

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título
de Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “El Clima Organizacional y El
Cumplimiento de Metas de Trabajo en la Empresa
DAVMOTOR Cía. Ltda.”**

Autor: Hugo Gonzalo Rodríguez Urquizo

Tutor: Ing. MBA. Amparito León Saltos.

AMBATO – ECUADOR

Febrero 2015



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA Amparito León Saltos

CERTIFICA:

Que, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “El Clima Organizacional y El Cumplimiento de Metas de Trabajo en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.” desarrollado por Hugo Rodríguez Urquiza, estudiante de la carrera de Organización de Empresas, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad de Tesis de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 5 de Febrero del 2015

Ing. MBA Amparito León Saltos

AUTORÍA DE LA TESIS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Hugo Rodríguez Urquiza, con C.I 1802905669 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “El Clima Organizacional y El Cumplimiento de Metas de trabajo en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.”, es original, legítimo y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor (a) y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las normas de la Universidad.

Ambato, 5 de Febrero del 2015

Hugo Rodríguez Urquiza

C.I. 1802905669

AUTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución. Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autor

Hugo Rodríguez Urquiza

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “El Clima Organizacional y El Cumplimiento de Metas de trabajo en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.”, elaborado por Hugo Rodríguez Urquiza estudiante de la carrera de Organización de Empresas, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 5 de Febrero del 2015

Para constancia firman

Ing. MBA Santiago Peña herrera

CALIFICADOR

Ing. MBA José Herrera

CALIFICADOR

DEDICATORIA

A mis padres autores de mi vida, por su ejemplo y perseverancia en sus emprendimientos.

A mis hermanos, que con su comprensión me entendieron cuando necesité de sus consejos durante mis estudios.

A mis abuelitos con cariño les dedico este esfuerzo como muestra de mi agradecimiento.

Hugo

AGRADECIMIENTO

A las autoridades, docentes y personal de la Facultad de Ciencias Administrativas, por permitir que todos los procesos se lleven a cabo y que la Universidad tenga el sitio que ha alcanzado en el Ecuador.

A la Ing. MBA Amparito León Salto por su guía en la elaboración de este trabajo de investigación.

A los directivos y empleados de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., por permitirme investigar y que sea parte de ella con esta propuesta.

Hugo Rodríguez Urquiza

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
1. EL PROBLEMA	3
1.1. TEMA.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis critico	6
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del problema	7
1.2.5. Interrogantes	7
1.2.6. Delimitación del objetivo.....	8
1.2.6.1. Contenido	8
1.2.6.2. Delimitación Espacial	8
1.2.6.3. Delimitación temporal.....	8
1.2.6.4. Unidades de Observación.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4. OBJETIVOS	9

1.4.1.	General.....	9
1.4.2.	Específicos.....	9
CAPITULO II	11
2.	MARCO TEORICO.....	11
2.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.2.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.2.1.	Fundamentación ontológica.....	13
2.2.2.	Fundamentación Epistemológica.....	13
2.2.3.	Fundamentación Metodológica.....	13
2.2.4.	Fundamentación Axiológica.....	13
2.2.5.	Fundamentación Legal.....	14
2.3.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	15
2.3.1.	Definición de la variable independiente: Clima Organizacional.....	18
2.4.	HIPÓTESIS.....	46
2.5.	SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES.....	46
2.5.1.	Variable Independiente.....	46
2.5.2.	Variable Dependiente.....	46
CAPÍTULO III	47
3.	METODOLÓGICA.....	47
3.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.2.1.	Investigación Bibliográfica.....	48
3.2.2.	Investigación de Campo.....	48
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.3.1.	Investigación exploratoria.....	48
3.3.2.	Investigación Descriptiva.....	48
3.3.3.	Investigación Correlacional.....	49
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	51
3.5.1.	Variable Independiente: Clima Organizacional.....	51
3.5.2.	Variable Dependiente: Cumplimiento de metas.....	52

3.6.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	53
3.7.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	53
CAPITULO IV		55
4.	INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	55
4.1.	RESULTADO DE LAS ENCUESTAS APLICADAS	55
4.1.1.	Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR CIA. LTDA	55
4.1.2.	Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes externos de la Empresa DAVMOTOR CIA. LTDA	72
4.2.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	82
4.2.1.	Métodos estadísticos	82
4.2.1.1.	Planteamiento de la hipótesis	82
4.2.1.2.	Determinación del Nivel de Significación de Riesgo	83
4.2.1.3.	Prueba de Chi cuadrado	83
4.2.1.4.	Identificación de las preguntas para comprobar la hipótesis	84
4.2.1.5.	Frecuencias Observadas	85
4.2.1.6.	Datos analizados de la frecuencia	86
4.2.1.7.	Zona de Aceptación o Rechazo.....	86
CAPITULO V		88
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
5.1.	CONCLUSIONES.....	88
5.2.	RECOMENDACIONES	90
CAPITULO VI.....		91
6.	PROPUESTA.....	91
6.1.	TEMA.....	91
6.2.	DATOS INFORMATIVOS.....	91
6.3.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	92
6.4.	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	93
6.5.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	94
6.5.1.	General.....	94
6.5.2.	Específicos	94

6.6.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	94
6.6.1.	Económico	94
6.6.2.	Socio-Cultural.....	95
6.7.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	95
6.7.1.	Plan de motivación.....	95
6.7.2.	Identificación de los elementos motivadores para los empleados	96
6.7.3.	Técnicas de motivación	98
6.8.	METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO	100
6.8.1.	Desarrollo del Plan para la motivación.....	101
6.9.	Administración de la propuesta	110
6.10.	Previsión de la evaluación	110
6.11.	Resultados Esperados	111
6.12.	Conclusión final.....	112
	CAPITULO VII	113
	7. BIBLIOGRAFÍA.....	113
	ANEXOS.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población y Muestra.....	49
Tabla 2 Variable Independiente: Clima Organizacional.....	51
Tabla 3 Variable Dependiente: Cumplimiento de metas	52
Tabla 4 Recolección de la información.....	53
Tabla 5 Consideración de la estructura de la Organización.....	56
Tabla 6 Comunicación eficiente con los superiores.....	57
Tabla 7 Se toma en cuenta sus opiniones.....	58
Tabla 8 Premio por el cumplimiento.....	59
Tabla 9 Remuneración adecuada con relación al trabajo que desempeña	60
Tabla 10 Satisfecho y motivado por el trabajo que realiza	61
Tabla 11 Aspectos que motivan a realizar el trabajo	62
Tabla 12 Identificación con la empresa en el logro de los objetivos	63
Tabla 13 Cumplimiento de las tareas a través de las metas	64
Tabla 14 Cumplimiento de metas realizables	65
Tabla 15 Calificación de los resultados obtenidos por el trabajo.....	66
Tabla 16 Procesos de trabajo claro por parte de la empresa	67
Tabla 17 Liderazgo existente en la empresa	68
Tabla 18 Reglamentos internos y normas en la empresa	69
Tabla 19 Misión y visión orientadas a la satisfacción del cliente	70
Tabla 20 Tecnología suficiente para elaborar un producto de calidad y competitivo.....	71
Tabla 21 Estructura de la Organización	72
Tabla 22 Actitud positiva cuando acude a la empresa	73
Tabla 23 Satisfacción con los productos o servicios ofertados por la empresa	74
Tabla 24 Cumplimiento de las funciones a cabalidad.....	75
Tabla 25 Tipo de liderazgo que existe en la empresa	76
Tabla 26 Ambiente laboral adecuado en la empresa.....	77
Tabla 27 Preocupación por parte de la empresa sobre su satisfacción	78
Tabla 28 Estrategias competitivas de la empresa.....	79

Tabla 29 Tecnología suficiente para elaborar un producto de calidad y competitivo	80
Tabla 30 Cumplimiento del tiempo pactado en la entrega del producto.....	81
Tabla 31 Frecuencias Observadas	85
Tabla 32 Datos analizados de la frecuencia	86
Tabla 33 Test de Newstrom	96
Tabla 34 Valores Motivadores del Test	97
Tabla 35 Estrategias de motivación para el personal de la Empresa	101
Tabla 36 Identificación de los elementos motivadores para los empleados	103
Tabla 37 Resultados de Test	104
Tabla 38 Actividades.....	107
Tabla 39 Responsables del plan motivacional	108
Tabla 40 Tiempo de ejecución y presupuesto del plan motivacional	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Variable independiente: Clima laboral	16
Gráfico N° 2 Variable dependiente: Metas de Trabajo	17
Gráfico N° 3 Consideración de la estructura de la Organización.....	56
Gráfico N° 4 Comunicación eficiente con los superiores	57
Gráfico N° 5 Se toma en cuenta sus opiniones.....	58
Gráfico N° 6 Premio por el cumplimiento	59
Gráfico N° 7 Remuneración adecuada con relación al trabajo que desempeña.....	60
Gráfico N° 8 Satisfecho y motivado por el trabajo que realiza.....	61
Gráfico N° 9 Aspectos que motivan a realizar el trabajo	62
Gráfico N° 10 Identificación con la empresa en el logro de los objetivos	63
Gráfico N° 11 Cumplimiento de las tareas a través de las metas	64
Gráfico N° 12 Cumplimiento de metas realizables	65
Gráfico N° 13 Calificación de los resultados obtenidos por el trabajo	66
Gráfico N° 14 Procesos de trabajo claro por parte de la empresa.....	67
Gráfico N° 15 Liderazgo existente en la empresa	68
Gráfico N° 16 Reglamentos internos y normas en la empresa.....	69
Gráfico N° 17 Misión y visión orientadas a la satisfacción del cliente.....	70
Gráfico N° 18 Tecnología suficiente para elaborar un producto de calidad y competitivo.....	71
Gráfico N° 19 Estructura de la Organización.....	72
Gráfico N° 20 Actitud positiva cuando acude a la empresa.....	73
Gráfico N° 21 Satisfacción con los productos o servicios ofertados por la empresa .	74
Gráfico N° 22 Cumplimiento de las funciones a cabalidad	75
Gráfico N° 23 Tipo de liderazgo que existe en la empresa	76
Gráfico N° 24 Ambiente laboral adecuado en la empresa	77
Gráfico N° 25 Preocupación por parte de la empresa sobre su satisfacción	78
Gráfico N° 26 Estrategias competitivas de la empresa	79
Gráfico N° 27 Tecnología suficiente para elaborar un producto de calidad y competitivo.....	80

Gráfico N° 28 Cumplimiento del tiempo pactado en la entrega del producto	81
Gráfico N° 29 CHI cuadrado	87
Gráfico N° 30 Método del Modelo Operativo.....	100

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Árbol del problema.....	118
Anexo N° 2 Cuestionario a Clientes Internos.....	119
Anexo N° 3 Cuestionario Clientes Externos	123
Anexo N° 4 Croquis de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato.....	126

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., desde sus inicios ha ofertado servicios de producción de buses interprovinciales, con más de 10 años en el mercado, oportuno para todo tipo de ciudadano con ingresos altos que deseen adquirir el servicio.

Es por esta razón que la presente investigación conlleva a desarrollar un estudio profundo del clima organizacional en donde se pretende mejorar el clima de trabajo de cada uno de colaboradores de la empresa, estimulándolos para que desarrollen de la mejor manera su trabajo y así conseguir un alto rendimiento productivo que con lleva a las ganancias tanto económicas como personales de la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Como resultado de las encuestas aplicadas se establece que el clima en el que laboran los empleados no es el adecuado, ya que no existe la comunicación suficiente con los superiores y con los mismos compañeros accionando al declive del desarrollo del trabajo, siendo necesaria la implementación de estrategias de motivación.

La investigación establecida ayudará de manera positiva al estimular la capacidad de trabajo de los empleados implementando estrategias comunicativas y de motivación de expectativas a todos los empleados que laboran en la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., y de esta manera cumplir con las expectativas de los directivos, en base a la necesidad requerida.

PALABRAS CLAVES:

Clima Organizacional

Metas de trabajo

Producción

Satisfacción del cliente

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación acerca del Clima Organizacional relacionada con las metas de trabajo de los empleados que laboran en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., se desarrolló en el Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua en el año 2014.

El servicio de fabricación de buses, camiones camionetas, ha existido desde varias décadas sin embargo en los últimos años ha ido en aumento debido a la facilidad de traslado de las personas, además el incentivo económico que obtienen las personas por el uso de diferentes servicios comerciales que les dan, sin embargo en el área Empresarial los empleados no desarrollan de manera regular sus actividades brindado a la ciudadanía que son los clientes potenciales un servicio insatisfactorio de mala calidad. Por tales razones en que los directivos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., es que se preocuparon considerando a los empleados como la fuente importante de producción, y por ende se contribuyó a las necesidades brindado la solución más adecuada.

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se procedió estructurarlo de acuerdo a las Normas emitidas por la Universidad Técnica de Ambato, que se tomó como referencia a los seis capítulos desarrollados en la misma.

En el capítulo I se desarrolló el problema de investigación, observándose las debilidades de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., consiguientemente identificándose las causas y efectos por medio del árbol de problemas, además del establecimiento de los objetivos que sirvieron para dar la solución a la investigación propuesta.

En el capítulo II, se estableció la fundamentación de la investigación, por medio de uso de citas bibliográficas relevantes de acuerdo al tema en estudio, estas acciones se dieron con la aplicación de la categorización de las variables sirviendo de marco de referencia para el sustento científico.

En el capítulo III, se presentó el enfoque establecido en la investigación, presentándose de manera cuali-cuantitativa, con el fin de analizar las cualidades que fomentan el clima organizacional de la Empresa, además se detalla la población y muestra establecida por medio del uso de los datos otorgados por la Empresa tomando como referencia a 200 clientes externos y 45 clientes internos.

En el capítulo IV, se presenta la aplicación de las encuestas a la muestra poblacional, representada con cuadros y gráficos resultantes de acuerdo al análisis de las respuestas obtenidas.

En el capítulo V, se establecieron las conclusiones y recomendación de acuerdo al análisis de las respuestas brindadas por los clientes externos e internos de la Empresa, dando como resultado que se necesita implementar estrategias motivacionales y desarrollar un mejor clima de trabajo.

En el capítulo VI, de acuerdo a los problemas de la empresa se analiza la mejor manera de contrarrestar dichos problemas estableciendo como tema propuesto “Elaboración de un Plan motivacional para la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.”, en donde se desarrolló el diagnóstico del proceso motivacional, y las estrategias aplicadas.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. TEMA

El Clima Organizacional y El Cumplimiento de Metas de Trabajo en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El inadecuado Clima Organizacional afecta al Cumplimiento de Metas de Trabajo de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

1.2.1. Contextualización

En América Latina mucho se hablado sobre el Clima Laboral y el ambiente de trabajo en el cual las personas deben desenvolverse, El recurso humano es determinante en las

organizaciones, ya que es el que agrega valor en los productos y servicios de las mismas. Debido a la alta competitividad a nivel industrial, muchas empresas han descubierto la importancia de tener un buen clima laboral ya que con este, se tiene a un personal altamente motivado, comprometido y productivo, lo cual conlleva a un mejor desempeño de las personas, aportando así al cumplimiento los objetivos estratégicos de la organización.

“El análisis del diagnóstico organizacional de una empresa permite evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción, al mismo tiempo que sirve para predecir problemas críticos como ausentismo, rotación, actitud sindical y desempeño laboral”. (Aponte, 2006, pág. 50). De esta manera la empresa asume una situación adecuada para diseñar el programa de personal que conduzca a mejorar sus condiciones actuales y consecuentemente la conducta laboral de sus trabajadores.

De acuerdo con estudios efectuados en América Latina, sobre la Gestión Humana y Cultura Organizacional, se manifiesta:

Las pequeñas empresas generalmente presentaron problemas de financiación, personal poco capacitado y excesiva tramitología. Las medianas empresas han tenido dificultades como falta de liderazgo, resistencia en el personal y conflictos entre áreas. Los problemas referentes al recurso humano se hacen más evidentes en la mediana empresa. Las dificultades propias de las pymes que nacieron después de 1990 son la financiación y la falta de conocimientos sobre los mercados externos. Las que nacieron antes de 1990 contaban con tecnología poco adecuada, con problemas de producción y con personal poco capacitado y altamente resistente. (Calderón, 2005, pág. 292)

Es por ello que las nuevas organizaciones buscan nuevos modelos de gerencia en la cual le dan suma importancia al cliente interno donde la comunicación envuelva el ambiente del trabajador, la confianza prime sobre ellos y buscar un involucramiento donde ellos se sientan parte de la organización, donde aporten en el desarrollo y donde sean parte de los cambios que la organización conlleve.

En el **Ecuador** a partir de los años noventa se ha venido generando un cambio trascendental en los paradigmas de directivos de las empresas, dando importancia a su responsabilidad ante sus colaboradores, este cambio de mentalidad se presenta con la finalidad de desarrollar un ambiente mejorado de respeto y sobre todo de participación mutua, donde todos los colaboradores contribuyan para mantener y superar las expectativas que la organización o la empresa se ha planteado en el cumplimiento de metas. Detallando la importancia que tiene el talento humano en un área donde se sientan a gusto.

(Grünenthal Ecuatoriana, 2011) “Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva”, porque sin duda unos de los factores más importantes que afecta la productividad y la calidad de los procesos es el desempeño que tienen los operarios en su puesto de trabajo.

