa y el dialogo con los directivos de la empresa, se tiene que no existe hasta el momento un plan de intervención de mejoras del clima organizacional.

5.2. RECOMENDACIONES

En relación con el clima organizacional y para tratar las debilidades identificadas se recomienda a la dirección de talento humano así como a la gerencia diseñar procesos de capacitación, motivación, talleres que permitan el trabajo en equipo y mejorar los elementos de comunicación dentro del personal en la empresa.

En correspondencia con el desempeño laboral se recomienda realizar proceso de evaluación desempeño que permitan establecer estrategias de retroalimentación y mejoramiento continuo de los empleados que vinculado con las acciones antes planteadas se propenderá alcanzar los objetivos de esta investigación y por ende mejorar las condiciones laborales de la empresa.

Lo anteriormente planteado nos lleva a generar un plan de mejoramiento del clima organizacional encaminado fortalecer el perfil de sus empleados así como el ambiente interno de trabajo y por ende el desempeño laboral de los mismos, lo que contribuirá alcanzar la misión y visión organizacional.

Elaborar un instrumento que permita valorar periódicamente el clima organizacional de la empresa y que contribuya a realizar procedimientos de retroalimentación.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. TEMA

Plan de intervención de mejora del clima organizacional para Empresa Textilera Pasteur

6.2. INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado de hoy las empresas modernas deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que toda organización, debe contar.

Un clima Organizacional en el que los trabajadores se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa entre jefe y subordinados es recomendable, sí se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

En el desarrollo de la presente propuesta se expone un diagnóstico del clima organizacional de la Empresa Textilera, así mismo se incluye una propuesta de mejora con la que esperamos contribuir al aumento del rendimiento laboral de la mayoría de empleados.

6.3. ANTECEDENTES

Luego de realizar la investigación, las deficiencias que se pueden encontrar en el clima organizacional de la empresa son las siguientes:

- Espacio reducido en varias secciones
- Existencia de falta de políticas de seguridad industrial y escaso conocimiento de los empleados
- Deficiencia de los canales de comunicación ya que no existe la difusión y comunicación adecuada en cuanto a políticas y procedimientos.

- Existe presencia de conflictos y relaciones sociales críticas a nivel de Empresa

- Fomentar el trabajo en equipo que impliquen la unión e interrelación entre personal de la misma sección, como también por departamentos.

- Insatisfacción con las Oportunidades de Desarrollarse en la Empresa.

- La mayoría de los trabajadores expresan su inconformidad con la forma en que se evalúa el desempeño.

- Insatisfacción con el trato de equidad en relación jefe-subordinado, ya que los colaboradores expresan que existen preferencias y trato diferenciado por parte de los superiores, en algunas secciones exigen mayor respeto.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivos Generales

Desarrollar un plan de intervención de mejora que favorezca el clima organizacional según el análisis y recomendaciones de la investigación realizada.

6.4.2. Objetivos Específicos

1. Proponer acciones que contribuyan a mejorar las condiciones laborales y la percepción de los trabajadores acerca de la empresa

2. Implementar un procedimiento interno para realizar la medición del clima laboral y los procesos determinantes en el comportamiento organizacional

6.5. Base Lega

BASE LEGAL CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR Art. 326.- (…) 5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

NORMA ISO 9001:2015 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD 7. APOYO NORMAS DE CONTROL INTERNO 407-01 Plan de talento humano Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales. La planificación se elaborará sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando además, la normativa vigente relacionada con esta área, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos.

6.6. Responsabilidad y autoridad

a) Responsables de la ejecución: Director(a) de Desarrollo del Talento Humano.

b) Responsables del Control: Gerente y Comisión de Seguimiento.

6.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Para dar a conocer la propuesta y ofrecer una visión global y sistematizada, se presenta en forma esquematizada las principales etapas o puntos que la conforman.

Las actividades y responsables del Plan de Intervención están definidas a partir del Diagnóstico de Clima Laboral, las mismas que se detallan en las siguientes Fichas ordenadas de acuerdo a la dimensión a la que corresponden:

Tabla 67. Plan de intervención 1

FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN	
Ficha N°	1
Aspecto a resolver:	Distribución de espacio físico
Descripción del Problema	
Espacio reducido en varias secciones	
Actividades	
N°	**Descripción**
1	Considerando que la Empresa no está en capacidad de expandirse físicamente, si es posible optimizar el espacio y las áreas subutilizadas
2	Generar en el área de Talento Humano espacios privados para la atención personalizada a los trabajadores
3	Organizar las Bodegas, tanto de materia prima, como la de producto terminado, a fin facilitar la coordinación y distribución de los productos a las áreas afines
Responsable	Talento Humano y Gerencia

Fuente: (González, 2014)
Elaborado por: Paulina Zambonino

Plan de Acción

Tabla 68. Plan de acción 1

Actividades	Objetivos	Políticas	Estrategias	Acción	Tiempo	Responsables	Recursos	Indicador
Considerando que la Empresa no está en capacidad de expandirse físicamente, si es posible optimizar el espacio y las áreas subutilizadas	Optimizar el espacio y las áreas subutilizadas	Generar ambientes adecuados y seguros para desarrollo de las actividades de los empleados	Insertar acciones de reingeniería física dentro de la planificación estratégica del año 2018	Planificar Establecer la reingeniería Presupuestar Ejecutar	3 meses	Ing. Daniel Gonzales	Planimetría Permisos Material de construcción	N° de espacio optimizados / n° de espacios totales Optimizar al 80% los espacios
Generar en el área de Talento Humano espacios privados para la atención personalizada a los trabajadores	Crear espacios privados para la atención personalizada							
Organizar las Bodegas, tanto de materia prima, como la de producto terminado, a fin facilitar la coordinación y distribución de los productos a las áreas afines	Facilitar la coordinación y distribución de los productos a las áreas afines							

Elaborado por: Paulina Zambonino

Tabla 69. Plan de intervención 2

FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN	
Ficha N°	2
Aspecto a resolver:	Seguridad e Higiene Industrial
Descripción del Problema	
Existe la falta de políticas rigurosas en materia de seguridad industrial como también el escaso conocimiento en cuanto al manejo de sustancias.	
Actividades	
N°	**Descripción**
1	Implementar medidas más rigurosas en cuanto al uso de uniformes e implementos de seguridad, a fin de evitar riesgos y enfermedades laborales y garantizar la integridad física de los trabajadores.
2	Brindar charlas informativas y capacitaciones sobre seguridad industrial, manejo adecuado de químicos y maquinaria, para lograr un mayor conocimiento acerca de los posibles riesgos de trabajo y las ventajas del cumplimiento de las reglas establecidas.
3	Dotar a los trabajadores, de uniformes e implementos necesarios para salvaguardar su seguridad integral.
4	Desarrollar capacitaciones en materia de primeros auxilios a jefes y supervisores, a fin de afrontar imprevistos y accidentes de trabajo.
Responsable	Jefe de seguridad integral y talento humano

Fuente: (González, 2014)
Elaborado por: Paulina Zambonino

Tabla 70. Plan de acción 2

Actividades	Objetivos	Políticas	Estrategias	Acción	Tiempo	Responsables	Recursos	Indicador
Implementar medidas más rigurosas en cuanto al uso de uniformes e implementos de seguridad, a fin de evitar riesgos y enfermedades laborales	Garantizar la integridad física de los trabajadores, con uso de uniformes adecuados	Brindar los conocimientos, uniformes y materiales necesario que contribuyan a garantizar la seguridad laboral de los empleados	Garantizar la seguridad laboral de los empleados	Realizar la planificación de capacitación Contratar los instructores Realizar una convocatoria a proveedores para la adquisición de uniformes y maquinaria	2 meses	Ing. Daniel Gonzales	Presupuesto Planificación Uniformes Equipamiento Material para capacitación Computador	N° de capacitaciones realizadas (1 semestral) N° de participantes en capacitaciones / total de empleados (100% de empleados) Presupuesto invertido (15% del presupuesto) N| de empleados uniformados / Total de empleado (100% de empleados)
Brindar charlas informativas y capacitaciones sobre seguridad industrial, manejo adecuado de químicos y maquinaria, para lograr un mayor conocimiento acerca de los posibles riesgos de trabajo y las ventajas del cumplimiento de las reglas establecidas.	Capacitar en seguridad industrial							
Dotar de implementos necesarios para salvaguardar su seguridad integral.	Dotar de implementos que garanticen la seguridad de los empleados							
Desarrollar capacitaciones en materia de primeros auxilios a jefes y supervisores, a fin de afrontar imprevistos y accidentes de trabajo.	Capacitar en primeros auxilios							

Tabla 71. Plan de intervención 3

FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN	
Ficha N°	3
Aspecto a resolver:	Canales de Comunicación
Descripción del Problema	
Deficiencia de los canales de comunicación ya que no existe la difusión y comunicación adecuada en cuanto a políticas y procedimientos.	
Actividades	
N°	**Descripción**
1	Mejorar y mantener los canales de comunicación con la finalidad de que los colaboradores estén informados, respecto de actividades, cambios, mejoras, cumpleaños, trabajador del mes, etc.
2	Incentivar a los trabajadores a hacer uso de estos canales de comunicación, como una forma de estar al tanto de las actividades de la Empresa y mantenerse informados
3	Actualizar constantemente la información de las carteleras informativas, boletines, e-mails, o cualquier otro medio de información que se emplee en la Empresa para este efecto.
Responsable	Gerencia general y talento humano

Fuente: (González, 2014)
Elaborado por: Paulina Zambonino

Tabla 72. Plan de acción 3

Actividades	Objetivos	Políticas	Estrategias	Acción	Tiempo	Responsables	Recursos	Indicador
Mejorar y mantener los canales de comunicación con la finalidad de que los colaboradores estén informados, respecto de actividades, cambios, mejoras, cumpleaños, trabajador del mes, etc.	Ejecutar estrategias de comunicación interna que contribuya a elevar el ambiente laboral e interpersonal en la empresa de charlas, actividades de integración, chat interno, cartelera, etc.	Mantener informado oportuna y adecuadamente a todos los clientes internos y externos de la empresa a través de canales adecuados	Motivar a todo el personal con estrategias adecuadas de comunicación	Realizar actividades de integración Mantener actualizada la cartelera Actualizar la página web Utilizar el chat interno	Cada mes	Ing. Diego Pastor Ing.Daniel Gonzales	Cartelera Computador Suministros Internet	N° de estrategias incrementadas (100% de estrategias propuestas cumplidas)
Incentivar a los trabajadores a hacer uso de estos canales de comunicación, como una forma de estar al tanto de las actividades de la Empresa y mantenerse informados								
Actualizar constantemente la información de las carteleras informativas, boletines, e-mails, o cualquier otro medio de información que se emplee en la Empresa para este efecto.								

Tabla 73. Plan de intervención 4

FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN	
Ficha N°	4
Aspecto a resolver:	Relaciones sociales
Descripción del Problema	
Existe presencia de conflictos y relaciones sociales críticas a nivel de Empresa	
Actividades	
N°	**Descripción**
1	Realizar periódicamente actividades de integración tanto a nivel departamental como a nivel de Empresa, posterior a las cuales se deberá efectuar la respectiva evaluación a fin de conocer los resultados.
2	Conocer los conflictos que se dan en la Empresa, analizarlos y aplicar técnicas adecuadas de solución de conflictos, y en casos extremos aplicar mediación y arbitraje, si el caso lo requiere, pues las relaciones sociales (interpersonales e interdepartamentales) son la base de un adecuado clima laboral
3	Escuchar activamente y facilitar la comunicación.
Responsable	Gerencia general y talento humano

Fuente: (González, 2014)
Elaborado por: Paulina Zambonino

Tabla 74. Plan de acción 4

Actividades	Objetivos	Políticas	Estrategias	Acción	Tiempo	Responsables	Recursos	Indicador
Realizar periódicamente actividades de integración tanto a nivel departamental como a nivel de Empresa, posterior a las cuales se deberá efectuar la respectiva evaluación a fin de conocer los resultados.	Establecer la mediación como estrategia para la resolución de conflictos	Considerar la mediación como estrategia fundamental para la resolución de conflictos	Conformar un equipo de mediación que sea el encargado de la resolución de conflictos	Conformar la comisión Identificar los conflictos Establecer acciones Mediar con los empleados y resolver el conflicto	Una vez al mes	Ing. Diego Pastor Ing.Daniel Gonzales	Suministros Computador	N° de conflictos resueltos / Total de conflictos de la empresa (100% de conflictos resueltos)
Conocer los conflictos que se dan en la Empresa, analizarlos y aplicar técnicas adecuadas de solución de conflictos, y en casos extremos aplicar mediación y arbitraje, si el caso lo requiere, pues las relaciones sociales (interpersonales e interdepartamentales) son la base de un adecuado clima laboral								
Escuchar activamente y facilitar la comunicación.								