En la provincia de **Tungurahua** el capital humano es uno de los recursos más indispensables para las empresas, ya que esta provincia a pesar de su tamaño se ha caracterizado por ser muy comercial, de acuerdo a los resultados del Censo Nacional Económico, efectuado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), “en el cantón Ambato existen 18.965 establecimientos, las principales actividades económicas son actividades productivas, comercio y servicios”. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

La producción de carrocerías es uno de los pilares en la economía de Tungurahua. Sin embargo, en el 2012 se vio afectada por la importación de buses terminados provenientes de China y Brasil. En Tungurahua funcionan unos 20 talleres grandes y otros 25 entre medianos y pequeños. Allí se da empleo a cerca de 2 500 personas. La producción provincial cubre el 65% del mercado nacional. (<http://www.busecuador.com/industria-carrocera-en-crecimiento.html>, s/f)

Los problemas del sector carrocerero en los últimos años se debe al decremento de pedidos, según datos de la Cámara Nacional de Fabricantes de carrocerías (Cafac), el trabajo decayó en el 50% para el año 2011. (El Comercio.com, 2011), de otro lado existen diferencias entre los productores y exportadores de carrocerías, “Las personas que importan estos medios de transporte colectivo son beneficiadas, pues llegan exonerados de impuestos y libre de aranceles y si se lo adquiere en Ecuador, el constructor deberá pagar el impuesto al valor agregado (IVA), sobre el producto y sobre los bienes de capital.” (La Hora, 2011).

Por constituir la industria carrocera en la ciudad de Ambato, uno de los sectores productivos que a escala nacional se dedica a esta actividad, el nivel de competencia exige a cada empresa mejorar sus técnicas, inversión y recurso para la consecución del mejoramiento y optimización de su producción, por ello muchas de ellas cuentan con certificaciones de calidad ISO, “El 90% de los buses interprovinciales que circulan en el Ecuador se construyen en Ambato”. (La Hora, 2011).

La Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., es una empresa familiar dedicada a la producción de buses interprovinciales en la parroquia Cunchibamba del cantón Ambato, con 10 años en el mercado, ha enfrentado problemas similares a las empresas carroceras grandes.

En el contexto general, la economía de la empresa se fundamenta en la venta a nivel nacional y con una limitada presencia en las exportaciones, pretende su crecimiento basándose en la satisfacción del talento humano, pues solo de esta manera se logrará el cumplimiento de las metas internas, coadyuvando a su crecimiento en el sector.

1.2.2. Análisis crítico

El problema principal de la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda. es el insuficiente cumplimiento de metas del talento humano, éste se deriva del desinterés del departamento de talento humano en identificar las capacidades del recurso humano por

lo que repercute en la calidad de los procesos, pues no existe de parte de los empleados una mejora continua; otra causa es el insuficiente sistema de incentivos y recompensa que la empresa no ha implementado aún, esto trasciende en la motivación del trabajador, pues se desmotiva para realizar su trabajo, por lo que existe deserción y ausentismo, extendiéndose al incumplimiento de la planificación. La escasa comunicación interna ocasiona incumplimiento de objetivos, pues existe un bajo rendimiento laboral, esta situación afecta a la organización en su desarrollo.

1.2.3. Prognosis

Una vez determinada la problemática de la empresa, se debe determinar que al no observarse el clima organizacional y las metas de trabajo en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato, se producirá una disminución del profesionalismo en sus colaboradores afectando sin duda la calidad en los procesos. Además del incumplimiento de los objetivos establecidos causará de una manera indirecta incremento en costos administrativos afectando las finanzas de la empresa. Desde la perspectiva del ambiente laboral si continua el deterioro del ambiente interno, afectará directamente en la aptitud de los empleados, produciéndose un alto índice de desmotivación y antivalores como la impuntualidad, estas circunstancias serán negativas para la empresa porque afectarán en el rendimiento laboral e influirá en el crecimiento y desarrollo organizacional.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo el Clima Organizacional afecta al Cumplimiento de Metas de trabajo de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.?

1.2.5. Interrogantes

¿Cómo influye el Clima Organizacional en el talento humano en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.?

¿En qué condiciones el cumplimiento de metas del talento humano se desarrolla en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.?

¿Qué Plan de motivación es el adecuado para el talento humano en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.?

1.2.6. Delimitación del objetivo

1.2.6.1.Contenido

- **Campo:** Administración
- **Área:** Recursos Humanos
- **Aspectos:** cumplimiento de metas de trabajo

1.2.6.2.Delimitación Espacial

- El trabajo de investigación se realizó en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato

1.2.6.3.Delimitación temporal

- El trabajo de investigación se realizó desde el mes de septiembre del 2014 hasta el mes de diciembre del 2014

1.2.6.4.Unidades de Observación

- Directivos
- Personal administrativo
- Personal operativo

1.3. JUSTIFICACIÓN

El tema propuesto se justifica por la importancia que tiene el estudio sobre el Talento Humano, en este sentido las organizaciones deben atender los requerimientos del

personal para que la organización brinde el mejor clima laboral y los colaboradores se desenvuelvan en un ambiente apropiado.

La importancia que tiene los altos mandos en las distintas áreas estratégicas de la organización es trascendental a la hora de realizar las planificaciones, más aun cuando se trata del área de Recursos Humanos donde estas herramientas permitirán un debido proceso de actividades las cuales permitirán estimular las destrezas personales y desarrollar aquellas habilidades excepcionales del talento humano.

Este tema es factible por la relación del investigador y la empresa, ya que se aportará con ideas para el reconocimiento de los logros alcanzados por parte de los colaboradores y se hará llegar a los directivos la propuesta para fomentar el sentimiento de la motivación, de modo que el clima laboral positivo sea el principal aspecto para el desarrollo del talento humano.

La innovación del tema se observa en el aporte de nuevos conocimientos y teorías para la solución del problema.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. General

Determinar de qué manera el clima organizacional afecta al cumplimiento de metas de trabajo de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

1.4.2. Específicos

- Diagnosticar cómo influye el clima organizacional en el talento humano en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

- Identificar en qué condiciones el cumplimiento de metas del talento humano se desarrolla en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.
- Proponer un Plan motivacional apropiado a las necesidades del talento humano en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de efectuar una revisión y análisis bibliográfica, a continuación se detallan los siguientes antecedentes investigativos:

URÍA DIANA (2011) El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato

Objetivos

- Diagnosticar la situación actual sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de Andelas Cía. Ltda. a través de encuestas, para detectar falencias y puntos débiles que deben ser fortalecidos.
- Analizar alternativas de mejora del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

Conclusiones

- No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.
- Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

FLORES ZOILA (2012) El clima organizacional y su incidencia en la productividad en la empresa Jeans Loren del cantón Pelileo

Objetivos

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

Conclusiones

- Los empleados consideran que el sistema de control aplicado en la empresa se desarrolla entre el nivel excelente y bueno.
- Existe un incremento de la rotación del personal debido a que no se establece un manejo de personal integra

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se basa en el paradigma crítico-propositivo que se fundamenta en las siguientes razones, es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales, crítico porque cuestiona los esquemas de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumental, propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.

2.2.1. Fundamentación ontológica

El problema planteado se ha venido presentando en los últimos años, de suma importancia ya que la selección del personal forma parte de una herramienta fundamental para la formación de una estructura sólida y consolidada dentro del talento humano con miras a las mejoras y desarrollo organizacional.

2.2.2. Fundamentación Epistemológica

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de la organización, mediante una administración constante, con énfasis en la cultura organizacional, los equipos de trabajo, la teoría y la tecnología que aplica las ciencias de la conducta, incluyendo la investigación.

2.2.3. Fundamentación Metodológica

La administración de recursos humanos en el enfoque de la dirección empresarial y los sistemas gerenciales ha evolucionado, de acuerdo a conocimientos científicos, la nueva ideología de obtener mayor rendimiento laboral está en base a la motivación y el liderazgo para multiplicar las utilidades propone herramientas que permitan optimizar los procesos y proponer cambios que direccionen a la empresa a desarrollar con eficacia y eficiencia sus objetivos.

2.2.4. Fundamentación Axiológica

Para emplear cualquier herramienta de administración es importante que se considere el empleo de valores, conocimientos que guíen e inspiren la vida laboral de la empresa, constituyéndose en el soporte de la cultura organizacional.

2.2.5. Fundamentación Legal

La presente investigación está amparada en:

REGIMEN LABORAL ECUATORIANO

CÓDIGO DEL TRABAJO (2005)

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

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

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado
10. Respetar las asociaciones de trabajadores;
15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

Art. 441.- Protección del Estado.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

1. La capacitación profesional;
2. La cultura y educación de carácter general o aplicada a la correspondiente rama del trabajo;
3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro; y,

4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

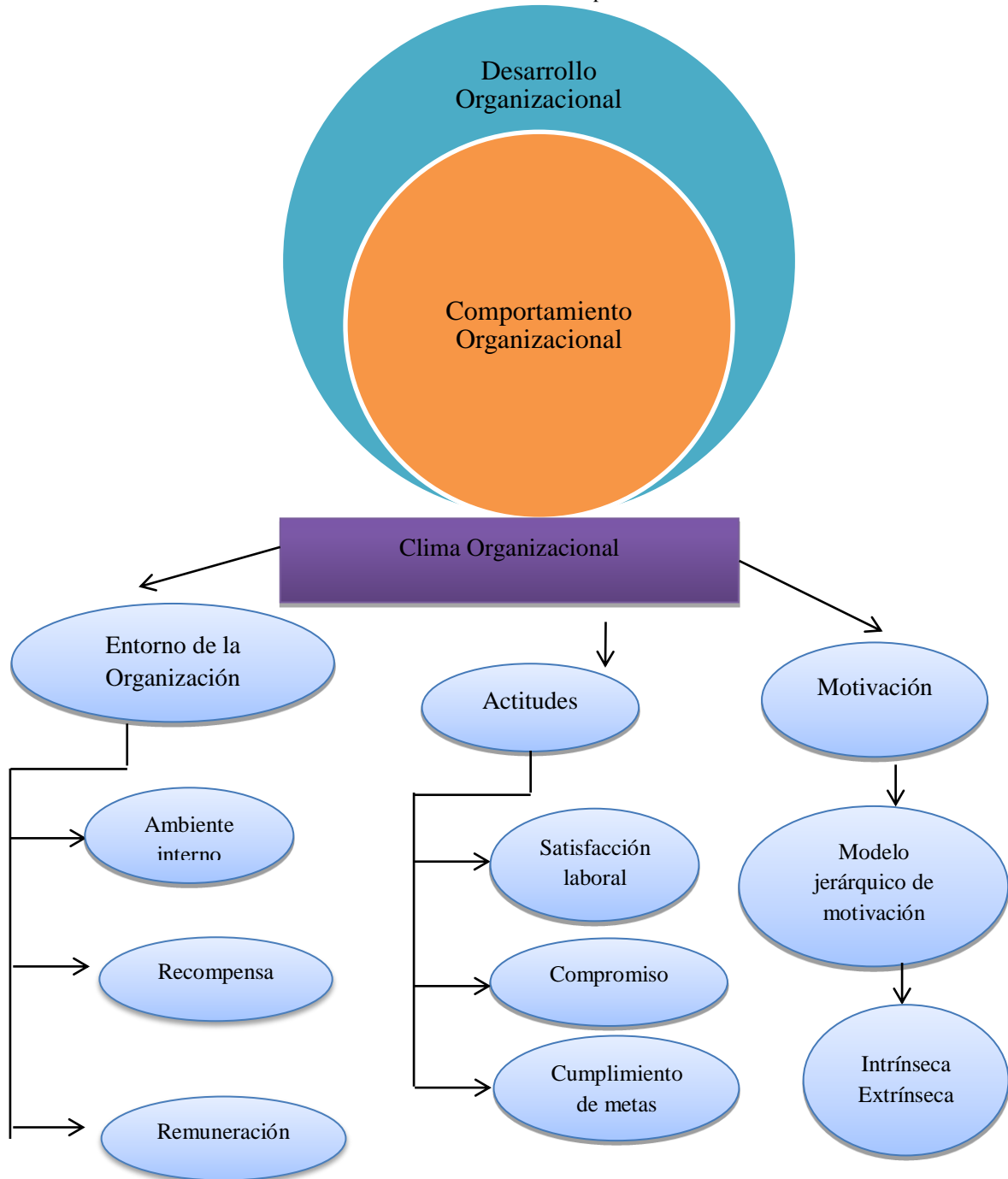
Cada trabajador tiene derecho a que su empleador le proporcione capacitación en su trabajo que le permitan elevar su nivel de vida conforme a los requerimientos de la empresa.

La formación del profesional será obligatoria y gratuita para el trabajador cuando sea requerida por la empresa para mejorar su desempeño laboral.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Variable independiente: Clima laboral

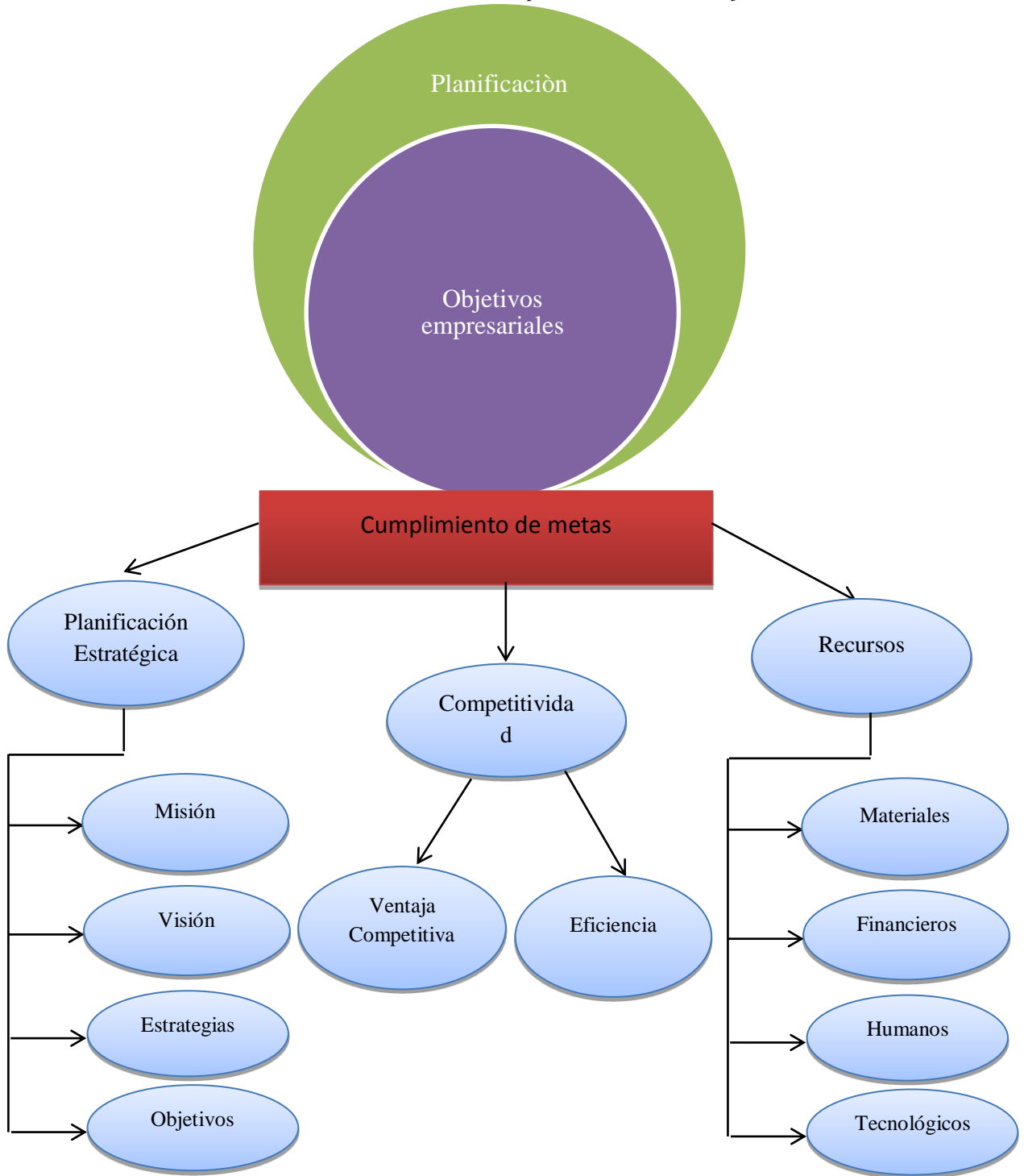
Gráfico N° 1 Variable independiente: Clima laboral



Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

Variable dependiente: Metas de Trabajo

Gráfico N° 2 Variable dependiente: Metas de Trabajo



Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

2.3.1. Definición de la variable independiente: Clima Organizacional

2.3.1.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades con variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ello es la formación de equipos con los altos directivos de una empresa el cambio estructural en un municipio y el enriquecimiento del trabajo en las compañías manufactureras. También su estudio abarca una amplia gama de temas: efectos del cambio, métodos del cambio organizacional y factores que inciden en su éxito. (Cummings, 2007, pág. 2).

Se tiene que Beckhard (1969) define el Desarrollo Organizacional como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento" Para Bennis (1969), el Desarrollo Organizacional es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al Desarrollo Organizacional como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. (Achilles, 2004, pág. 27)

El concepto de desarrollo organizacional aparece en el mundo académico y profesional hacia el fin de los 60, siendo Richard Beckhard su principal impulsor. Para este autor el proceso de Desarrollo Organizacional es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en

los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento. (Marchant, 2014, pág. 9)

Los autores impregnan el conocimiento sobre el cambio de mentalidad en las organizaciones, pues solo con estas acciones se van a cumplir los objetivos institucionales, tanto los procesos, procedimientos y métodos de trabajo, tienen relación con aquellas personas que intervienen en los mismos, por eso es importante el cambio de actitud del talento humano en las empresas.