Tabla 75. Plan de intervención 5

FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN	
Ficha N°	5
Aspecto a resolver:	Trabajo en equipo
Descripción del Problema	
Fomentar el trabajo en equipo que impliquen la unión e interrelación entre personal de la misma sección, como también por departamentos.	
Actividades	
N°	**Descripción**
1	Brindar capacitación referente a Trabajo en Equipo aplicada a las actividades mismas y situaciones reales del trabajo.
2	Incentivar la cultura de trabajo en equipo, con el fin de que se realicen de manera eficiente y colaboradora las tareas encomendadas; evitando conflictos que entorpecen el desempeño tanto individual como departamental y así repercutiendo el ambiente de la Empresa
3	Fundar tareas diferentes que requieran la interacción con las demás secciones para lograr un ambiente de confianza y equipo.
4	Rotar los equipos de trabajo de forma aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
Responsable	Talento humano

Fuente: (González, 2014)
Elaborado por: Paulina Zambonino

Tabla 76. Plan de acción 5

Actividades	Objetivos	Políticas	Estrategias	Acción	Tiempo	Responsables	Recursos	Indicador
Brindar capacitación referente a Trabajo en Equipo aplicada a las actividades mismas y situaciones reales del trabajo.	Establecer el plan de capacitación	Capacitar periódicamente al personal en relación con las funciones que realizan	Identificar las necesidades de capacitación	Contratar al instructor Convocar Evaluar	Semestralmente	Ing. Daniel Gonzales	Plataforma Moodle	N° de capacitaciones (1 semestral) N° de capacitados (100% de empleados)
Incentivar la cultura de trabajo en equipo, con el fin de que se realicen de manera eficiente y colaboradora las tareas encomendadas; evitando conflictos que entorpecen el desempeño tanto individual como departamental y así repercutiendo el ambiente de la Empresa	Desarrollar acciones que contribuyan a mejorar y fomentar el trabajo en equipo	Fomentar la cultura del trabajo en equipo	Realizar talleres de integración	Coordinar actividades de integración Desarrollar los eventos Evaluar el alcance	Una vez al año	Ing. Daniel Gonzales	Infraestructura de la empresa Recursos materiales	N° de actividades desarrolladas (100% de los planificado)
Fundar tareas diferentes que requieran la interacción con las demás secciones para lograr un ambiente de confianza y equipo.								
Rotar los equipos de trabajo de forma aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.								

Tabla 77. Plan de intervención 6

FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN	
Ficha N°	6
Aspecto a resolver:	Desarrollo personal y profesional
Descripción del Problema	
Insatisfacción con las Oportunidades de Desarrollarse en la Empresa.	
Actividades	
N°	**Descripción**
1	Brindar a los trabajadores la oportunidad de culminar sus estudios básicos y de bachillerato, así como dar apoyo para las personas que realizan sus estudios de nivel superior; incluyendo dentro de esto la flexibilidad de horarios y las posibilidades de financiamiento.
2	Realizar reuniones periódicas, que permitan a los trabajadores expresar sus ideas y propuestas, que a la vez se constituirá en un mecanismo de motivación, y mejoramiento de desempeño.
3	Establecer programas de reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores, que permitan mantener una motivación y desempeño elevado, mediante la publicación de la persona y/o grupo destacado, en forma mensual.
4	Elaborar nuevos planes de capacitación, de acuerdo a un diagnóstico de necesidades de capacitación en la Empresa.
5	Establecer políticas de promoción que permitan que los colaboradores puedan ascender según sus logros tanto académicos como de desempeño dentro de la Empresa, lo que también representaría para ellos un reto para mejorar y apoyar a la Empresa.
Responsable	Gerencia general y talento humano

Fuente: (González, 2014)
Elaborado por: Paulina Zambonino

Tabla 78. Plan de acción 6

Actividades	Objetivos	Políticas	Estrategias	Acción	Tiempo	Responsables	Recursos	Indicador
Brindar a los trabajadores la oportunidad de culminar sus estudios básicos y de bachillerato, así como dar apoyo para las personas que realizan sus estudios de nivel superior; incluyendo dentro de esto la flexibilidad de horarios y las posibilidades de financiamiento.	Establecer un plan de carrera que considere elementos de crecimiento profesional y personal y componentes motivacionales y de reconocimiento	Fortalecer el crecimiento profesional de los empleados Realizar acciones de reconocimiento	Analizar permanente la necesidades de los empleados	Establecer diagnóstico Elaborar el plan de carrera Establecer acciones de reconocimiento	Permanentemente	Ing. Diego Pastor Ing.Daniel Gonzales	Suministros Evaluaciones	N° de empleados capacitados (100% de empleados) N° de empleados reconocidos (100% de empleados con reconiocimiento)
Realizar reuniones periódicas, que permitan a los trabajadores expresar sus ideas y propuestas, que a la vez se constituirá en un mecanismo de motivación, y mejoramiento de desempeño.								
Establecer programas de reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores, que permitan mantener una motivación y desempeño elevado, mediante la publicación de la persona y/o grupo destacado, en forma mensual.								
Elaborar nuevos planes de capacitación, de acuerdo a un diagnóstico de necesidades de capacitación en la Empresa.								
Establecer políticas de promoción que permitan que los colaboradores puedan ascender según sus logros tanto académicos como de desempeño dentro de la Empresa, lo que también representaría para ellos un reto para mejorar y apoyar a la Empresa.								

Tabla 79. Plan de intervención 7

FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN	
Ficha N°	7
Aspecto a resolver:	Evaluación de desempeño
Descripción del Problema	
La mayoría de los trabajadores expresan su inconformidad con la forma en que se evalúa el desempeño.	
Actividades	
N°	**Descripción**
1	Realizar previo al proceso de Evaluación de Desempeño, la respectiva sensibilización utilizando los diferentes canales de comunicación (comunicando además los beneficios del proceso), a toda la Empresa, con el propósito de evitar la resistencia.
2	Comunicar oportunamente los resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño, especificando claramente desde las áreas en que ha obtenido un buen desempeño, hasta las áreas que requieren mejora.
Responsable	Talento humano

Fuente: (González, 2014)
Elaborado por: Paulina Zambonino

Tabla 80. Plan de acción 7

Actividades	Objetivos	Políticas	Estrategias	Acción	Tiempo	Responsables	Recursos	Indicador
Realizar previo al proceso de Evaluación de Desempeño, la respectiva sensibilización utilizando los diferentes canales de comunicación (comunicando además los beneficios del proceso), a toda la Empresa, con el propósito de evitar la resistencia.	Ejecutar el proceso de evaluación de desempeño de personal y comunicar oportunamente sus resultados	Implementar la evaluación de desempeño como política de retroalimentación y mejoramiento continuo	Realizar la auto – hetero y co-evaluación de desempeño	Aplicar los instrumentos Identificar los resultados Comunicar los resultados	1 vez al año	Ing. Daniel Gonzales	Suministros Computador	N° de empleados evaluados /Total de empleados (100% de empleados evaluados) N° de empleados comunicados /Total de empleados (100% de empleados)
Comunicar oportunamente los resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño, especificando claramente desde las áreas en que ha obtenido un buen desempeño, hasta las áreas que requieren mejora.								

Tabla 81. Plan de intervención 8

FICHA DE PLAN DE INTERVENCIÓN	
Ficha N°	8
Aspecto a resolver:	Relación Jefe – Subordinado
Descripción del Problema	
Insatisfacción con el trato de equidad en relación jefe-subordinado, ya que los colaboradores expresan que existen preferencias y trato diferenciado por parte de los superiores, en algunas secciones exigen mayor respeto.	
Actividades	
N°	**Descripción**
1	Promover políticas y fomentar acciones que contribuyan a mantener un trato justo y equitativo para todos los colaboradores de la Empresa, manteniendo un ambiente de trabajo agradable.
2	Las personas de la Empresa que tengan personal a su cargo, deben entrenarlos debidamente y ayudar a desarrollarlos en su puesto.
3	Propiciar la comunicación y confianza entre jefe y subordinado.
4	Incrementar la motivación de los trabajadores, a través del reconocimiento a los logros, a nivel personal como grupal, lo que incentivará a su vez a desarrollar su potencial y encaminar sus esfuerzos a la productividad.
5	Fomentar el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la Empresa, haciéndoles sentir parte de ella y partícipes de los logros de la Empresa.
Responsable	Gerencia general y talento humano

Fuente: (González, 2014)
Elaborado por: Paulina Zambonino

Tabla 82. Plan de acción 8

Actividades	Objetivos	Políticas	Estrategias	Acción	Tiempo	Responsables	Recursos	Indicador
Promover políticas y fomentar acciones que contribuyan a mantener un trato justo y equitativo para todos los colaboradores de la Empresa, manteniendo un ambiente de trabajo agradable.	Desarrollar la cultura del trato justo y un liderazgo efectivo	Brindar un trato justo a todos los empleados sin excepción Fomentar el liderazgo efectivo	Capacitaciones a nivel directivo Normativa acorde a las necesidades	Actualizar normativa interna Establecer planes de capacitación a nivel directivo	2 veces por mes	Ing. Diego Pastor Ing. Daniel Gonzales	Plataforma Moodle Suministros Computador	N° de directivos capacitados (100%) Normativa actualizada (100% de normativa actualizada)
Las personas de la Empresa que tengan personal a su cargo, deben entrenarlos debidamente y ayudar a desarrollarlos en su puesto.								
Propiciar la comunicación y confianza entre jefe y subordinado.								
Incrementar la motivación de los trabajadores, a través del reconocimiento a los logros, a nivel personal como grupal, lo que incentivará a su vez a desarrollar su potencial y encaminar sus esfuerzos a la productividad.								
Fomentar el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la Empresa, haciéndoles sentir parte de ella y partícipes de los logros de la Empresa.								