2.3.1.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones. (Hellriegel, 2009, pág. 4)

El comportamiento de las organizaciones presenta un conjunto de características distintivas que permite identificar sus principales diferencias de otros compradores y que aporta las bases de análisis de las oportunidades de Marketing para las empresas orientadas a los mercados industriales. Las organizaciones, al igual que los consumidores, efectúan sus compras como conclusión de un proceso cuyo objetivo principal es la satisfacción de una necesidad o la resolución de un problema a través de la selección, adquisición y utilización de productos y servicios. Las bases del comportamiento de las organizaciones son los elementos personales integrantes en su estructura, ya que son los individuos quienes detectan las necesidades, se proponen satisfacerlas, buscan posibles soluciones, determinan los productos adecuados y los usan. En definitiva, las organizaciones se fundamentan en el comportamiento humano. (Esteban, 2008, pág. 152)

Una forma común de comprender el Comportamiento Organizacional consiste en analizar las disciplinas que fundamentan la ciencia del comportamiento, sus aportaciones y unidades especiales de análisis. De acuerdo a esto se podría concluir que el Comportamiento Organizacional se ha adjudicado ideas, conceptos, métodos y conclusiones de otras disciplinas, especialmente de la Economía, la Psicología y la Sociología, la Administración, la Política Social, las Relaciones industriales, las internacionales y de la Ciencia de la Computación. Sin embargo muchas disciplinas académicas aún siguen contribuyendo al desarrollo del Comportamiento Organizacional, esto por la cantidad de temas y problemas que ella abarca. (Amorós, 2014, pág. 16)

El comportamiento humano es el que tiene especial importancia en las empresas, pues el clima laboral dependerá de ese comportamiento, para lograr que exista un clima agradable, se debe tratar con diversas estrategias para que el talento humano sea lo suficientemente maduro para actuar dentro de sus funciones, así mismo los directivos también deben estar dispuestos al cambio y a comprender las necesidades de sus empleados.

2.3.1.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales). (Méndez, 2006, pág. 30)

El comportamiento de las organizaciones presenta un conjunto de características distintivas que permite identificar sus principales diferencias de otros compradores y

que aporta las bases de análisis de las oportunidades de Marketing para las empresas orientadas a los mercados industriales. Las organizaciones, al igual que los consumidores, efectúan sus compras como conclusión de un proceso cuyo objetivo principal es la satisfacción de una necesidad o la resolución de un problema a través de la selección, adquisición y utilización de productos y servicios. Las bases del comportamiento de las organizaciones son los elementos personales integrantes en su estructura, ya que son los individuos quienes detectan las necesidades, se proponen satisfacerlas, buscan posibles soluciones, determinan los productos adecuados y los usan. En definitiva, las organizaciones se fundamentan en el comportamiento humano. (Talaya, 2008, pág. 151)

Existen varias conceptualizaciones sobre el clima organizacional:

1. El clima es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización.
2. El clima es un concepto dinámico, que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de esas situaciones. A la vez, el clima tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones puntuales o coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten de forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
3. El clima, en cuanto atmósfera psicológica colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones, y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, tanto como sus actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas, normas, y las políticas emanadas por la dirección. El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima negativo, por otra parte,

hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. (Gimenez, 2007, pág. 192)

Su significado adaptado a las organizaciones tiene connotaciones similares al clima ambiental, pero integra un conjunto de características objetivas y subjetivas que se dan en una organización, perdurables en el tiempo e identificables, que la configuran y distinguen de otras organizaciones, lo que permite explicar aspectos cruciales del día a día que vivencian sus colectivos profesionales y personas individuales. Entre dichas características pueden destacarse los estilos de dirección y liderazgo, las normas y procedimientos, las condiciones ambientales y de seguridad, las políticas de empresa (salarial, de factor humano o recursos humanos), los tipos de comunicación formal e informal, las percepciones de los empleados, las dimensiones de la gestión y la participación, etc. que predominan en dicha organización, o bien en un departamento/área funcional concreta, y que influyen en el comportamiento de sus miembros. (Berbel, 2007, pág. 169)

Los factores del clima organizacional son de carácter interno y externo, si los directivos no comprenden estas relaciones, se afecta su integración, por ello, es importante que el estilo de dirección y el liderazgo sea lo suficientemente democrático y abierto para que esta interrelación pueda funcionar en un correcto clima laboral.

a) Entorno de la organización

El contorno de una organización está compuesto por las Instituciones o fuerzas externas que pueden afectar su desempeño. Abarca generalmente proveedores, clientes, competencia, dependencias reguladoras gubernamentales, grupos políticos de presión, etcétera. (Robbins S. , 2004, pág. 443)

El entorno de una organización está compuesto por las instituciones o fuerzas externas que pueden afectar su desempeño. Abarca generalmente proveedores, clientes, competencia, dependencias reguladoras gubernamentales, grupos políticos de presión,

etcétera. ¿Por qué el entorno tendría que repercutir en la estructura de una organización? Por la incertidumbre del ambiente. Algunas organizaciones enfrentan medios relativamente estáticos en los que pocas fuerzas cambian. Por ejemplo, no hay nuevos competidores ni nuevos adelantos tecnológicos de los competidores actuales, ni tampoco es mucha la actividad de los grupos públicos de presión que influya en la organización. Otras organizaciones enfrentan ambientes muy dinámicos, en los que cambian rápidamente las regulaciones gubernamentales que atañen a sus negocios, hay nuevos competidores, es difícil conseguir las materias primas, se modifican de continuo las preferencias de productos de los clientes, etc. Los entornos estáticos generan mucha menos incertidumbre para los administradores que los dinámicos. Y como la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de la organización, la administración tratará de reducirla al mínimo. Una forma de hacerlo es mediante ajustes en la estructura de la organización. (Robbins S. , 2004, pág. 442)

El entorno externo de una organización consiste en dos partes. El entorno general de una organización es el conjunto de dimensiones y fuerzas amplias en sus alrededores que crean su contexto general. Estas dimensiones y fuerzas no necesariamente están asociadas con otras organizaciones específicas. El entorno general de la mayoría de las organizaciones tiene dimensiones económicas, tecnológicas, socio-culturales, político-legales e internacionales. El otro entorno externo significativo para una organización es su entorno de tareas. El entorno de tareas consiste en organizaciones o grupos externos específicos que influyen una organización. (Griffin, 2014, pág. 65)

El entorno es lo que rodea a la organización y queda fuera del control de esta. Para facilitar su comprensión se divide en diferentes aspectos y su análisis se hace por partes, permitiendo así visualizar de manera parcial los posibles impactos en la organización, presentándolos como oportunidades y amenazas, los cuales al integrarlos en un análisis de interacción con las fortalezas y debilidades de la empresa nos permitirán ver las posibles estrategias que surgen de esas interacciones. Lo primero que se precede a efectuar es definir en el grupo y por consenso, que se entiende por cada tipo de entorno, por ejemplo, para el entorno económico lo podemos considerar como todo aquello que

se refiere a las condiciones económicas- monetarias del país (Hernández, 2005, pág. 75).

El entorno laboral guarda relación directa con aspectos básicos como: Clientes, competencia, proveedores, política, cultura, etc. con lo cual los directivos deben tomar decisiones, para ello el talento humano debe estar preparado y de acuerdo a sus funciones, además su comportamiento laboral debe estar acorde a las necesidades que le impone el entorno.

a.1) Ambiente Interno

El ambiente interno es el resultado de las interacciones de los miembros de la organización, tales como Accionistas, directivos, empleados y trabajadores, así como los recursos materiales con los que se opera, como maquinaria, equipos, tecnología, procedimientos, normas, etc. El ambiente interno está muy relacionado con el clima organizacional, la dinámica de la empresa y las formas de relación. De ahí que se pueden considerar como fuerzas o debilidades en relación con otras organizaciones (Ronquillo, 2006, pág. 22).

El diseño de la estructura organizacional o simplemente el diseño organizacional, consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la implementación de la estrategia y los objetivos de la empresa, la administración del personal, la tecnología empleada y las tareas de la organización. La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa, en cuanto a las relaciones entre los gerentes, entre los gerentes y los empleados y entre estos últimos entre si el diseño de la estructura organizacional es más bien amplio y va desde una estructura "ideal" y regida a una totalmente flexible y adaptable a las circunstancias de la empresa. (Guerra, 2002, pág. 316).

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros. (Martínez D. , 2005, pág. 175).

El ambiente interno tiene relación con las actividades que se efectúan en la empresa, la estructura de la organización una vez definida es la que sirve de guía para que los involucrados en ella actúen, la jerarquía, el orden, la autoridad interna, tienen que ver con las diversas acciones que se produzcan en el diario desempeño.

a.2) Recompensa

La retribución se considera como una de las cuestiones fundamentales en la dirección del equipo de ventas y en su motivación. La cuestión esencial es diseñar una combinación de recompensas (monetarias, no monetarias) que dirijan los esfuerzos de la fuerza de ventas hacia aquellas (áreas consideradas más interesantes por la empresa. Transmitirlas claramente esa información les ayudara a desarrollar su trabajo de la forma más eficiente posible. (Castro, Enrique C.Diez de, 2003, pág. 343)

Uno de los principales motores del cambio que poseen los sistemas de recursos humanos es el sistema de recompensas de la organización. Los incentivos vinculados al rendimiento personal y global de la empresa deben alinearse en la visión, los objetivos y las estrategias de sostenibilidad de la organización para incrementar¹ la motivación de los empleados para lograr estos objetivos. (Costa, 2006, pág. 146)

Los sistemas de recompensa de los empleados también deben contemplar planes de incentivos y premios para aquellas personas y grupos que sobresalgan en el avance hacia la sostenibilidad. Estos tipos de premios e incentivos entregados a individuos o equipos intentan fomentar la creatividad de los empleados para encontrar nuevos productos, soluciones o procesos que mejoren sustancialmente los existentes. También sirven para demostrar la importancia de determinadas políticas (por ejemplo, política de sostenibilidad) para la empresa. (Costa R. , 2006, pág. 146)

Los sistemas de recompensa deben ser analizados por los directivos de manera objetiva, pues se constituyen en un referente fuerte de preocupación de los empleados, en primer lugar la calidad de vida se mejora cuando los empleados tienen estabilidad laboral, posteriormente un sistema de recompensas interno producirá un efecto positivo en los colaboradores.

a.3) Remuneración

En el lenguaje económico se entiende por remuneración el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. Y, por ello, algunos autores, en especial los juristas, consideran la remuneración como una contraprestación. Podemos distinguir dos tipos de remuneración: la remuneración total o global y las remuneraciones parciales. La remuneración total no es sino la suma de todas las remuneraciones parciales que recibe o se asignan al trabajador. (Urquijo, 2008, pág. 25)

Los salarios, y en particular las tasas relativas de salarios, han sido siempre un asunto de gran importancia para los empleados de todos los niveles y en cualquier tipo de organización. Aunque se sostiene que la motivación principal no es el dinero, "una jornada de trabajo justa, con un salario justo" se considera un requerimiento mínimo en los sistemas de remuneración. En torno a este elemento básico existe un conjunto increíblemente complejo de pagos y beneficios que constituyen el sistema moderno de recompensa. El sistema de remuneraciones de una empresa debe ser congruente con la cultura y los valores de la sociedad en que opera, así como con otros aspectos del sistema de administración. Como resultado de ello, hay sustanciales variaciones en la percepción y la práctica del pago de sueldos y salarios en los países. (Whitehill, 1994, pág. 214)

Al hablar del Salario, nos referimos a la remuneración del Trabajo dependiente, sea manual o intelectual. Englobamos, por lo mismo, en una misma denominación los sueldos y salarios. El trabajador independiente resulta una mezcla de trabajador, empresario y capitalista. Por lo mismo, su remuneración global participara en su tanto de los caracteres comunes a cada una de las funciones específicas que en su persona concentra. El Salario podría definirse de la siguiente manera: Es la remuneración cierta, anticipativa a la producción, periódicamente recibida, establecida sobre una base contractual como debida por el trabajo dependiente. (Pernaut, 2008, pág. 321)

La remuneración es el pago justo a las responsabilidades cumplidas por los empleados de una empresa, por esta situación, la asignación de puestos debe hacerse en base a los méritos que ellos obtengan solo de esta manera se estará reconociendo su trabajo y por supuesto a futuro tendrán un desempeño óptimo.

b) Actitudes

Las actitudes son creencias y sentimientos que predisponen nuestra reacción ante los objetos, las personas y los acontecimientos. Las actitudes influyen en la conducta en determinadas circunstancias: cuando otras influencias son mínimas, cuando la actitud es

específica de una conducta cuando somos conscientes de nuestras actitudes. Consideremos ahora un principio más asombroso: las personas terminan creyendo en lo que defendían. Un gran número de pruebas confirman que las actitudes siguen a la conducta. (Myres, 2005, pág. 699)

Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Si digo que me gusta mi trabajo, expreso mi actitud hacia mi trabajo. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero se relacionan, lo que se comprende si atendemos a los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento. En las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo. Por ejemplo, si los trabajadores creen que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempos y procesos conspiran para hacerlos trabajar más por el mismo o menos dinero, es conveniente tratar de entender cómo se formaron estas actitudes, qué relación guardan con el comportamiento actual en el puesto y cómo podrían cambiarse. (Robbins S. , 2004, pág. 71)

Con las actitudes se puede analizar los tipos de progreso que realizan, se encuentran diferentes tipos de actitudes.

Actitudes básicas

Los trabajadores pueden revelarse como ambiciosos: los que nunca quedan satisfechos, y siempre buscan un nuevo mejoramiento, un nuevo ascenso. Esto que, a primera vista puede parecer una cualidad, a algunos les parece que no lo es, porque constantemente producirá trabajadores "descontentos", de algún modo "frustrados". Con todo, es indiscutible que este tipo de empleados constituye un enorme potencial humano, que, si es bien aprovechado y encauzado, pueda ayudarnos a lograr las más grandes realizaciones.

Satisfechos. Los trabajadores que se hallan en esta categoría, pueden estarlo por dos razones: primera, porque consideran que su situación económica, jerárquica o social en la empresa, es la adecuada. En este caso, se trata de una situación ideal. Pero puede ocurrir también que un trabajador se encuentre en esa actitud, debido precisamente a su falta de iniciativa, de deseos de mejorar, etc., lo cual es evidente indicio de sus limitaciones y de la poca posibilidad de aprovecharlo.

Confusos. Muchos trabajadores, precisamente por la falta de orientación, o por problemas de educación o temperamento, no aprecian, ni positiva ni negativamente, su situación frente a la empresa. Desde luego se comprende la urgencia de tratar de ayudarlos y orientarlos, pues su actuación nunca podrá ser positiva con esta actitud.

Fracasados. Son aquellos trabajadores que consideran —normalmente culpando a la empresa— que no han podido obtener el desarrollo, el progreso y el status a que aspiraban, y, por lo mismo, en el mejor de los casos, niegan su cooperación eficaz, cuando no —como es frecuente— adoptan actitudes de antagonismo frente a los demás.

Lo importante es tratar de saber, a base de registros, pero sobre todo de entrevistas y encuestas, el tipo de progreso que obtiene cada uno de nuestros empleados. El avalúo del capital humano, con ser el más valioso y activo en la empresa.

El análisis de las actitudes por parte de los directivos o los encargados del talento humano en una organización, sirve de guía para conocer cuál es el comportamiento de los empleados, conocer la razón de sus actuaciones les dará señales a los directivos de corregir errores producidos por la relaciones entre los miembros de la organización.

b.1) Satisfacción laboral

Sobre la base de los resultados de Judge y Kono (2001), parece claro que cuando se está interesado en predecir la satisfacción laboral, al menos uno de estos rasgos debería ser considerado en modelos futuros de satisfacción laboral. Judge y Larsen (2001), en su

investigación, han proporcionado pruebas sólidas de que la satisfacción laboral está basada, en parte, en la disposición. Por lo que respecta a la correlación existente entre la capacidad intelectual de los trabajadores y su nivel de satisfacción, los resultados son poco ilustrativos. En general parece que, en los trabajos manuales de carácter mecánico y repetitivo, la correlación es negativa entre satisfacción y nivel de inteligencia (Forteza, 1971), (Vega, 2010, pág. 207).

La motivación y la satisfacción laboral son aspectos muy relacionados; en muchos casos los estudios sobre motivación han tenido una gran influencia sobre los realizados en satisfacción, pero no son conceptos sinónimos ni describen el mismo fenómeno. Para Bravo y cols., la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes que las personas desarrollan respecto al trabajo que realizan en general o a aspectos particulares del mismo. La mayoría de las teorías que intentan explicar el fenómeno de la satisfacción laboral se basan en el concepto de discrepancia o desajuste. Estas teorías parten del supuesto de que la satisfacción laboral depende de la coincidencia entre lo que el profesional pretende obtener con su esfuerzo y lo que realmente obtiene. Cuanto mayor sea esta coincidencia, mayor será la satisfacción. (Ruiz P. , 2005, pág. 613)

La satisfacción laboral es una medida para los directivos de cómo actúan frente a los colaboradores, pues cuando no existe satisfacción, se está descuidando el activo máspreciado de la empresa, trabajadores motivados y satisfechos producen más por su positivismo que aquellos que están con problema y desánimo para trabajar.

b.2) Compromiso

El compromiso es la responsabilidad individual y colectiva hacia nosotros mismos, hacia los demás seres humanos y hacia la comunidad.

Frente a la acelerada transformación de escenarios sociales, que se traduce en un cambiante y complejo panorama de oportunidades, característico de las actuales sociedades, es pertinente considerar una acción ética y de compromiso como actitudes

no solo deseables sino posibles de desarrollar en los individuos y en los grupos. La acción ética y el compromiso de servicio a los demás son elementos que contribuyen a acrecentar la confianza en los liderazgos y a incrementar el capital social para ordenar la vida en comunidad. (Agüera, 2002, pág. 19)

El compromiso es la responsabilidad que se asume para el desarrollo de alguna tarea o gestión, es importante que este compromiso sea verdadero y real dentro de las actividades que se vayan a realizar, porque su cumplimiento indica que los empleados entendieron el mensaje dado por el gerente o el líder del grupo.

b.3) Cumplimiento de metas

Las metas se centran en el cumplimiento de variados aspectos del desempeño laboral y varían dependiendo del tipo de tarea. Para los administrativos internos, la evaluación tiene un carácter anual.