6.7.1. Procedimiento interno para realizar la medición del clima laboral

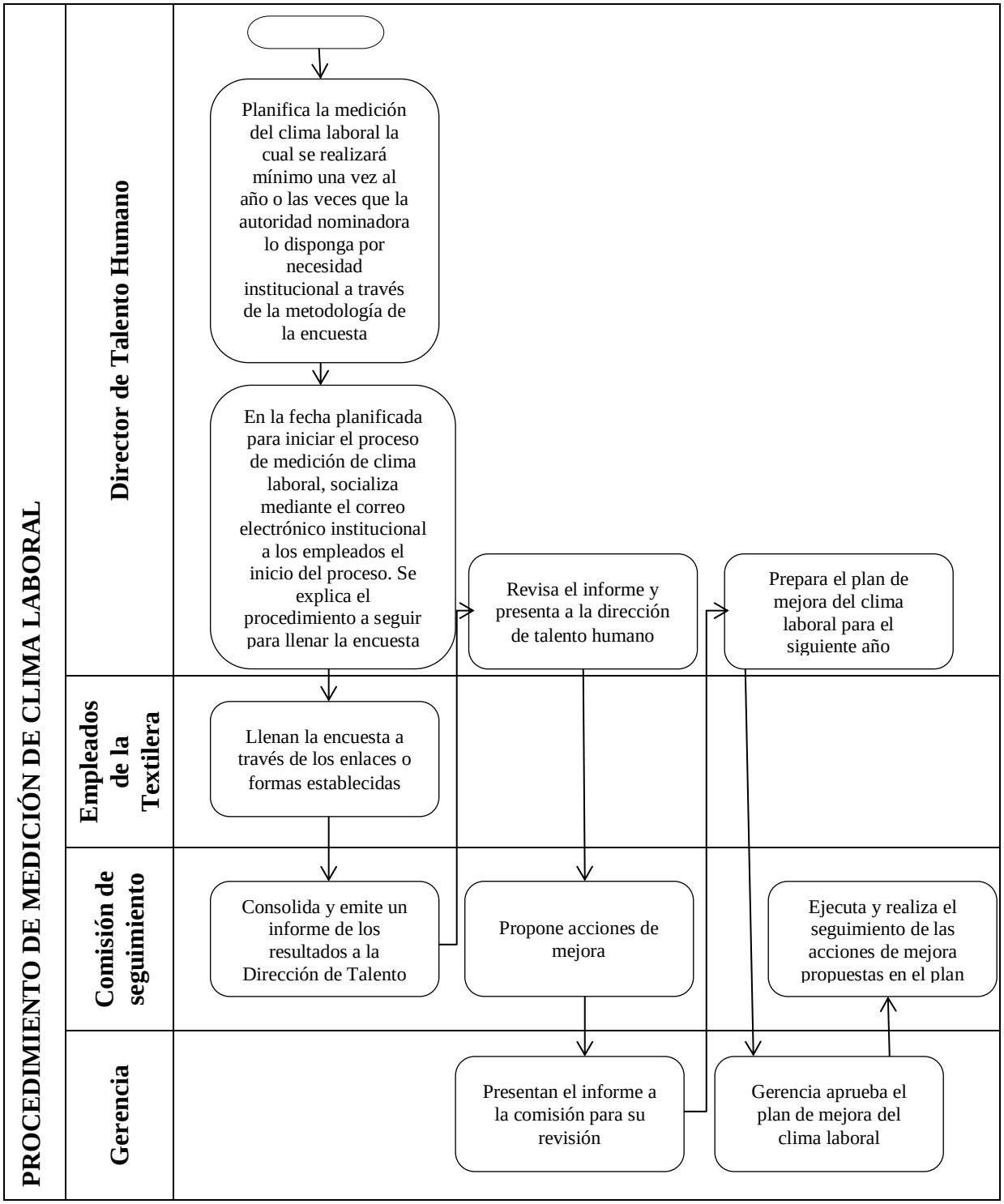
6.7.1.1. Alcance

Este procedimiento es de aplicación para todos los empleados de la Textilera Pasteur, quienes deberán cumplir la metodología utilizada para la medición del clima laboral.

6.7.1.2. Procedimiento

N°.	Actividad	Documento	Responsable	Tiempo
1	a) Planifica la Medición de Clima Laboral la cual se realizará mínimo una vez al año o las veces que la autoridad nominadora lo disponga por necesidad institucional, a través de la metodología de Encuesta. b) En la fecha planificada para iniciar el proceso de medición de clima laboral, socializa, mediante el correo electrónico institucional, se notificará al personal con las instrucciones correspondientes para acceder a la "Encuesta de Medición de Clima Laboral"	Encuesta de Medición de Clima Laboral	Director de Talento Humano	3 días laborables
2	Llenan la encuesta a través de los enlaces informáticos proporcionados por la Dirección de Talento Humano.	Encuesta de Medición de Clima Laboral	Empleados	7 días laborables
3	Consolida y Emite un "Informe de los resultados de Clima Laboral" a la Dirección de Talento Humano.		Comisión de Seguimiento	5 días laborables
4	Revisa Informe de Resultados de Clima Laboral y presenta a la gerencia		Director de Talento Humano	2 días laborables
5	Presenta a la comisión de seguimiento, para su conocimiento, en el caso de que la calificación sea menor a un 80% presentará propuestas de mejora.		Gerente	2 días laborables
6	Toma de decisiones sobre acciones encaminadas a mejorar el clima laboral en los aspectos donde existan mayores debilidades.		Gerente	5 días laborables
7	Prepara un Plan de Mejoramiento del Clima Laboral para los siguientes 12 meses		Director de Talento Humano	30 días laborables
8	Aprueba el Plan de Mejoramiento de Clima Laboral		Gerente	2 días laborables
9	Ejecuta y realiza el seguimiento continuo a las acciones del Plan.		Comisión de Seguimiento	Todo el año
FIN DEL PROCESO				

6.7.1.3. Flujograma



6.7.1.4. Encuesta de Medición de Clima Laboral

Colaboración

N°	ITEM	N	CN	AV	CS	S	NA
1	Cuento con la colaboración de mis compañeros de área						
2	Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos						
3	Considero que existe un buen ambiente de trabajo.						

Comunicación

N°	ITEM	N	CN	AV	CS	S	NA
1	Tengo disponible información sobre el/los servicios que ofrece la Institución.						
2	Conozco el Modelo de Gestión de la Institución.						
3	Conozco y estoy identificado con la misión, visión, principios, valores y normas de la Institución.						

Condiciones de trabajo

N°	ITEM	N	CN	AV	CS	S	NA
1	La infraestructura de la institución, es adecuada para las actividades que desarrollo						
2	Mi lugar de trabajo es físicamente seguro y confortable						
3	Las condiciones físicas y ambientales de mi área laboral me facilitan el trabajo y los servicios que presto.						

Carrera profesional

N°	ITEM	N	CN	AV	CS	S	NA
1	Al asumir una nueva posición en la Institución, mi responsable me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo						
2	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Institución						
3	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la Institución.						

Capacitación

N°	ITEM	N	CN	AV	CS	S	NA
1	La institución me brinda las oportunidades de mejorar mis habilidades, aptitudes y actualizarme en conocimientos						
2	Los planes de capacitación de la institución municipal se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Institución						
3	Mi jefe(a) se interesa en incluir en el Plan de Capacitación las necesidades de capacitación						

Liderazgo

N°	ITEM	N	CN	AV	CS	S	NA
1	Mi jefe(a) cumple con los compromisos establecidos con su equipo						
2	Mi jefe(a) realiza reuniones periódicas para informar novedades, procesos, procedimientos, logros y expectativas de la Institución						
3	Mi jefe(a) trata a todos por igual, independiente de su edad, sexo, género, orientación sexual, etnia, cultura, religión…						

Servicio al cliente interno y externo

N°	ITEM	N	CN	AV	CS	S	NA
1	En mi área se ponen en marcha iniciativas para mejorar el servicio al usuario interno y externo						
2	La Institución produce resultados útiles, ágiles y oportunos a los usuarios internos y externos						
3	Los procesos y procedimientos de trabajo en la Institución me orientan hacia el cliente interno/externo.						

Satisfacción en el puesto de trabajo

N°	ITEM	N	CN	AV	CS	S	NA
1	En mi puesto de trabajo se valora mis habilidades y el potencial para aprender						
2	Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando						
3	Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades.						