Y consta de dos dimensiones, objetivos personales (de acuerdo a la tarea desarrollada) y objetivos de la empresa {en los que el trabajador también colabora para su logro}, cada uno de los cuales tiene un porcentaje de cumplimiento. Para los trabajadores internos de atención al cliente y ventas de productos, las metas tienen carácter por una parte grupal, nivel de servicio (grupos conformados por los tipos de clientes a los que se atiende), y por otra individual. Las individuales se dividen a su vez en productos vendidos, productividad (número de clientes atendidos) diaria, así como la actitud y ejecución en la atención (Soto, 2008, pág. 286).

El cumplimiento de metas es fundamental para alcanzar los propósitos de la organización de forma permanente, si los empleados desconocen que características tienen que cumplir en sus actividades, no trabajarán en equipo sino de forma separada y ocasionará graves problemas, que se acumularán con el tiempo.

c) Motivación

Definiremos a la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar una meta. La motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta. (Robbins S. P., 2004, págs. 156-157)

Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada dirigida hacia las metas condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad. Se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización.

Los tres elementos claves que se pueden sacar de esta definición son:

Esfuerzo, que es una medida de la intensidad. Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. Se debe considerar la calidad del esfuerzo como la intensidad. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con estas, es el que deben buscar los gerentes.

Necesidad, se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse, satisficieran la necesidad y provocaran que la tensión disminuya.

Metas organizacionales, es decir los objetivos que la organización busca. (Amorós, 2007, págs. 81-91)

La motivación depende de varios factores, desde el pensamiento del ser humano hasta el desarrollo de alguna actividad, considerando los elementos que se encuentran a su alrededor, pero si no se encuentra motivado, se perderá su potencialidad en conseguir alguna meta, los directivos deben perfeccionar estrategias o acciones de motivación internas para mantener el interés de sus colaboradores.

c.1.) La Motivación hacia el logro de objetivos

La motivación enfocada hacia el logro de objetivos hace referencia al esfuerzo de una persona para dominar una tarea, alcanzar la excelencia, sortear obstáculos, desempeñarse mejor que otros y estar orgullosa de ejercer su talento. Es la orientación de una persona a luchar por el éxito en una disciplina, persistir a pesar de los fracasos y estar orgullosa de sus logros.

Al igual que en los enfoques generales de la motivación y de la personalidad, los enfoques de la motivación enfocada hacia el logro de objetivos, en particular, ha progresado desde el enfoque de los rasgos de la personalidad acerca de las "necesidades" de una persona para el logro de objetivos hasta el enfoque de interacción que enfatiza el logro de metas más cambiantes, y la manera en la cual éstas son afectadas por la situación. La motivación enfocada hacia el logro de objetivos se llama competitividad. (Weinberg, 2010, pág. 61)

La motivación por el logro depende del mismo ser humano, hay factores de motivación que cubren sus necesidades y estas tienen que ser descubiertas por los directivos para aprovechar el talento humano.

c.2.) Modelo jerárquico de motivación

Una vez evidenciadas las influencias del contexto social y cultural, el modelo Jerárquico de Motivación Intrínseca y Extrínseca, considera tres aspectos fundamentales: la variedad de las motivaciones presentes en el individuo, la posición de estas

motivaciones en un continuum de autodeterminación, los determinantes y consecuencias de estas motivaciones.

El primer postulado del modelo sugiere que la dicotomía tradicional motivación intrínseca - motivación extrínseca es demasiado simplista y que las motivaciones de un individuo se pueden reflejar con mayor exactitud a lo largo de un continuum de autodeterminación, es decir, en función del grado con que estas motivaciones son autónomas, realizadas por elección propia y aceptadas libremente por el individuo en oposición a aquellas más o menos impuestas.

En consecuencia, se proponen cinco tipos principales de motivación ordenados, respectivamente, de mayor a menor nivel de autodeterminación: la motivación intrínseca, la regulación identificada, la regulación introyectada, la regulación externa y la amotivación. (Cecchini, 2005, pág. 60)

Este modelo de motivación considera dos tipos de elementos: La motivación interna y la externa, cuando se unen las necesidades internas con las necesidades del entorno externo, los encargados del talento humano en su debido momento deben implementar acciones para impulsar las motivaciones hacia aspectos que contribuyan al clima laboral.

c.2.1.) Motivación intrínseca

La motivación intrínseca se refiere al hecho de realizar una actividad por las satisfacciones que procura, ya sea (a) por la excitación, diversión, estética o sensaciones placenteras que permite experimentar {motivación de estimulación}, (b) por la satisfacción que proporciona el intento de explorar y aprender (motivación de conocimiento) o finalmente, (c) por el placer y la satisfacción de superar desafíos y alcanzar objetivos (motivación de logro). (Cecchini, 2005, pág. 60)

El sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzcan en la acción ejecutada. Por ejemplo. La satisfacción por un trabajo bien hecho (Porrás, 2005, pág. 21)

Este tipo de motivación es lo que el ser humano siente cuando realiza una tarea o culmina la misma con satisfacción del deber cumplido, el logro alcanzado le brinda satisfacción y con lo cual la tarea tiene toda la atención del individuo.

c.2.2.) La regulación identificada

La regulación identificada se corresponde con una forma de motivación en la que el individuo efectúa una actividad que no es interesante en sí misma, pero que, sin embargo, juzga o "identifica" importante en cuanto que espera alcanzar ciertas metas personales valoradas. En otros términos, la actividad se realiza por motivos extrínsecos, pero el compromiso con ella resulta de una elección personal y autónoma (auto-determinada). (Cecchini, 2005, pág. 60)

La regulación identificada se refiere a una motivación extrínseca que se enfoca de acuerdo al entorno que le rodea al individuo, esta motivación considera también de las metas del propio individuo, con lo cual hay que identificar que le interesa más a la persona

c.2.3.) La regulación introyectada

La regulación introyectada es otra forma de motivación extrínseca, en la que el individuo no actúa por propia elección, sino bajo el efecto de un sentimiento de coacción o presión interna del tipo: "debería hacerlo", o "sería necesario que lo hiciera". (Cecchini, 2005, pág. 60)

Esta motivación está determinada por la obligación de hacer las cosas, su cumplimiento es por una orden aunque no le guste a la persona, es necesario identificar entonces cómo se comportan los colaboradores con este tipo de acciones.

c.2.4) La regulación externa

La regulación externa es de naturaleza instrumental (no es más que un medio para lograr otras finalidades) y hace referencia a la motivación extrínseca que generalmente se describe en la bibliografía especializada. En definitiva, el individuo hace una actividad no por propia elección, sino porque es controlado por un sistema de recompensas o castigos (coacciones). (Cecchini, 2005, pág. 60)

Los colaboradores de la empresa están más enfocados en las recompensas y se caracterizan por que sus actuaciones las hacen en función a este sistema.

c.2.5.) Amotivación

La amotivación se refiere a los comportamientos que no son motivados ni intrínsecos ni extrínsecamente y que se sitúan en el nivel más débil del continuum de autodeterminación. Las personas amotivadas no relacionan sus comportamientos y las consecuencias de sus comportamientos. Esta situación generalmente sucede cuando los individuos tienen sentimientos de incompetencia y de falta de control. (Cecchini, 2005, pág. 60)

Un diseño jerárquico. Los niveles de cada factor están incluidos en los niveles de otro factor, estableciéndose así una jerarquía de dependencias entre los distintos niveles de los diferentes factores. Un modelo jerárquico es anidado cuando cada nivel de un factor se corresponde solo con un nivel de otro factor. En este tipo de modelos no existen interacciones, ya que esto solo es posible cuando todos los niveles de un determinado factor se cruzan con todos los niveles de los demás factores. Un modelo jerárquico es

cuando todos los niveles de un factor aparecen en todos los niveles de resto de los factores. (Marqués, 2009, pág. 213)

Cuando los colaboradores están amotivados, se produce una insatisfacción porque no existe alguna actividad que sea agradable de cumplir, esta situación se debe evitar en la empresa.

c.2.6.) Motivación Extrínseca

El sujeto se mueve por las consecuencias que espera alcanzar —por ejemplo. El salario (Porras, 2005, pág. 21)

Este tipo de motivación está basada en el incentivo económico que es el salario, el individuo solamente le interesa el pago y se motiva por este aspecto.

c.2.7) Motivación trascendente

El sujeto se mueve por las consecuencias que produzcan su acción en otro u otros sujetos presentes en su entorno. (Porras, 2005, pág. 21)

La preocupación de los colaboradores por las consecuencias de sus acciones en otras personas es importante que se observe, porque el individuo está motivado por cómo piensa que se sienten los demás y para él eso es lo básico.

2.3.2. Definición de la variable dependiente: Metas de trabajo

PLANIFICACION

Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar

y crear el futuro. La planificación no es otra cosa que el intento del hombre por gobernar su futuro, por imponer la razón humana sobre las circunstancias. Debe quedar claro que planear es programar, optimizar recursos; saber hacia dónde se va y cómo llegar. (Carvajal, 2005, pág. 41)

Planificar se convierte para la empresa, institución u organización social en un proceso en el cual:

- Se identifican espacios para la acción y se facilita a su líder (gerencia) determinar el rumbo dentro de esos espacios.
- Se busca, se identifica y se mantiene la unidad de propósito institucional, procurando que éste sea compartido por todos los miembros de la organización.
- Se prepara a todos los niveles organizacionales para anticipar el cambio y aprovechar constructivamente las experiencias vividas y las nuevas oportunidades.

De acuerdo con lo anterior, el proceso de planificación permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social, informada e innovadora, dentro de un espacio delimitado por las características institucionales o grupales y la dinámica del entorno. (Saavedra e. a., 2001, pág. 30)

La planificación es considerar varios elementos que en corto, mediano o largo plazo funcionarán, dependiendo de las necesidades de la empresa, el proceso de planificación tiene que observar un rumbo fijo para que las acciones a futuro se puedan realizar.

OBJETIVOS EMPRESARIALES

El logro de los objetivos competitivos contribuye a que la empresa obtenga los beneficios necesarios para recompensar a los propietarios de la empresa, a la par que permite a los clientes identificar la empresa y diferenciarla de los rivales. En definitiva, la empresa tiene que formular un número reducido de objetivos competitivos de carácter

amplio y general. Estos objetivos deben presentar las siguientes características: a) ayudar a crear un consenso en la empresa, b) ser lo suficientemente amplios en concepto como para permitir el oportunismo y c) estar lo bastante distantes en el tiempo como para que un número de opciones posibles puedan asegurar su cumplimiento. Por otra parte, los objetivos han de ser realistas y basarse en: a) los recursos internos de la empresa y b) las oportunidades, riesgos y condicionantes externos. (Fernández, 2010, págs. 69,70)

Los objetivos, deben ser ejecutados en orden jerárquico, es decir, por niveles de autoridad y/o de acción:

Objetivos generales: Para toda la empresa, que deben ser claros y deben establecerse de forma tal que sean fácilmente evaluables para poder controlar su cumplimiento, encontrándose constituidos por las metas amplias de la empresa, cuyo propósito es operar lucrativamente a largo plazo para beneficio de los accionistas y dar la mayor satisfacción a sus clientes.

Objetivos específicos: Para cada área, que son estimaciones de los resultados a corto y mediano plazo, de acuerdo con las metas establecidas, siendo esencialmente comprobables y expresados en términos cuantitativos para facilitar su posterior evaluación.

Objetivos individuales: De cada una de las personas que actúan en la empresa, que son aquellos que deben ser alcanzados por la acción individual con relación a los objetivos generales y específicos de la empresa. (García A. , 2013, pág. s/n)

Los objetivos empresariales direccionan el camino por donde deben seguir los directivos, pero éstos deben ser entendidos por los colaboradores, sin ello, es infructuoso que se cumplan las acciones planificadas.

Formulación de Objetivos

En la formulación de objetivos competitivos existen diferentes planteamientos.

El pensamiento tradicional asume el modelo de incompatibilidades o trade-off entre los objetivos. Por ello, plantea comprobar si se pueden alcanzar todos los objetivos seleccionados, verificando si existen conflictos entre ellos y, en el supuesto de que así sea, eliminar las discrepancias. Normalmente es difícil alcanzar diferentes objetivos de forma simultánea. Por lo tanto, es necesario ordenarlos de acuerdo con su importancia, con objeto de establecer prioridades para la acción (Hofer y Schendel. 1978). En este sentido, determinados autores siguen un proceso secuencial para el logro de los objetivos competitivos: consideran adecuado que la empresa se centre en un único objetivo en cada momento del tiempo, de manera que se define una secuencia lógica acerca de los objetivos a alcanzar, con el fin de obtener mejoras substanciales en todos.

Finalmente, un planteamiento extremo considera que la alta dirección debe conceder a un objetivo competitivo un tratamiento preferencial sobre los demás, es decir, una prioridad, y mantenerlo a lo largo del tiempo, ya que considera que las empresas que quieren ser excepcionales en múltiples objetivos acaban siendo peores que las concentradas en sólo uno. (Fernández, 2010, págs. 69,70)

Se formulan objetivos para conocer cuáles son las actividades que se van a desarrollar en la empresa, estos objetivos deben ser claros y realizables, no solo enunciarlos porque no contribuirán a un mejor desempeño de todos los colaboradores.

CUMPLIMIENTO DE METAS

El cumplimiento de metas se refiere a las actividades que se fija previamente el evaluado con su evaluador, las cuales deberán ser cumplidas en un período de tiempo determinado. (Montero, 1998, pág. 9)

Las metas marcan la dirección de todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los criterios para medir los logros reales. Todo lo que hacen los miembros de la organización tiene que encauzarse a colaborar con las unidades de trabajo y así ayudar a que la organización alcance sus metas. (Robbins S. , Administración, 2005, pág. 164)

Una vez que la empresa ha efectuado un análisis FORD de los entornos externo e interno, puede proceder a establecer metas específicas para el período de planeación, mediante un proceso llamado formulación de metas. Los gerentes emplean el término metas para describir objetivos que son específicos en cuanto a magnitud y tiempo. La conversión de objetivos en metas susceptibles de medición facilita la planeación, la implementación y el control gerenciales. Para ser eficaces, las metas (1) se deben ordenar jerárquicamente, de modo que guíen al negocio durante el paso de objetivos amplios a objetivos específicos para departamentos e individuos; (2) se deben plantear cuantitativamente siempre que sea posible; (3) deben ser realistas, y (4) deben ser congruentes. Otros equilibrios importantes que deben establecerse al fijar metas son: balancear las utilidades a corto plazo y el crecimiento a largo plazo; balancear la penetración profunda de los mercados existentes y el desarrollo de mercados nuevos; balancear las metas de utilidades y las metas sin fines de lucro, y balancear un alto crecimiento y un bajo riesgo. (Kotler, 2002, pág. 42)

El cumplimiento de metas se refiere a la forma que los colaboradores cumplen con sus responsabilidades, las metas pueden ser a corto plazo, por esta razón se debe hacer conocer cuáles son los deseos de la alta dirección para que no exista inconvenientes a futuro sobre la manera o forma de trabajo.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los objetivos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la visión y misión organizativa. (Martínez, 2012, págs. 25,26)

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

Mensurables.- Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.

Específicos.- Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.

Apropiados.- Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.

Realistas.- Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.

Oportuno.- Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo. (Martínez, 2012, págs. 25,26)

Cuando los objetivos satisfacen los criterios anteriores, se dan muchos beneficios para la organización:

- Ayudan a dirigir a los trabajadores de toda la organización hacia metas comunes. Esto ayuda a concentrar y conservar recursos valiosos en la organización y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado.
- Los objetivos desafiantes pueden ayudar a motivar e inspirar a los trabajadores de la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo. Empíricamente ha sido demostrado que los individuos trabajan más duro cuando luchan por objetivos específicos que cuando se les pide simplemente que lo hagan lo mejor que puedan.
- Siempre existe la posibilidad de que las diferentes partes de la organización persigan sus propias metas en lugar de las metas de la totalidad de la organización. Aunque bien intencionados, pueden actuar como propósitos que se

cruzan con los de la organización como conjunto. En esos casos, los objetivos significativos pueden ayudar a resolver conflictos cuando surjan.

- Cuando los objetivos son los más apropiados, proporcionan un criterio para fijar las recompensas e incentivos. No solamente motivarán en mayor medida a sus empleados, sino que también ayudan a asegurar un mejor sentido de la equidad e imparcialidad en la asignación de recompensas. (Martínez, 2012, págs. 25,26)

Los objetivos estratégicos son enunciados que ayudan al desenvolvimiento de todos los colaboradores en la empresa, por esta situación deben ser apropiados y medidos en su real dimensión, es decir que se puedan cumplir.

- **Competitividad**

Debemos recordar que la condición fundamental para poder vender en cualquier mercado es ser competitivo. Bajo el punto de vista del cliente, ser competitivo significa tener un conjunto de productos, servicio y precio mejor que el de la competencia.

Como producto entendemos tanto su utilidad, que cumpla la función que espera el cliente, como su calidad y su diseño.

Como servicio entendemos que el cliente lo tenga su disposición cuando, donde y como lo desee y si tuviera algún problema, que lo resolvamos rápidamente.

El precio a tener cuenta es no sólo lo que paga nuestro cliente sino también lo que paga el consumidor final, si no fuera el mismo.