Generales

N°	ITEM	N	CN	AV	CS	S	NA
1	La Institución es un buen sitio para trabajar, comparándola con otras Instituciones que conozco						
2	Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la Institución						
3	Pienso que la Institución es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí.						

BIBLIOGRAFÍA

Abarca, N. (2015). Los tres efectos del conflicto familia-trabajo. *El Mercurio*.

Acsendo. (2015). Clima Laboral en Latino América 2014-2015. *Informe de investigacón*.

Alles, M. (2012). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos.* Buenos Aires: Editorial Granica.

Alles, M. (2010). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos.* Buenos Aires: Editorial Granica.

Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias.* Buenos Aires: Editorial Granica.

Alles, M. (2015). *Desempeño por competencias- Evaluación de 360º.* Buenos Aires: Editorial Granica.

Alles, M. (2015). *Desempeño por competencias- Evaluación de 360º.* Buenos Aires: Editorial Granica.

Anderson, N., Ones, D., & Viswesvaran, C. (2011). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. Vols. 1 y 2). London: Editorial Sage.

Ascenso. (2015). *Informe de clima organizacional en Latinoamérica 2014-2015.*

Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2016). *Industria Textil: historia y actualidad*. Obtenido de aite.com.ec/industria.html

Blanch, J., Espuny, M., Gala, C., & Martin, A. (2013). *Teoría de las relaciones laborales: Desafíos.* España: Editorial UOC.

Bohlander, G. (2011). *Administración Recursos Humanos* (12ª edición ed.). Editorial. Thomson .

Bohlander, G. (2014). *Administración Recursos Humanos* (12ª edición ed.). Editorial. Thomson.

Bolivar, A. (2015). *La evaluación de valores y actitudes.* Madrid: Editorial Grupo ANAYA S.A.

Ceja, G. (2011). *Planeación y Organización de Empresas* (Décima Primera edición ed.). (I. Editores, Ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.

Ceja, G. (2014). *Planeación y Organización de Empresas* (Décima Primera edición ed.). (I. Editores, Ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5ta Edición ed.). México, D.F.: Editorial McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A.

Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento humano.* México: Editorial Mc Graw Hill.

Coens, T. (2011). *¿Evaluación del desempeño?* Colombia, Bogotá: Editorial Norma.

Coens, T. (2017). *¿Evaluación del desempeño?* Colombia, Bogotá: Editorial Norma.

Cooper, G. (2015). *Classics in management thought.* Editorial Edward Elgar Publishing.

Cortés, J. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad e higiene del trabajo.* España: Editorial Tébar.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* México D.F: Editorial Pearson.

Dávila, A., & Elvira, M. (2016). Cultura y Administración de Recursos Humanos en América Latina. *Revista Universia Business Review-Actualidad Económica*.

Dávila, C. (2014). *Teorías organizacionales y administración.* Bogotá: Editorial Interamericana.

Davis, K., & Newstrom, J. (2012). *Comportamiento humano en el trabajo* (Décima Primera Edición ed.). (I. editores, Ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2015). *Análisis de sectores textiles y confecciones*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf

Fernández, J., & Cazorla, A. (2015). *Productividad del factor humano.* México: Editorial Elethia.

Fernández, J.; Cazorla, A. (2011). *Productividad del factor humano.* México: Editorial Elethia.

Fernández, R. (2008). *Manual de prevención de riesgos laborales para no iniciados.* España: Editorial Imprenta Gamma.

Flores, M., Vega, A., & Solís, M. (2013). "El clima organizacional del sector textil: el caso de las empresas familiares de Tijuana, B.C. de México". *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, págs. 1018-1025.

Gibson, E. (2009). *Organizaciones Conducta, estructura, proceso.* Mexico: Editorial McGraw Hill/Interamericana de Mexico.

González, C. (2014). Clima organizacional para mejorar la calidad Del servicio que se brinde al usuario del Gobierno autónomo descentralizado Municipal del cantón santa Elena período 2013-2014. *Tesis de pregrado*. Universidad Estatal Península De Santa Elena.

Grey, C. (2015). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations.* London: Editorial Sage.

Grynspan , R., & Maninat , J. (2011). *Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social.* OIT y el PNUD.

Hatch, M. (2015). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives* (2da ed. ed.). New York: Editorial Oxford University Press.

Horovitz, J. (2016). *La Calidad de servicio a la conquista del cliente.* Madrid: Editorial Mc Graw- Hill.

Iturralde , J. (2012). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato. *Tesis.* Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Iturralde , J. (2014). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato. *Tesis.* Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Jericó, P. (2011). *Gestión del talento.* Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

Jericó, P. (2014). *Gestión del talento.* Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

Mondy, W., & Noe, R. (2015). *Administración de Recursos Humanos.* Mexico: Editorial Pearson.

Muller, M. (2010). *Fundamentos de administración.* mÉXICO: Mc Graw Hill.

Palaci, F. (2015). *Psicología de la Organización.* España, Madrid: Editorial Pearson Prentice Hall.

Peters, T. (2012). *El talento: Como identificarlo y mantenerlo.* Madrid, España: Editorial Nowtilus S.L.

Peters, T. (2017). *El talento: Como identificarlo y mantenerlo.* Madrid, España: Editorial Nowtilus S.L.

Pinder, C. (2017). *Work motivation in organizational behavior. Upper Saddle River.* Editorial Prentice Hall.

Ramlall, S. (2017). Enhancing employee performance through positive organizational behaviour. *Journal of Applied Social Psychology*.

Robbins, S. (2011). *Comportamiento Organizacional* (13a ed. ed.). México: Editorial Pearson.

Robbins, S. (2012). *Comportamiento Organizacional* (13a ed. ed.). México: Editorial Pearson.

Robbins, S. (2014). *Comportamiento Organizacional* (10ª. Edición ed.). México: Editorial Pearson Educación.

Robbins, S., & Coulter, M. (2015). *Administración* (Octava Edición ed.). Editorial Pearson Educación.

Rodellar, A. (2016). *Seguridad e higiene en el trabajo.* España: Editorial Marcombo S.A.

Romero , D. (2016). Comportamiento de la organización. *Revista Iberoamericana De Psicología: Ciencia y Tecnología*, pp. 34-50.

Ronco, E., & Barber, I. (2015). *El reto de gestionar talento.* España: Editorial Deusto.

Sábado, J. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería.* Barcelona, España: Editorial UAB.

Sábado, J. (2017). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería.* Barcelona, España: Editorial UAB.

Salgado, J. (2017). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, pp. 30-43.

Sallenave, J. (2012). *Gerencia y planeación estratégica.* Barcelona: Editorial Norma.

Spector, P. (2016). *Psicología Industrial y Organizacional: Investigación y P´ractica.* Editorial Manuel Moderno.

Textilera Pasteur. (2017). *Informe.* Ambato.

Valle, R. (2015). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos.* Estados Unidos: Editorial Addison Wesley Iberoamericana.

Werther, W. B. (2015). *Administración de personal y recursos humanos* (4 ª edición ed.). México: Editorial McGraw – Hill Interamericana de México, S.A.

Williams, C. (2017). Linking estrategy to structure: the power of sistematic organization design. *Organization Development Journal*, pp. 163-170.

Wright, P. (2011). A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*.

Wright, P. (2014). A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumentos de aplicación

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA TEXTILERA PASTEUR

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Instructivo: Es importante que las respuestas sean meditadas y sinceras. Tus respuestas serán totalmente anónimas.

Objetivo: Obtener información del desempeño de los empleados y su desarrollo profesional dentro de la empresa

Introducción

1. Define tu relación como empleado:

- ○ Jefe
- ○ Compañero
- ○ Subordinado
- ○ Cliente Interno
- ◉ Otro (Por favor especifica)

2. ¿En qué trabajas?

- ○ Director
- ○ Socio
- ○ Jefe de equipo
- ○ Administración
- ○ Otro (Por favor especifica)

3. ¿Con qué frecuencia te relacionas con tus compañeros y/o empleados?

- ○ Diariamente
- ○ Semanalmente
- ○ Una o dos veces al mes
- ○ Raramente
- ○ No tengo relación con este empleado

4. En conjunto, ¿cómo evaluarías el trabajo desempeñado?

- ○ Excepcional
- ○ Bueno
- ○ Medio
- ○ Insuficiente
- ○ Muy Deficiente

5. Por favor, valora si estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones, orientadas en los siguientes aspectos:

ESTRATEGIA DE EMPRESA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Sabe cuál es la misión y visión de la empresa					
Conoce los cambios que afectan a nuestra compañía					
Entiende como su trabajo contribuye al éxito de la organización					
Emplea los recursos de forma responsable y prudente					
Fija objetivos claros y se cerciora de que sean realistas y competitivos					
CLIENTES					
Gestiona los procesos de trabajo para adaptarse a lo que demanda el cliente					
Busca y sugiere nuevas vías para superar las expectativas del cliente					
Encuentra nuevos caminos para dar al cliente soluciones creativas					
Se empeña en conseguir entregar el trabajo antes de tiempo					
Se asegura que su trabajo no tenga errores y que sea de una calidad superior					
RESULTADOS					
Consigue entregar su trabajo a tiempo					
Se anticipa y supera los obstáculos antes de que se conviertan en crisis					
Se toma los resultados como una cosa personal					

Identifica y se centra en la clave para conseguir un trabajo impactante					
Actúa en consecuencia y a tiempo para corregir un trabajo insatisfactorio					
LIDERAZGO					
Acepta su parte de responsabilidad si hay un problema, en vez de echarle la culpa a otros					
Mantiene su conducta de comportamiento, incluso estando bajo presión					
Funciona correctamente en situaciones extremas, sin que le puedan la tensión ni los nervios					
Motiva a los miembros de su equipo para colaborar y ayudarse unos a otros					
Es un ejemplo perfecto del comportamiento que predica					
COMUNICACIÓN					
Sabe manejar los conflictos sin que nadie resulte perjudicado					
Pregunta por otros puntos de vista antes de tomar una decisión					
No se ofende cuando alguien no está de acuerdo y comparte las mejores ideas					
No interrumpe cuando otras personas hablan y presta especial atención					
Se expresa con claridad a la hora de comunicar sus ideas					
INICIATIVA	**Totalmente de acuerdo**	**De acuerdo**	**Neutral**	**Desacuerdo**	**Totalmente desacuerdo**
Detecta asiduamente oportunidades de mejora					
No teme adoptar nuevas ideas y propone cosas distintas					
Plantea retos en favor de nuevas e innovadas soluciones					
Busca nuevas mejoras tecnológicas para salvar obstáculos existentes					
Está dispuesto a experimentar y adoptar nuevas ideas, incluso si no son suyas propias					
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN					
Prioriza sus tareas dejando los asuntos importantes primero					
Elimina el despilfarro y mejora la eficacia en cada aspecto del trabajo					
Asigna tareas de modo que el trabajo esté justamente distribuido					
No pierde el tiempo					

Dirige su trabajo con precisión y buen ojo para los detalles					
TOMA DE DECISIÓN					
Asegura tener tiempo y recursos suficientes antes de plantearse un compromiso					
Tiene la autoridad suficiente para tomar decisiones que afecten a su trabajo					
Medita todas las opciones antes de tomar una decisión final					
Toma decisiones y acciones correctoras que no afecten a los plazos de entrega					
Involucra a su equipo en la toma de decisiones sobre qué, cuándo y dónde se debe hacer un trabajo					
HABILIDADES PERSONALES					
Se puede confiar en el para que respete los intereses de otros					
Fomenta energía, entusiasmo y compromiso con los demás					
Sabe llevar las necesidades y sentimientos de los demás con confianza y respeto					
Predica una relación cálida y amigable con los demás en vez de ser frío y distante					

6. ¿Cómo te sientes en tu trabajo?

7. ¿Cómo te sientes en tu trabajo?

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA TEXTILERA PASTEUR
EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

Objetivo: identificar los factores determinantes del clima laboral

Instructivo: Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas o incorrectas.