La empresa debe ser competitiva no solo para el cliente sino también para sí misma y la definición de competitividad que debe emplear es:

Soy competitiva si soy capaz de alcanzar mis objetivos de venta con beneficios suficientes tanto para sobrevivir como para crecer. Una empresa, para ser competitiva, debe desarrollar competencias básicas. Por ello, la calidad de los directivos debe

medirse por su capacidad para identificar, desarrollar y explotar competencias básicas que permitan a la compañía incrementar su competitividad y crecer. (López, 2008, pág. 67)

La competitividad es una variable multifactorial: formación empresarial, habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico. Se requiere partir de una base institucional amplia para la competencia. Entonces aún con mayor razón, la competitividad requiere arreglos institucionales diversos, pues incluye tanto las estrategias de mercado, incluidos en la competencia, como las estrategias respecto a sus capacidades y recursos internos a la empresa. (Colina, 2009, pág. 4)

El término competitividad indica si la empresa está preparada para enfrentarse en el mercado, considerando que existen otros competidores y que cada uno querrá alcanzar una porción de mercado, los directivos tienen que tomar decisiones para no quedarse lejos de sus competidores.

- **Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos, en todo el mundo las empresas han visto disminuir su crecimiento y enfrentan a competidores nacionales y globales que ya no actúan como si el pastel en expansión fuera lo bastante grande para todos. (Porter, 2007, pág. 12)

La ventaja competitiva consiste en crear un mejor valor para el cliente con base en un costo más bajo o en el mismo costo en comparación con lo que ofrecen los competidores o en crear un valor equivalente por un costo más bajo respecto del que ofrece la competencia. El valor para el cliente es la diferencia entre lo que un cliente recibe (realización para el cliente) y lo que un cliente da (sacrificio del cliente). (Hansen, 2007, pág. 487)

La ventaja competitiva es el valor añadido de la empresa, que esta diferencia se puede hacer presente en el producto, en la atención, en su estructura o en la atención, etc., indica la importancia de que la empresa piense siempre en ser diferente.

- **Recursos**

Una nueva definición de recursos: son los que están orientados a principios (consumidores cuyas decisiones están motivadas por sus creencias y no por el deseo de aprobación), los orientados al estatus (consumidores cuyas decisiones están guiadas por las acciones, la aprobación y las opiniones de otros) y los orientados a la acción (consumidores que están motivados por el deseo de participar en actividades sociales o físicas, encontrar variedad o enfrentar riesgos). Cada una de las tres auto-orientaciones principales representa actitudes, estilos de vida y formas de toma de decisiones distintos.

Los recursos (de mayor a menor) se refieren al rango de capacidades y medios psicológicos, físicos, demográficos y materiales que los consumidores deben tener a su disposición, como educación, ingresos, confianza en sí mismos, salud, motivación para comprar y nivel de energía.

Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia. (Schiffman, 2005, pág. 74)

La forma de como los recursos participan en la empresa, depende de las necesidades que tienen los directivos para con la empresa, así se direccionarán recursos para destinarlos a los gastos o las inversiones de la empresa, será una decisión que tendrá consecuencias inmediatas, tanto para elevar el nivel de motivación en un área o en una persona.

2.4. HIPÓTESIS

El diagnóstico del clima organizacional permitirá mejorar el cumplimiento de metas en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

2.5. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

2.5.1. Variable Independiente

Clima organizacional

2.5.2. Variable Dependiente

Cumplimiento de metas

CAPÍTULO III

3. METODOLÓGICA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma seleccionado en la fundamentación filosófica, que es el paradigma crítico propositivo, corresponde utilizar el enfoque cualitativo que es el siguiente:

Se utiliza el presente enfoque porque permitió estudiar y comprender los elementos que componen el clima organizacional de las empresas y de esta manera analizar las causas que ocasionan el decremento en el cumplimiento de metas de los trabajadores, para luego proponer un modelo que permitirán dar solución al problema objeto de estudio.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de la presente investigación se enfocó en dos modalidades las cuales se detallan a continuación.

3.2.1. Investigación Bibliográfica

A partir de esta investigación, se consideró diferentes enfoques, teorías, criterios, de varios autores que aportaran al desarrollo del entendimiento del problema en estudio. La finalidad fue obtener información secundaria para realizar un análisis, con el propósito de interpretar, comprender y explicar el problema objeto de estudio que sirvió de base para el desarrollo de la investigación.

3.2.2. Investigación de Campo

Esta investigación permitió recolectar información primaria, puesto que en esta modalidad el investigador tuvo un contacto directo con la realidad, estableciendo mayor conocimiento sobre la problemática que atraviesa la empresa, con la finalidad de recolectar la suficiente información primaria.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación exploratoria

Se realizó la investigación exploratoria con el objetivo de conseguir un acercamiento con la realidad que se investiga para obtener datos que permitirán plantear soluciones al problema a través de una propuesta de solución.

3.3.2. Investigación Descriptiva

Se utilizó este tipo de investigación para conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, interpretando la realidad de los hechos.

También permitió la recopilación y tabulación de datos que serán reunidos con un propósito definido, el de la comprensión y solución de problemas, contribuyendo a puntualizar el problema en tiempo real.

3.3.3. Investigación Correlacional

Se realizó este tipo de investigación, porque permitió examinar la relación entre variables, para lo cual fue necesario utilizar una herramienta fundamental denominado Ji cuadrado, permitiendo la comprobación de la hipótesis, para ello se consideró las variables de la investigación.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la realización de la presente investigación se realizó al personal de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., como clientes internos y a los clientes externos, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 1 Población y Muestra

DESCRIPCION	ENCUESTA
Clientes externos	416
Clientes internos	45
Total	461

Se aplica la siguiente fórmula al número de clientes externos:

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95% (1.96)

P = Probabilidad favor 50%

Q = Probabilidad en contra de la ocurrencia 50%

N = Población o universo (MERCADO META) 200

e = Nivel de error 5%

Remplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 416}{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 + 416 * (0.05)^2}$$

$$n = \frac{3,84 * 104}{0.96 + 1.04}$$

$$n = \frac{399,36}{2,00}$$

$n = 200$ encuestas aplicadas

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1. Variable Independiente: Clima Organizacional

Tabla 2 Variable Independiente: Clima Organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO
<p>Clima organizacional Es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización, se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización, cada persona en la organización percibe y describe el clima según sus propias percepciones. En esta concepción el clima organizacional se mediría a partir de las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, ambiente, apoyo o soporte, recompensa o remuneración, conflictividad, normas, identidad y riesgo.</p>	<p>Entorno de la organización</p> <p>Actitudes</p> <p>Atributos de la organización</p>	<p>Ambiente interno Estructura Recompensa Remuneración</p> <p>Motivación Satisfacción laboral Compromiso e identificación Cumplimiento de metas (empleado)</p> <p>Liderazgo Procesos de la organización Metas operacionales (de la empresa) Reglamentos y normas internos</p>	<p>¿Considera que la estructura de la organización es la adecuada?</p> <p>¿La empresa premia su cumplimiento con algún tipo de reconocimiento?</p> <p>¿Considera que su remuneración es la adecuada en relación al trabajo desempeñado?</p> <p>¿Se encuentra satisfecho y motivado para realizar en su trabajo?</p> <p>¿Considera que existe una comunicación eficiente con sus superiores?</p> <p>¿Cree que se toma en cuenta sus opiniones en la empresa?</p> <p>¿Cumple con sus tareas a través de las metas que debe obtener en su trabajo?</p> <p>¿Qué tipo de liderazgo existe en la empresa?</p> <p>¿Considera que las metas son realizables?</p> <p>¿Se difunden los reglamentos internos y normas en la empresa?</p>	<p>Encuesta instrumento cuestionario dirigido al personal de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato</p>

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

3.5.2. Variable Dependiente: Cumplimiento de metas

Tabla 3 Variable Dependiente: Cumplimiento de metas

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO
<p>Cumplimiento de metas</p> <p>El cumplimiento de metas requiere de una enorme cantidad de estrategias, incluye desde la formulación, planes, evaluación y lo más importante: los resultados, lo cierto es que todos queremos ver los resultados lo más pronto que se pueda, pero en la mayoría de los casos se consume más del tiempo que se había estipulado, en algunos casos el peso del proceso de cambio llega a ser tan fuerte que se puede desistir.</p>	Planificación Estratégica	Misión /Visión	¿Considera usted que la misión y visión de la empresa están orientadas a la satisfacción del cliente?	Encuesta instrumento cuestionario dirigido al personal de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato
		Estrategias	¿Se identifica con la empresa en el logro de sus objetivos?	
		Objetivos		
	Competitividad	Ventaja competitiva	¿Los resultados obtenidos de su trabajo se pueden calificar como eficientes?	
		Eficiencia		
		Materiales	¿Cree usted que la empresa tiene claros los procesos de trabajo y que Ud. cuenta con los recursos materiales necesarios para desarrollar su trabajo?	
		Financieros		
	Recursos	Humanos	¿La empresa cuenta con personal calificado para desarrollar las diferentes funciones asignadas?	
		Tecnológicos	¿Considera que la empresa cuenta con la suficiente tecnología para elaborar un producto de calidad y competitivo?	

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas de investigación e instrumentos de recolección.

Tabla 4 Recolección de la información

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN
INFORMACIÓN SECUNDARIA	
♦ Lectura científica	1.1 Libros Tesis de grado Revista Internet
	Páginas de internet
INFORMACIÓN PRIMARIA	
♦ Encuesta	Cuestionario

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La revisión de la información se lo realizó al concluir la aplicación del cuestionario, inmediatamente obtenida la información se procederá a revisar, para detectar errores u omisiones, eliminar respuestas contradictorias y a su vez verificar que todos los cuestionarios estén completamente llenos y que contengan información valedera para continuar con la investigación.

Para lograr coordinación y coherencia en el trabajo fue realizado de la siguiente manera:

- Exploración del documento a estudiar, permite detectar la situación del problema que se investiga.
- Documentación de ideas, conceptos, teorías, que sustente la investigación que se está efectuando.
- Aplicación de cuestionarios, conforme a las áreas de análisis objeto de la investigación con la ayuda de técnicas de observación.
- Codificación, reunir los datos en porcentajes
- Tabulación, se utilizó los programas de Excel y Word.
- Análisis, después de haber codificado y tabulado se realizó el respectivo análisis.
- Interpretación, se enfocó en el establecimiento de conclusiones y recomendaciones, de acuerdo al problema motivo de la investigación.

La presentación de los datos estadísticos obtenidos de la encuesta se lo realizó gráficamente utilizando el gráfico circular para su correcta interpretación.

CAPITULO IV

4. INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

4.1.1. Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR CIA. LTDA

Se establecerán los resultados de las encuestas que se aplicaron a cada uno de las diferentes personas que laboran en la Empresa DAVMOTOR CIA. LTDA.

1. ¿Considera que la estructura de la organización es?

Tabla 5 Consideración de la estructura de la Organización

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuado	11	25
Poco adecuado	23	51
Nada adecuado	11	24
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

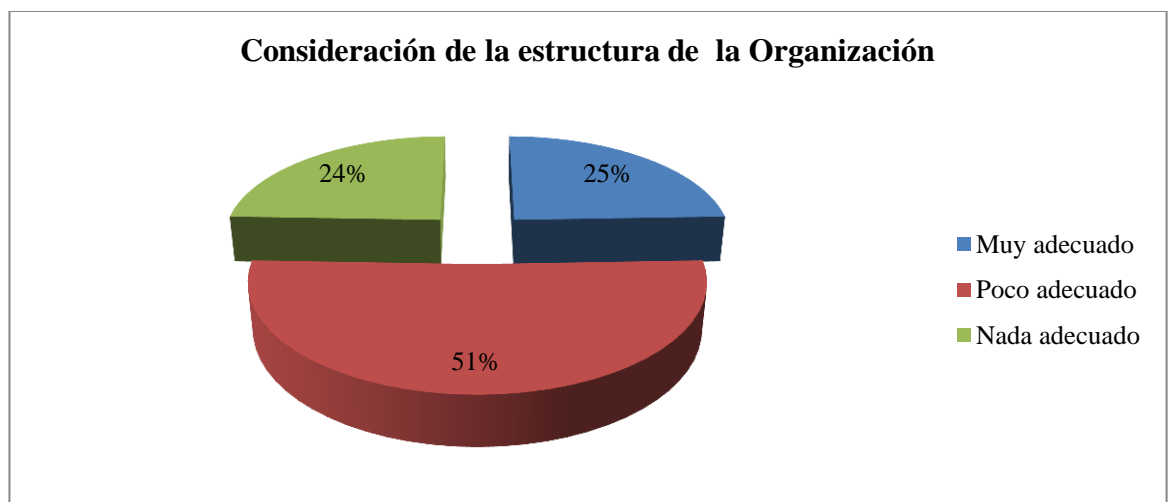


Gráfico N° 3 Consideración de la estructura de la Organización

Análisis e interpretación

En base a la encuesta que se les aplicó a los empleados de la Empresa DAVMOTOR CIA. LTDA., el 51% de ellos manifestaron que la estructura de la Organización es poco adecuada, mientras que un 25% establecieron que es muy adecuada, y se culmina con el 24% de empleados que supieron manifestar que la estructura de la Organización no es nada adecuada.

2. ¿Considera que existe una comunicación eficiente con sus superiores?

Tabla 6 Comunicación eficiente con los superiores

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	20
De acuerdo	10	22
Indiferente	8	18
En desacuerdo	10	22
Totalmente en desacuerdo	8	18
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza



Gráfico N° 4 Comunicación eficiente con los superiores

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta que se les aplicó a los empleados de la Empresa, el 22% establecieron que están de acuerdo en que si existe comunicación eficiente con los superiores a diferencia de otro 22% que opinaron lo contrario es decir están en desacuerdo, un 20% de empleados especificaron estar totalmente de acuerdo, y se culmina con un 18% de empleados que dedujeron estar totalmente en desacuerdo e indiferente.

Podemos darnos cuenta que la mayoría de los empleados piensa que existe una comunicación eficiente en la empresa con los mandos superiores.

3. ¿Cree que se toma en cuenta sus opiniones en la empresa?

Tabla 7 Se toma en cuenta sus opiniones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	7
De acuerdo	5	11
Indiferente	1	2
En desacuerdo	21	47
Totalmente en desacuerdo	15	33
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

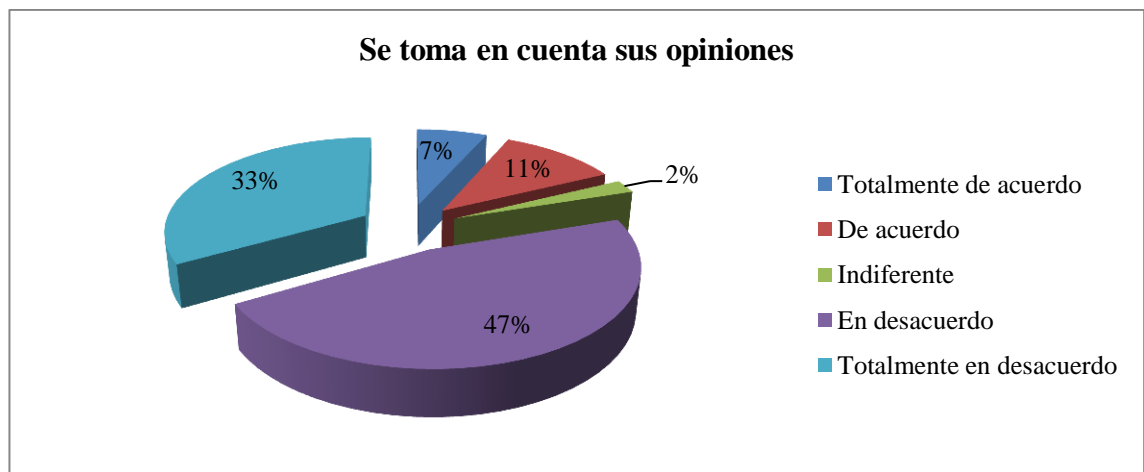


Gráfico N° 5 Se toma en cuenta sus opiniones

Análisis e interpretación

Como se observa en el gráfico con relación si creen que se tome en cuenta las opiniones de cada uno, el 47% de empleados especificaron estar en desacuerdo, mientras que el 33% de empleados establecieron estar totalmente de acuerdo, un 11% dedujo estar de acuerdo, mientras que el resto de empleados manifestaron estar totalmente de acuerdo e indiferente.

Existe una gran mayoría entre los trabajadores que piensa que no son tomados en cuenta con sus ideas como aporte para la empresa.

4. ¿La empresa premia su cumplimiento con algún tipo de reconocimiento?

Tabla 8 Premio por el cumplimiento

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	18
De acuerdo	11	24
Indiferente	10	22
En desacuerdo	8	18
Totalmente en desacuerdo	8	18
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

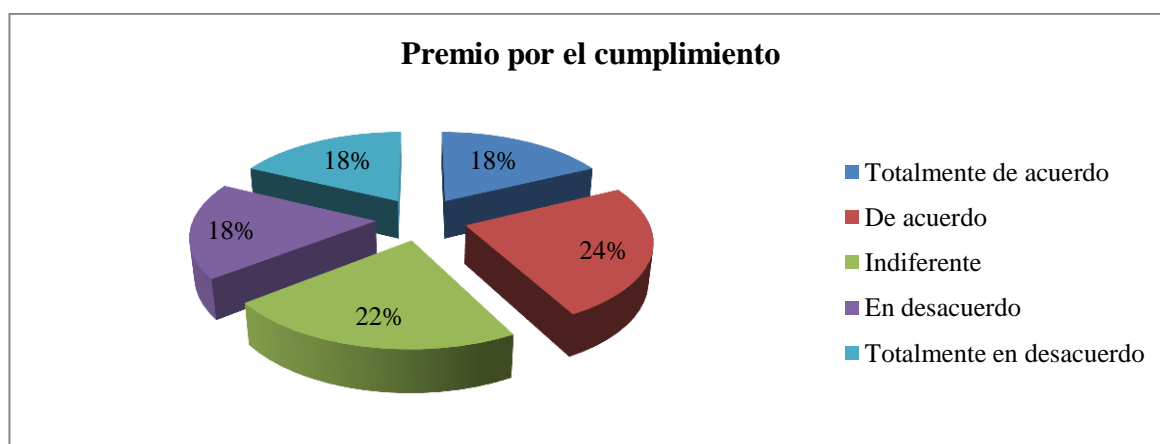


Gráfico N° 6 Premio por el cumplimiento

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta que se les aplicó a los empleados de la Empresa DAVMOTOR CIA. LTDA., el 24% de empleados encuestados es decir la mayoría de ellos establecieron estar de acuerdo en que la empresa si premia el cumplimiento con algún reconocimiento, el 22% se mostró indiferente, un 18% de empleados establecieron estar totalmente de acuerdo, otro 18% se mostró en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

5. ¿Considera que su remuneración es la adecuada en relación al trabajo desempeñado?

Tabla 9 Remuneración adecuada con relación al trabajo que desempeña

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	22
De acuerdo	13	29
Indiferente	7	16
En desacuerdo	8	18
Totalmente en desacuerdo	7	16
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

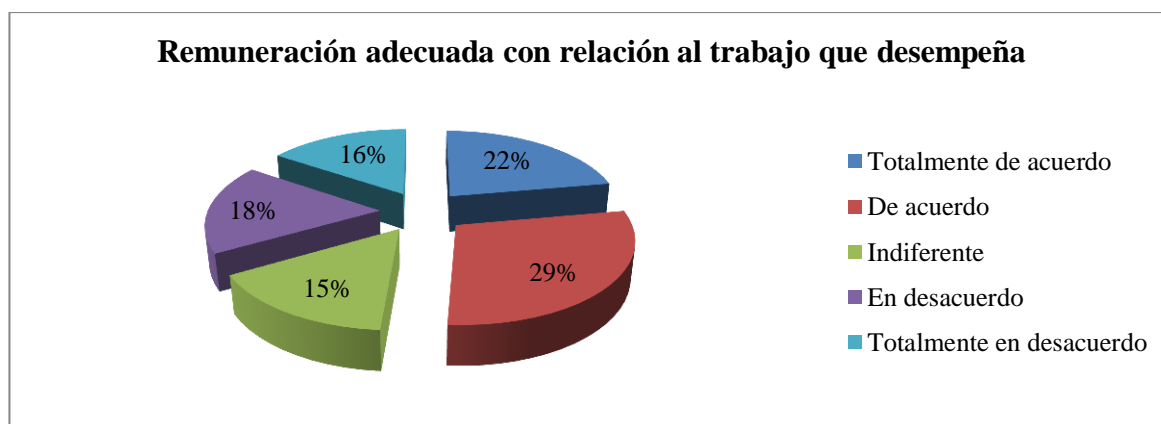


Gráfico N° 7 Remuneración adecuada con relación al trabajo que desempeña

Análisis e interpretación

Como se muestra en el gráfico con relación a la remuneración, el 29% de empleados establecieron estar de acuerdo en que la remuneración recibida es la adecuada, mientras que el 22% de empleados dedujeron estar totalmente de acuerdo, y un 18% opinaron sentirse en desacuerdo con la remuneración, y se culmina con el resto de empleados que están totalmente en desacuerdo e indiferente.

La mayoría del personal piensa que su remuneración es la adecuada para el trabajo que desempeñan diariamente en la empresa.

6. ¿Se encuentra satisfecho y motivado para realizar su trabajo?

Tabla 10 Satisfecho y motivado por el trabajo que realiza

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	13	29
Satisfecho	15	33
Poco satisfecho	15	33
Insatisfecho	2	4
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza



Gráfico N° 8 Satisfecho y motivado por el trabajo que realiza

Análisis e interpretación

Con relación a si se encuentran satisfechos y motivados para realizar su trabajo, el 33% de empleados establecieron que se encuentran satisfechos, otro 33% de empleados opinaron lo contrario es decir se encuentran poco satisfechos, un 29% dedujeron que se encuentran satisfechos, y se culmina con el 5% de empleados restantes que se sienten insatisfechos y poco motivados con el trabajo que realizan.

Existe una gran mayoría que se encuentra poco satisfecho en el trabajo que desempeñan a diario lo cual demuestran una falta de motivación.

7. ¿Cuáles son los aspectos que le motivan para realizar su trabajo de manera óptima?

Tabla 11 Aspectos que motivan a realizar el trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sueldo	25	56
Reconocimiento interno	15	33
Recompensas	5	11
Otros	0	0
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

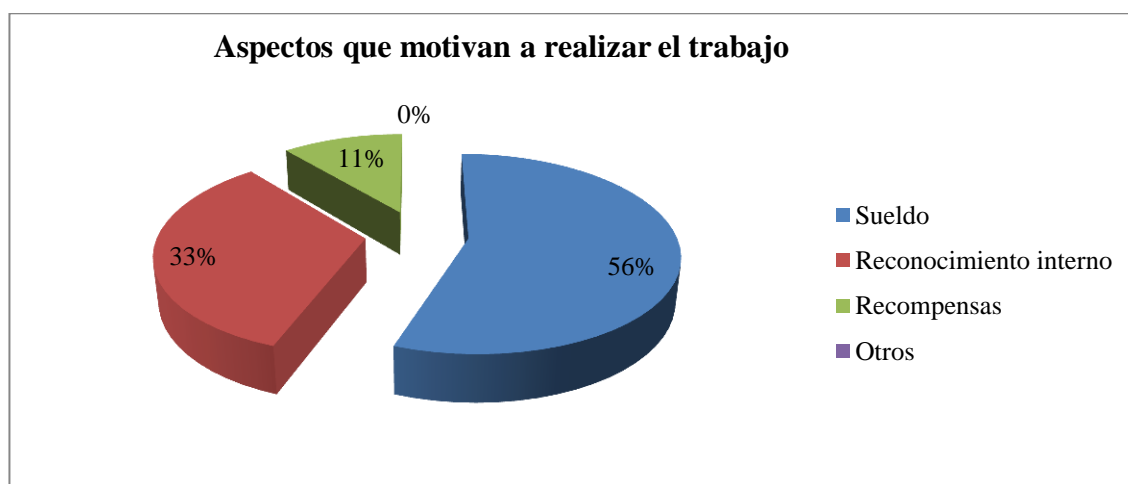


Gráfico N° 9 Aspectos que motivan a realizar el trabajo

Análisis e interpretación

Como se observa en el gráfico, el 56% de empleados encuestados manifestaron que los aspectos que lo motivan para realizar su trabajo de manera óptima es el sueldo, un 33% dedujeron que lo hacen por el reconocimiento interno, y se culmina con el 11% de empleados que opinaron que realizan su trabajo por las recompensas que obtienen.

La gran mayoría de los empleados encuentran un interés por su trabajo tan solo por el aspecto económico de sus sueldos.

8. ¿Se identifica con la empresa en el logro de sus objetivos?

Tabla 12 Identificación con la empresa en el logro de los objetivos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	20
De acuerdo	10	22
Indiferente	2	4
En desacuerdo	15	33
Totalmente en desacuerdo	9	20
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

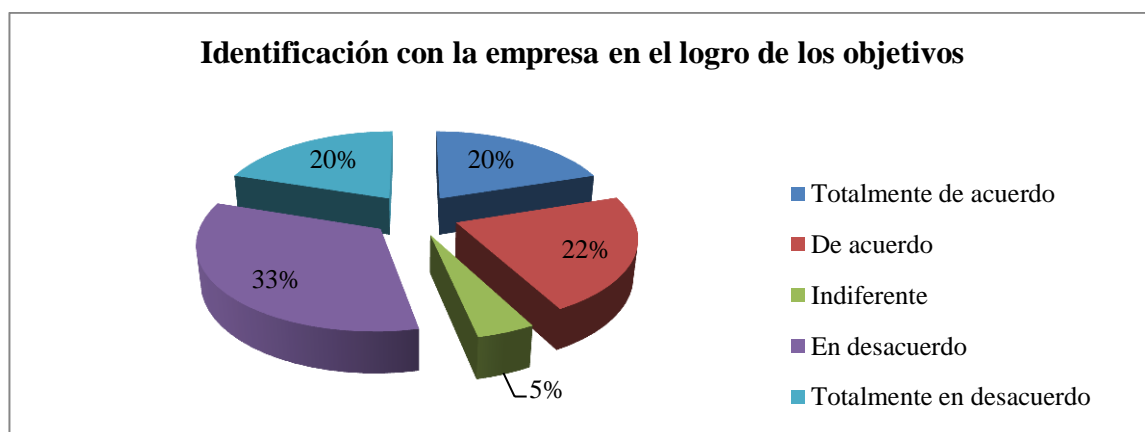


Gráfico N° 10 Identificación con la empresa en el logro de los objetivos

Análisis e interpretación

La mayoría de los empleados encuestados es decir un 33% establecieron estar en desacuerdo con la empresa y los logros de sus objetivos, el 22% opinaron sentirse de acuerdo, el 20% se sienten totalmente de acuerdo, mientras que el 20% y 5% se empleados estipularon estar totalmente en desacuerdo e indiferente respectivamente.

La gran mayoría de los trabajadores de la empresa muestran un desinterés por el logro de objetivos

9. ¿Cumple con sus tareas a través de las metas que debe obtener en su trabajo?

Tabla 13 Cumplimiento de las tareas a través de las metas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	22
De acuerdo	10	22
Indiferente	5	11
En desacuerdo	15	33
Totalmente en desacuerdo	5	11
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

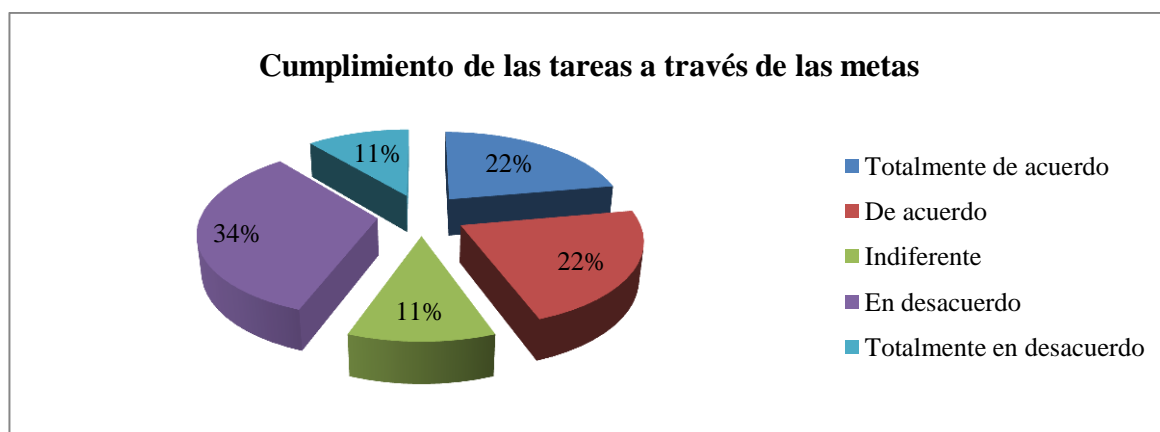


Gráfico N° 11 Cumplimiento de las tareas a través de las metas

Análisis e interpretación

Como se observa en el gráfico con relación al cumplimiento de las tareas a través de las metas que se establecen el trabajo, el 34% de empleados encuestados establecieron estar en desacuerdo, mientras que un 22% de empleados opinaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, y se culmina con el resto de empleados que especificaron estar totalmente de acuerdo e indiferente.

10. ¿Considera que las metas que debe cumplir son realizables?

Tabla 14 Cumplimiento de metas realizables

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy realizables	10	22
Realizables	15	33
Poco realizables	13	29
Nada realizables	7	16
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

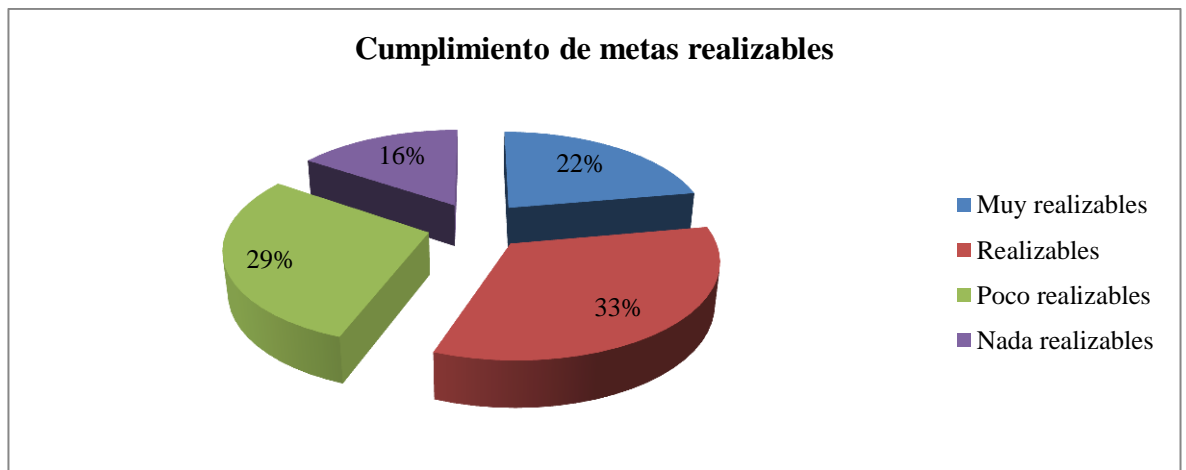


Gráfico N° 12 Cumplimiento de metas realizables

Análisis e interpretación

Con referencia a si consideran que las metas que deben cumplir son realizables, el 33% de empleados encuestados es decir la gran mayoría establecieron que si son realizables, mientras que 29% opinaron que son poco realizables, un 22% dedujeron que las metas son muy realizables y se culmina con el 16% que dijeron que las metas no son nada realizables.

En su mayoría los trabajadores consideran que las metas establecidas con los altos mandos son asequibles y hacederas.

11. ¿Los resultados obtenidos de su trabajo se pueden calificar como eficientes?

Tabla 15 Calificación de los resultados obtenidos por el trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	16%
De acuerdo	15	33%
Indiferente	13	29%
En desacuerdo	10	22%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

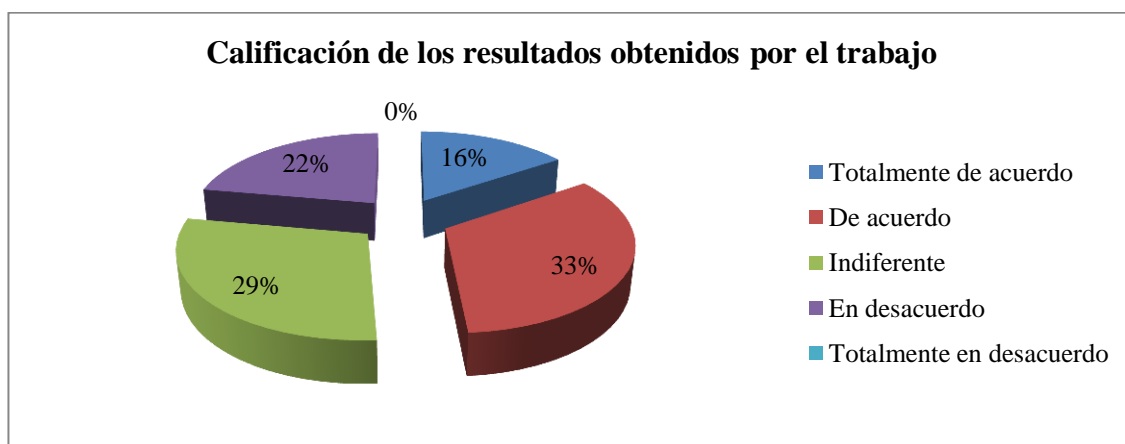


Gráfico N° 13 Calificación de los resultados obtenidos por el trabajo

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta que se les aplicó a los empleados de la Empresa con referencia a los resultados obtenidos del trabajo que realizan y su calificación, el 33% de empleados manifestaron estar de acuerdo, un 29% se mostró indiferente, el 22% específico estar en desacuerdo y se culmina con el 16% de empleados que dedujeron estar totalmente de acuerdo con los resultados obtenidos.

De acuerdo con los resultados de la pregunta la mayor parte de los trabajadores considera personalmente que su trabajo no puede ser calificado como eficiente.

12. ¿Cree usted que la empresa tiene claros los procesos de trabajo y que Ud. cuenta con los recursos materiales necesarios para desarrollar su trabajo?

Tabla 16 Procesos de trabajo claro por parte de la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	22
De acuerdo	13	29
Indiferente	7	16
En desacuerdo	8	18
Totalmente en desacuerdo	7	16
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

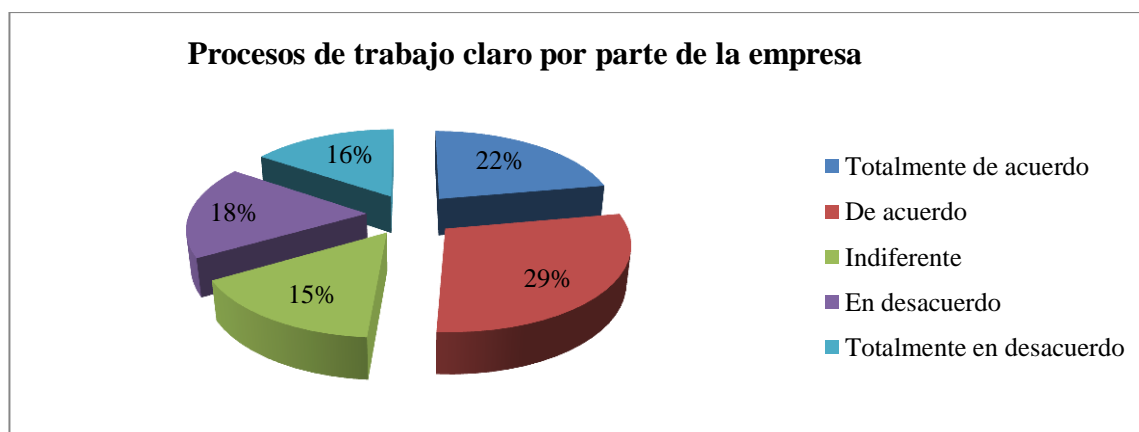


Gráfico N° 14 Procesos de trabajo claro por parte de la empresa

Análisis e interpretación

Con relación a si tienen claro los procesos de trabajo y lo recursos con los que cuentan para desarrollar el trabajo, el 29% establecieron estar de acuerdo, un 22% opinaron se mostró totalmente de acuerdo mientras que el resto de empleados especificaron estar indiferente (15%), en desacuerdo (18%) y totalmente en desacuerdo (16%).