Por favor, te pedimos que leas cuidadosamente cada una de las preguntas y marques con una X el número que describa mejor tu opinión, con base en la escala siguiente:

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferencia	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

CONDICIONES LABORALES	5	4	3	2	1
Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto.					
La carga de trabajo que hago es mayor a la de mis compañeros/as.					
Cuento con los equipos y herramientas necesarias para ejecutar mi trabajo.					
Considero que realizo mi trabajo bajo condiciones seguras.					
Realizo tranquilamente mi trabajo.					
El quedarme tiempo adicional a mi trabajo					
Estoy capacitado/a lo suficiente para hacer bien mi trabajo.					
Las funciones de mi puesto, las desempeño de acuerdo a como se declaran en el Manual de Organización.					
COOPERACIÓN					
Mis compañeras/os de trabajo comparten conmigo información que me ayuda a realizar mi trabajo.					
Considero que las relaciones entre el personal de los diferentes departamentos es buena.					
Considero que en mi área podemos trabajar en equipo.					
Considero que con las demás áreas de trabajo podemos trabajar en equipo.					
Considero que me integro fácilmente a cualquier área de trabajo.					
SUPERVISIÓN					
Mi jefa/e es respetuosa/o conmigo.					
Mi jefa/e conoce lo suficiente para resolver los problemas que se presentan.					
Mi jefa/e atiende mis dudas e inquietudes rápidamente.					

La permanencia en mi lugar de trabajo es independiente de la relación personal con mi jefa/e inmediata/o.					
Mi jefa/e solamente me pide que me quede tiempo adicional cuando es necesario.					
Estoy de acuerdo que mi trabajo sea supervisado.					
Mi jefa/e me apoya en la solución de problemas que se presentan en mi trabajo.					
Me siento satisfecho por el desempeño de mi jefa/e.					
COMPATIBILIDAD ENTRE VIDA FAMILIAR Y LABORAL					
Permite desarrollarme en mi trabajo sin descuidar mi vida personal y/o familiar					
Cuando tengo necesidad de atender asuntos familiares mi jefa/e me da las facilidades para atenderlos.					
Cuando requiero atender asuntos relacionados con mis hijas/os me da las facilidades para hacerlo.					
Estoy satisfecha/o con el servicios adicionales que me brindan					
Cuando regreso de permiso conservo mi posición en el trabajo.					
CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
El espacio físico donde realizó mis actividades es adecuado.					
Considero que realizo mi trabajo en condiciones seguras.					
Para la realización de mi actividad los niveles de ruido son adecuados.					
Para la realización de mi actividad las condiciones de temperatura son adecuadas.					
Para la realización de mi actividad los niveles de humedad son adecuados.					
Para la realización de mi actividad los niveles de iluminación son adecuados.					
Para la realización de mi actividad las condiciones de ventilación son adecuadas.					
SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO					
Me gusta mi trabajo.					
Me gusta mi horario.					
Permanecería en este Instituto aunque me ofrecieran un trabajo similar por el mismo sueldo en otra organización.					
Me gustaría permanecer en mi departamento.					
Me siento satisfecha/o con mi jefa/e.					
Estoy motivada/o por el reconocimiento que mi jefa/e inmediata/o da a mi trabajo.					
Estoy motivada/o por el reconocimiento que los directivos dan a mi trabajo.					

Que capacitación consideras que requieres: (marca todas las que consideres necesarias).

a) Para el desempeño de tu trabajo.

b) Para tu superación personal

c) De cooperación en tu área

d) De supervisión por parte de tu jefe inmediato.

e) Otro(s) _____

Conteste cuantos hijos/hijas tiene y sus respectivas edades

RESPONSABILIDADES FAMILIARES		
N° de hijas / hijos	**Hombres**	**Mujeres**
0		
1		
2		
3 o más		

Menor a 6 años		
7 a 12 años		
13 a 15 años		
Más de 16 años		

Si fueras el Director/a, ¿Qué harías por mejorar el desempeño de la empresa?

1.
2.
3.

¿Qué te gustaría que la empresa hiciera por ti?

1.
2.
3.

¿Qué harías para que la empresa mejorara en su Ambiente de Trabajo?

1.
2.
3.

Anexo 2. Matriz para validación de hipótesis

SUJETO	CLIMA ORGANIZACION	AUTO EVALUACIÓN
1	2	2
2	3	2
3	5	2
4	3	2
5	5	4
6	4	3
7	4	2
8	4	2
9	4	2
10	3	2
11	3	2
12	3	4
13	3	2
14	3	3
15	3	2
16	2	1
17	2	2
18	3	2
19	3	2
20	3	2
21	4	2
22	4	2
23	3	2
24	3	2
25	4	2
26	4	2
27	3	2
28	4	2
29	4	2
30	3	4
31	4	3
32	4	2
33	4	2
34	4	2
35	4	2
36	4	2
37	5	2
38	4	2
39	4	2
40	5	2
41	4	4
42	4	2
43	3	4
44	3	2
45	3	4
46	3	2
47	3	2
48	3	2
49	2	2
50	3	2
51	2	2
52	2	2
53	3	2
54	4	2
55	4	2
56	3	4
57	5	3
58	4	2
59	5	2
60	5	2
61	4	2
62	2	4
63	2	4
64	2	2
65	2	2
66	2	4
67	2	2

Anexo 3. Identificación de debilidades del clima organizacional

Dimensión	Puntaje	Factor
COO2_INFORMACIÓN	2.9	comunicación
COO2_RELACIONES	2.9	comunicación
SU2_PROBLEMAS	3.3	comunicación
SU2_INDEPENDENCIA	3.0	conflicto
CL2_CARGA DE TRABAJO	2.9	Desarrollo
CL2_CAPACITACIÓN	3.1	Desarrollo
COO2_AREAS	3.0	espacio
CL2_CONDICIONES	3.1	espacio
COO2_INTEGRACIÓN	3.0	evaluación
CL2_CARGA	3.3	evaluación
CL2_ADICIONAL	3.0	insatisfacción
CL2_TRANQUILIDAD	3.1	insatisfacción
CF2_TEMPERATURA	2.9	seguridad
CF2_HUMEDAD	3.0	seguridad
CF2_RUIDO	3.3	seguridad
CF2_ILUMINACIÓN	3.3	seguridad
CF2_SEGURIDAD	3.3	seguridad
COO2_EQUIPO	3.1	trabajo en equipo
SU2_INQUIETUDES	3.2	trato
SU2_JEFE	3.2	trato

Anexo 4. Resultados promediado de la autoevaluación de desempeño de los empleados de la Empresa Textilera Pasteur

VALORACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
INSUFICIENTE	1	1%
BUENO	52	78%
MEDIO	4	6%
EXCEPCIONAL	10	15%
TOTAL	**67**	**100%**