Más de la mitad de los colaboradores internos consideran que los procesos de trabajo son claros para desarrollarlos y poseen los recursos necesarios para realizarlos.

13. ¿Qué tipo de liderazgo existe en la empresa?

Tabla 17 Liderazgo existente en la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Autócrata	9	20
Democrático	10	22
Paternalista	13	29
Dictador	8	18
Liberal	5	11
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

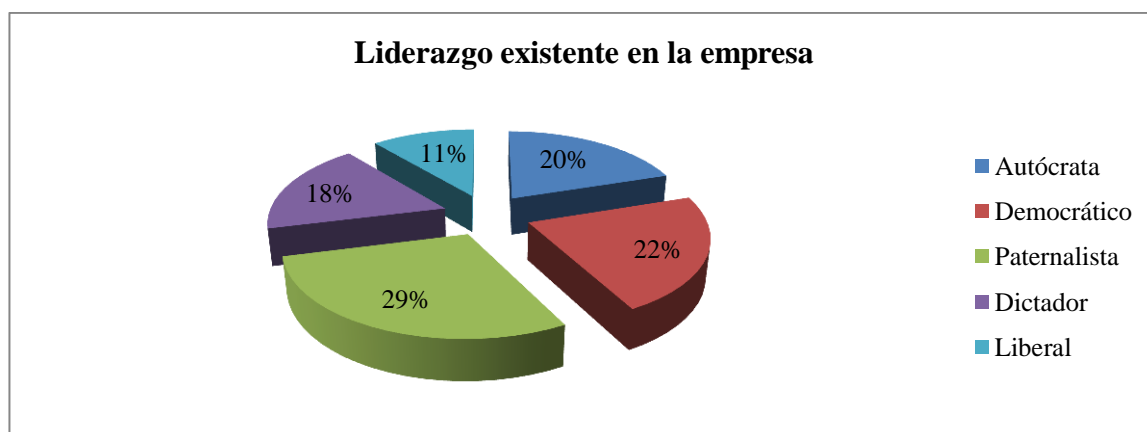


Gráfico N° 15 Liderazgo existente en la empresa

Análisis e interpretación

Como se observa en el gráfico la gran mayoría de empleados es decir un 29% manifestaron que la empresa como liderazgo es paternalista, el 22% de empleados establecieron que es democrática, mientras que un 20% opinaron que es autócrata, y se culmina con un 18% y 11% de empleados restantes que dijeron que la empresa tiene como liderazgo que es dictadora y libera.

La mayoría de los empleados considera que en la empresa existe un liderazgo paternalista el cual menciona que el líder asume no tiene confianza en sus seguidores, comúnmente toma la mayor parte de las decisiones.

14. ¿Se difunden los reglamentos internos y normas en la empresa, de modo que Ud. los comprenda?

Tabla 18 Reglamentos internos y normas en la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	33
Algunas veces	20	44
Nunca	10	22
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

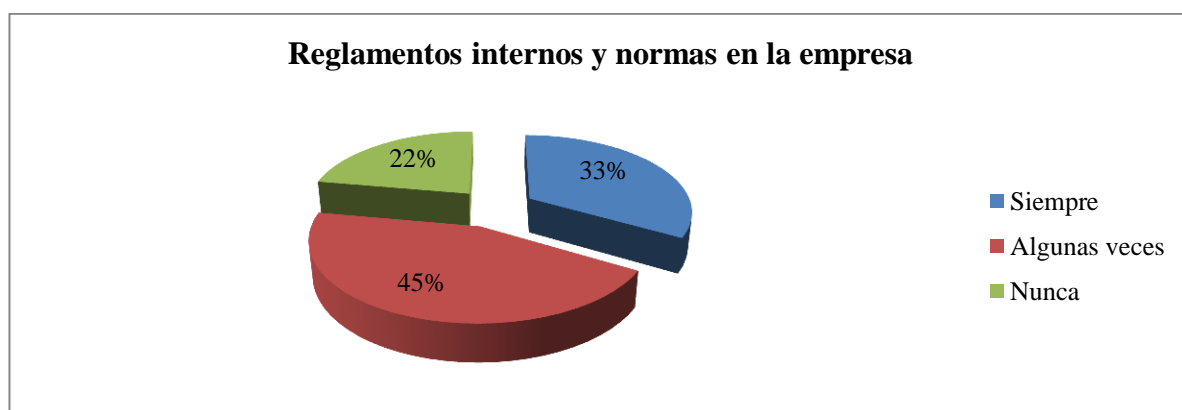


Gráfico N° 16 Reglamentos internos y normas en la empresa

Análisis e interpretación

Como se muestra en el gráfico con referencia a si difunden los reglamentos internos y normas en la empresa de manera que los comprendan, un 45% de empleados manifestaron que algunas veces lo hacen, el 33% opinaron que difunden los reglamentos siempre y se culmina con el 22% de empleados restantes que establecieron que nunca realizan estas acciones.

La mayoría de los trabajadores considera a veces se difunden con claridad los reglamentos a los empleados de modo que ellos comprendan las normas que deben seguir.

15. ¿Considera usted que la misión y visión de la empresa están orientadas a la satisfacción del cliente?

Tabla 19 Misión y visión orientadas a la satisfacción del cliente

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	18
De acuerdo	10	22
Indiferente	13	29
En desacuerdo	9	20
Totalmente en desacuerdo	5	11
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.
Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

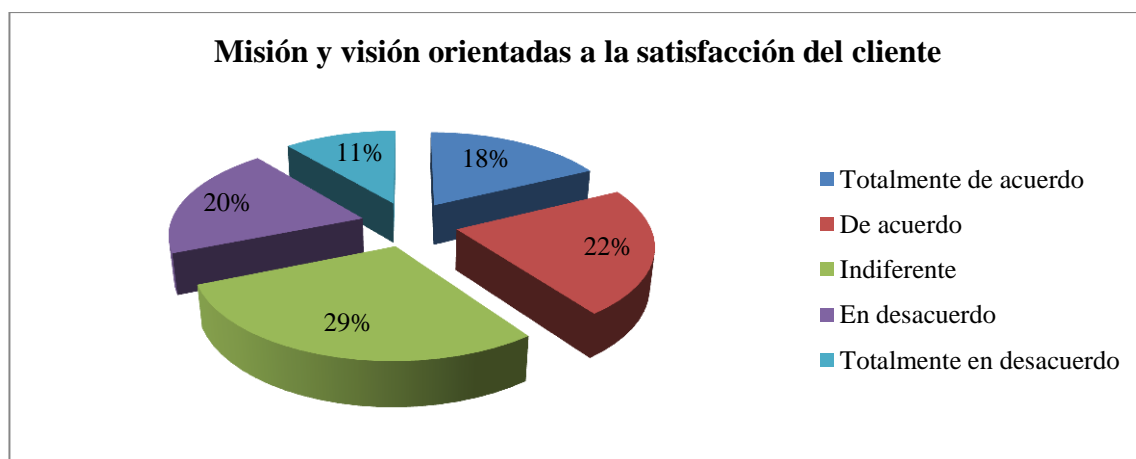


Gráfico N° 17 Misión y visión orientadas a la satisfacción del cliente

Análisis e interpretación

Con referencia a la encuesta que se les aplicó a los empleados de la Empresa, el 29% de ellos fueron indiferentes en base a la consideración de la misión y la visión están orientadas a la satisfacción al cliente, el 22% opinaron estar de acuerdo, mientras que un 20% manifestaron estar en desacuerdo y se culmina con el 18% y 11% que especificaron estar totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente.

Una mayoría de muestra que tiene una indiferencia con la orientación de la misión y visión orientada a la satisfacción del cliente.

16. ¿Considera que la empresa cuenta con la suficiente tecnología para elaborar un producto de calidad y competitivo?

Tabla 20 Tecnología suficiente para elaborar un producto de calidad y competitivo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	22
De acuerdo	13	29
Indiferente	5	11
En desacuerdo	10	22
Totalmente en desacuerdo	7	16
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.
Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza



Gráfico N° 18 Tecnología suficiente para elaborar un producto de calidad y competitivo

Análisis e interpretación

Con relación a que la empresa cuenta con la suficiente tecnología para elaborar un producto de calidad y competitivo en el mercado, el 29% de empleados establecieron estar de acuerdo que si están tecnificados, un 22% opinaron estar totalmente de acuerdo y otro 22% dijo estar en desacuerdo, un 16% manifestaron estar totalmente en desacuerdo y se culmina con un 11% de empleados que fueron indiferentes.

La mayoría de los empleados consideran que poseen la tecnología y herramientas adecuadas para el desarrollo de sus actividades diarias.

4.1.2. Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes externos de la Empresa DAVMOTOR CIA. LTDA

1. ¿Considera que la estructura de la organización es?

Tabla 21 Estructura de la Organización

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuado	120	60
Poco adecuado	56	28
Nada adecuado	24	12
Total	200	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

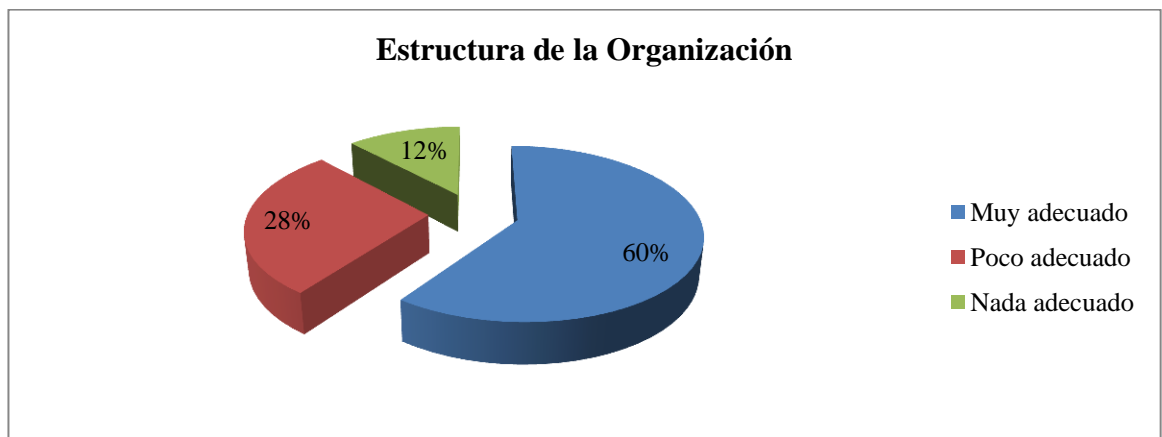


Gráfico N° 19 Estructura de la Organización

Análisis e interpretación

Como se observa en el gráfico con respecto a la estructura de la Organización, el 60% de clientes externos manifestaron que es muy adecuada la estructura, un 28% especifica que es poco adecuado, y se culmina con el 12% de clientes externos restantes que opinan que la estructura no es nada adecuada.

2. ¿Cree que los directivos y empleados de la empresa tienen una actitud positiva cuando Ud. acude a la misma?

Tabla 22 Actitud positiva cuando acude a la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	80	40
De acuerdo	56	28
Indiferente	56	28
En desacuerdo	8	4
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	200	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

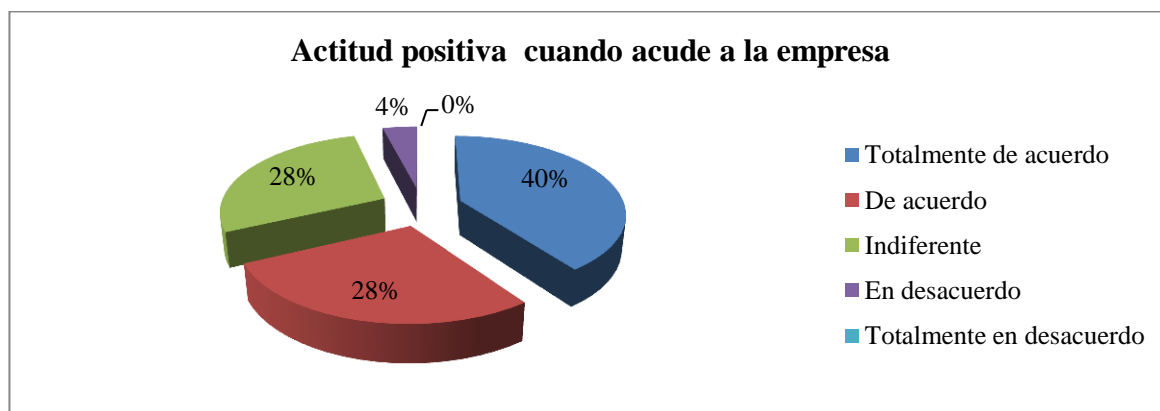


Gráfico N° 20 Actitud positiva cuando acude a la empresa

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta que se les aplicó a los clientes externos de la Empresa DAVMOTOR. CIA. LTDA., un 40% especificaron estar totalmente de acuerdo que los directivos y empleados de la empresa si tienen una actitud positiva cuando acuden, el 28% de clientes manifestaron que están de acuerdo e indiferente, a diferencia del resto de clientes que establecieron estar en desacuerdo.

Los clientes externos de la empresa en su mayoría consideran que está de acuerdo con que los directivos poseen una actitud positiva para con ellos.

3. ¿Se encuentra satisfecho con los productos o servicios ofertados por la empresa?

Tabla 23 Satisfacción con los productos o servicios ofertados por la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	80	40
Satisfecho	40	20
Poco satisfecho	40	20
Insatisfecho	40	20
Total	200	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

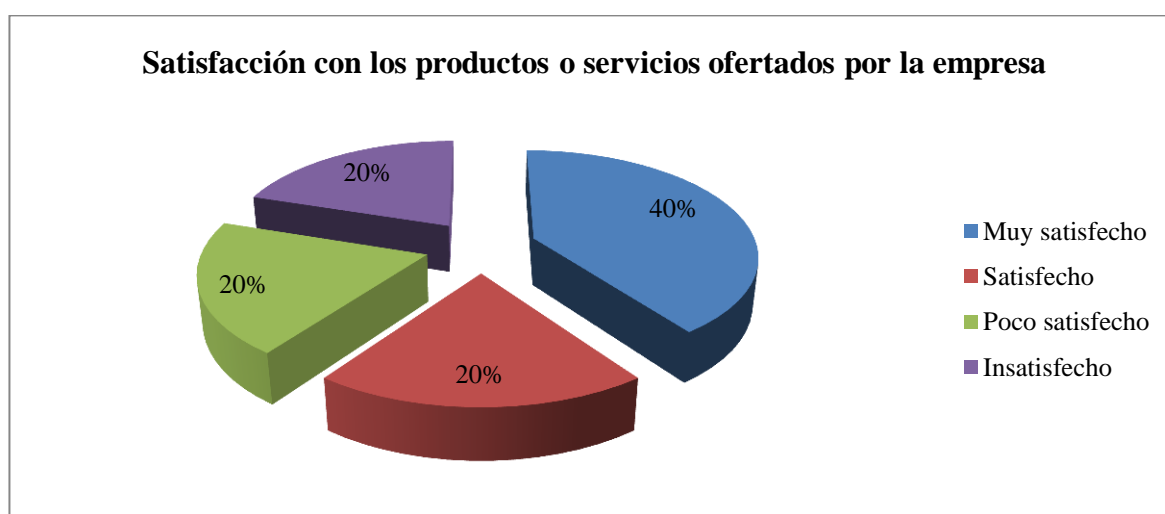


Gráfico N° 21 Satisfacción con los productos o servicios ofertados por la empresa

Análisis e interpretación

Se analiza la encuesta aplicada a los clientes externos de la Empresa, de la cual el 40% manifestaron estar muy satisfechos con los servicios que ofertan, a diferencia de un 20% de clientes que especificaron estar satisfechos, un 20% igual se mostraron poco satisfechos, y se culmina con otro 20% de clientes que se sienten insatisfechos.

Los clientes externos en su mayoría se encuentran muy satisfechos con los productos y servicios ofertados por la empresa.

4. ¿Considera que los empleados, directivos y trabajadores de la empresa cumplen sus funciones a cabalidad?

Tabla 24 Cumplimiento de las funciones a cabalidad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	120	60
No	80	40
Total	200	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

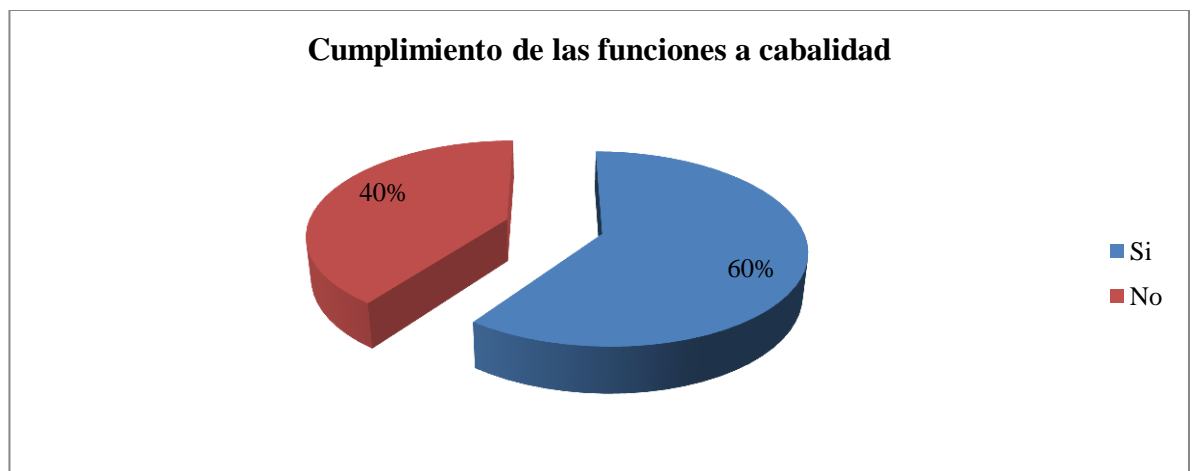


Gráfico N° 22 Cumplimiento de las funciones a cabalidad

Análisis e interpretación

Con relación a la encuesta aplicada a los clientes exteriores de la Empresa, el 60% manifestaron que consideran que los empleados, directivos y trabajadores de la institución si cumplen con las funciones a cabalidad, a diferencia del resto de clientes que opinaron lo contrario.

Los clientes de la empresa muestran una satisfacción por las funciones que desempeñan los directivos y trabajadores de la empresa.

5. ¿Qué tipo de liderazgo cree que existe en la empresa?

Tabla 25 Tipo de liderazgo que existe en la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Autócrata	32	16
Democrático	80	40
Paternalista	32	16
Dictador	24	12
Liberal	32	16
Total	200	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

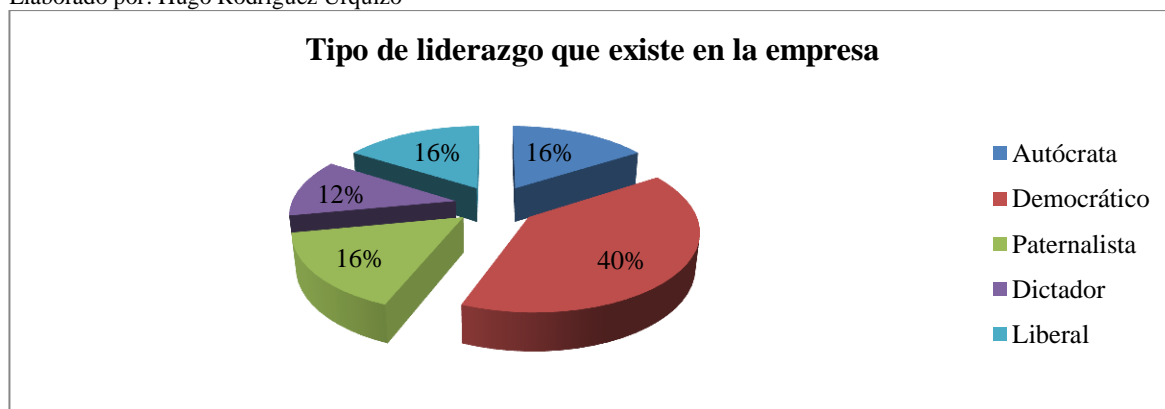


Gráfico N° 23 Tipo de liderazgo que existe en la empresa

Análisis e interpretación

Como se muestra en el gráfico con relación al tipo de liderazgo que existe en la empresa, el 40% de clientes externos manifestaron que son democráticos, un 16% especificaron que la empresa trabaja de manera autócrata, paternalista y liberal, a diferencia del resto de clientes externos que establecieron que son dictadores.

Los clientes externos difieren a los clientes internos en cuanto al tipo de liderazgo que observan en la empresa ya que consideran que existe un liderazgo democrático, el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores.

6. ¿Cuándo Ud. acude a la empresa, observa que el ambiente laboral de la empresa es adecuado?

Tabla 26 Ambiente laboral adecuado en la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	8
De acuerdo	48	24
Indiferente	80	40
En desacuerdo	32	16
Totalmente en desacuerdo	24	12
Total	200	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

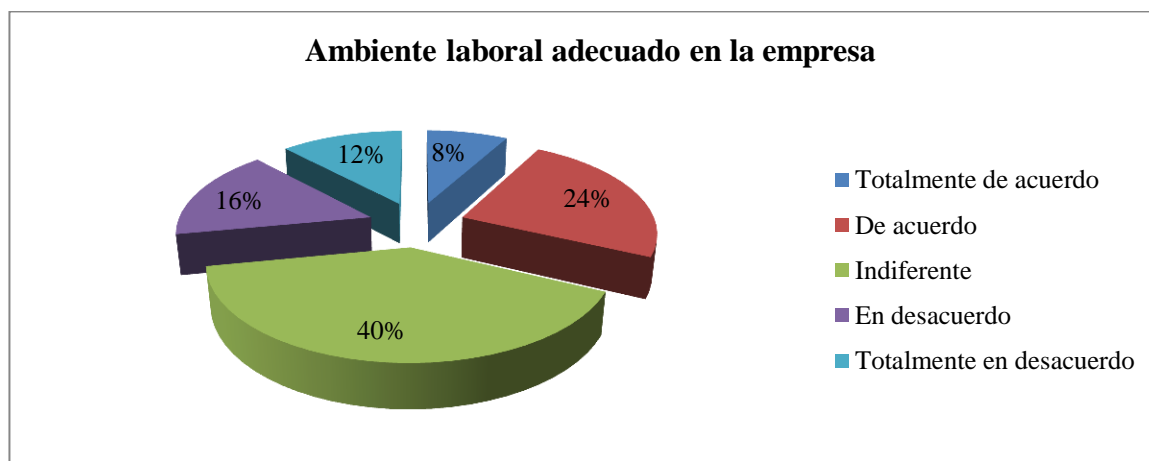


Gráfico N° 24 Ambiente laboral adecuado en la empresa

Análisis e interpretación

Como se observa en el gráfico, la mayoría de los clientes es decir un 40% fueron indiferentes con relación a la pregunta, un 24% establecieron estar de acuerdo que cuando acuden a la empresa el ambiente laboral de la empresa es adecuado, a diferencia de un 16% de clientes que opinaron estar en desacuerdo, y el resto de clientes especificaron estar totalmente en desacuerdo (12%) y totalmente de acuerdo (8%).

La mayoría de los clientes muestran una indiferencia o un desinterés por el ambiente que se percibe en la empresa lo cual nos demuestran q no están totalmente relacionados con la empresa.

7. ¿Cree que en la empresa se preocupan para que Ud. esté satisfecho con la atención brindada?

Tabla 27 Preocupación por parte de la empresa sobre su satisfacción

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	56	28
De acuerdo	40	20
Indiferente	56	28
En desacuerdo	48	24
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	200	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

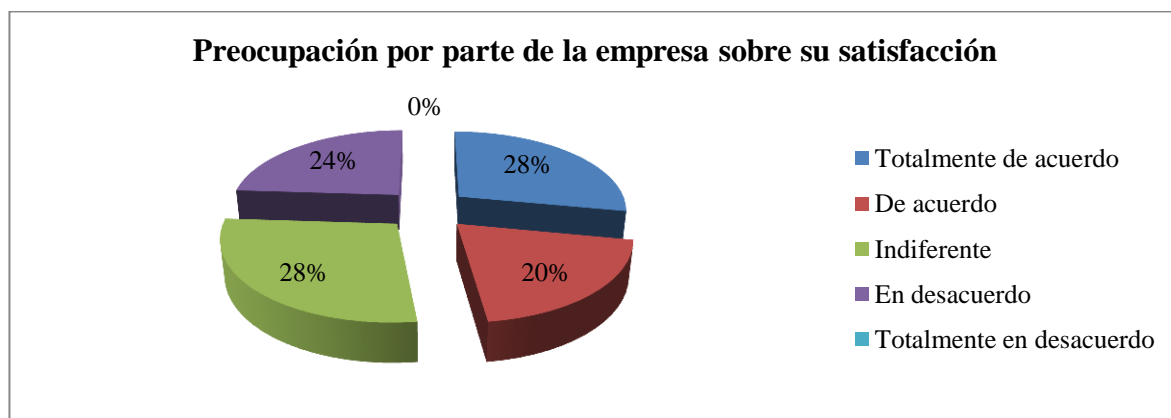


Gráfico N° 25 Preocupación por parte de la empresa sobre su satisfacción

Análisis e interpretación

Con relación a si existe preocupación por parte de la empresa en base a la satisfacción de los servicios obtenidos, el 28% de clientes externos especificaron que están totalmente de acuerdo y que la empresa si se preocupa, mientras que otra cantidad de clientes fueron indiferentes a la pregunta, un 24% supieron manifestar que están en desacuerdo a diferencia de un 20% de clientes restante que dedujeron estar de acuerdo. Existen criterios divididos en el cual dos grandes mayorías consideran que la empresa si se preocupa por la satisfacción del cliente pero la otra le es indiferente la atención brindada.

8. ¿A su criterio la empresa tiene establecidas estrategias que le permitan ser competitivos en el mercado?

Tabla 28 Estrategias competitivas de la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy competitivas	56	28
Algo competitivas	80	40
Poco competitivas	40	20
Nada competitivas	24	12
Total	200	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza



Gráfico N° 26 Estrategias competitivas de la empresa

Análisis e interpretación

Como se muestra en el gráfico con relación a las estrategias establecidas que permiten ser competitivos en el mercado, el 40% de los clientes externos especificaron que la empresa es algo competitiva, un 28% de clientes manifestaron que la empresa es muy competitiva, el 20% dedujeron que la institución es poco competitiva a diferencia del resto de instituciones y se culmina con el 12% de clientes que opinaron que la Empresa DAVMOTOR es nada competitiva.

9¿Considera que la empresa cuenta con la suficiente tecnología para elaborar un producto de calidad y competitivo?

Tabla 29 Tecnología suficiente para elaborar un producto de calidad y competitivo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	120	60
De acuerdo	56	28
Indiferente	8	4
En desacuerdo	8	4
Totalmente en desacuerdo	8	4
Total	200	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.
 Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

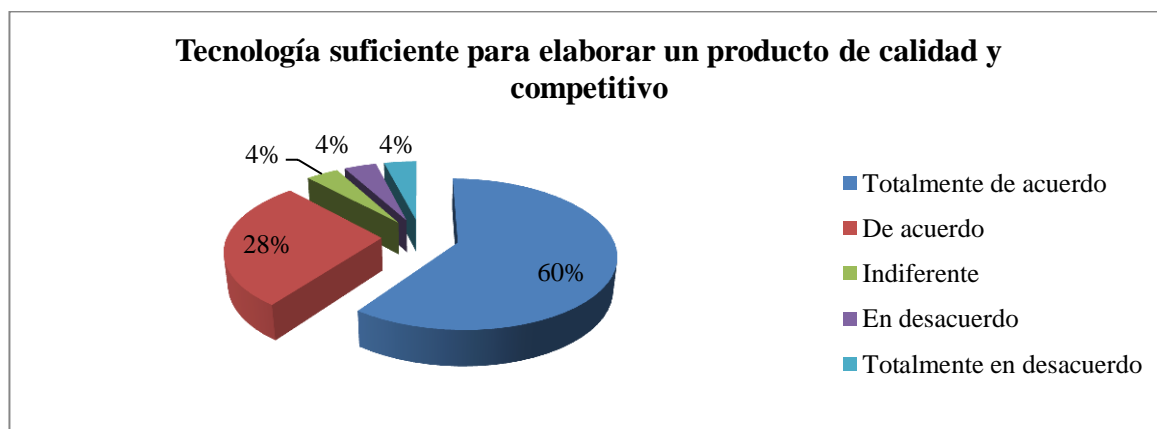


Gráfico N° 27 Tecnología suficiente para elaborar un producto de calidad y competitivo

Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta que se les aplico a los clientes externos de la Empresa, el 60% es decir la gran mayoría de ellos establecieron estar totalmente de acuerdo en que la empresa si cuenta con suficiente tecnología para elaborar un producto de calidad y competitivo, mientras que el 28% de clientes establecieron estar de acuerdo, y se culmina con el resto de clientes que especificaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a los clientes en una gran mayoría considera que la empresa está dotada de tecnología suficiente para elaborar una carrocería de calidad para ellos.

10. ¿Cuándo Ud. acude a la empresa para realizar un pedido, la empresa cumple con los tiempos pactados en la entrega del producto?

Tabla 30 Cumplimiento del tiempo pactado en la entrega del producto

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	88	44
No	112	56
Total	200	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

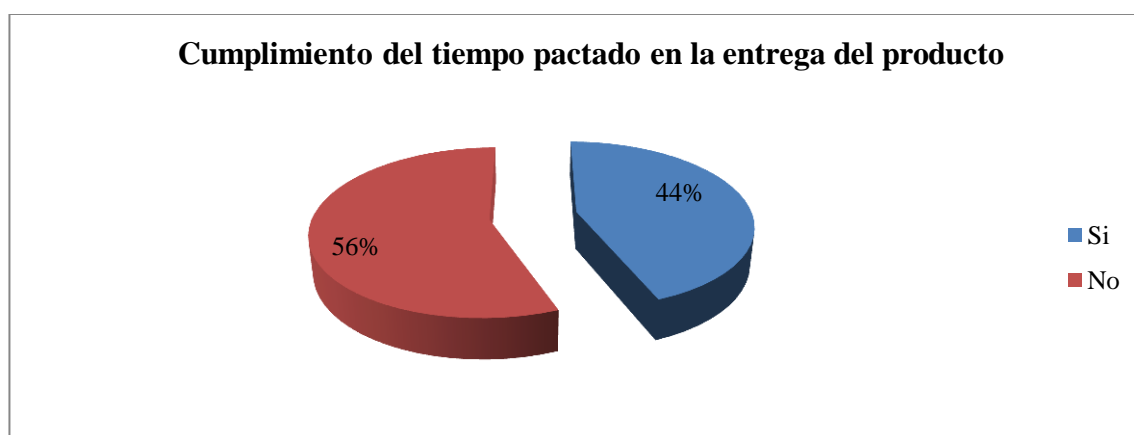


Gráfico N° 28 Cumplimiento del tiempo pactado en la entrega del producto

Análisis e interpretación

La mayoría de los clientes externo es decir un 56% establecieron que cuando acuden a la empresa para realizar algún pedido la empresa si cumple con el tiempo pactado para la entrega a diferencia del 44% de clientes que opinaron lo contrario es decir la empresa no cumple con el tiempo pactado para la entrega del producto.

De acuerdo con las respuestas de los clientes mencionan que la empresa no cumple con los tiempos de entrega del producto acordados.

4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Consecutivamente después de haber analizado la situación actual de la Empresa DAVMOTOR CIA. LTDA., se establecieron 2 hipótesis, las cuales se comprueban y se verifica por medio del uso de herramientas estadísticas como lo es el CHI CUADRADO.

La hipótesis a verificar es la siguiente: “El análisis del clima organizacional permitirá mejorar el cumplimiento de metas en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato”.

Las variables que intervienen en la hipótesis son: **Variable Independiente:** Clima Organizacional. **Variable Dependiente:** Cumplimiento de metas

4.2.1. Métodos estadísticos

Para establecer el proceso de comprobación de la hipótesis planteada se hace uso del método estadístico de distribución llamado CHI CUADRADO.

4.2.1.1. Planteamiento de la hipótesis

Dentro del trabajo de investigación se establece la hipótesis ya que es una herramienta de gran importancia en la investigación a la vez se encuentra ligada con el desarrollo total del trabajo investigativo, como verificación.

Para el proceso de desarrollo investigativo se presentan las siguientes:

Ho= Hipótesis Nula

Las hipótesis nulas son, en un sentido, el reverso de las hipótesis de investigación. Se designa a la hipótesis nula con el símbolo H₀

Hi= Hipótesis Alternativa o de Investigación

Son posibilidades alternativas - ante las hipótesis de investigación y nula. La hipótesis alternativa se designa con el símbolo H1

En el presente trabajo de investigación se desarrollaron las siguientes:

H₀= El análisis del clima organizacional NO permitirá mejorar el cumplimiento de metas en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato

H_i= El análisis del clima organizacional SI permitirá mejorar el cumplimiento de metas en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato

4.2.1.2.Determinación del Nivel de Significación de Riesgo

La presente investigación tiene un nivel de confianza de 0.95 (95%), por lo tanto un nivel de riesgo del 5% $\alpha= 0.05$.

4.2.1.3.Prueba de Chi cuadrado

Se aplicó la siguiente fórmula:

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

X²= Chi Cuadrado

Σ = Sumatoria

O= Datos Observados

E= Datos Esperados

4.2.1.4. Identificación de las preguntas para comprobar la hipótesis

2. ¿Considera que existe una comunicación eficiente con sus superiores?

Cuadro N° 6. Comunicación eficiente con los superiores

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	20
De acuerdo	10	22
Indiferente	8	18
En desacuerdo	10	22
Totalmente en desacuerdo	8	18
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

3. ¿Cree que se toma en cuenta sus opiniones en la empresa?

Cuadro N° 7. Se toma en cuenta sus opiniones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	7
De acuerdo	5	11
Indiferente	1	2
En desacuerdo	21	47
Totalmente en desacuerdo	15	33
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

9. ¿Cumple con sus tareas a través de las metas que debe obtener en su trabajo?

Cuadro N° 13. Cumplimiento de las tareas a través de las metas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	22
De acuerdo	10	22
Indiferente	5	11
En desacuerdo	15	33
Totalmente en desacuerdo	5	11
Total	45	100

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

11. ¿Los resultados obtenidos de su trabajo se pueden calificar como eficientes?

Cuadro N° 15. Calificación de los resultados obtenidos por el trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	16%
De acuerdo	15	33%
Indiferente	13	29%
En desacuerdo	10	22%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes internos de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

4.2.1.5.Frecuencias Observadas

Tabla 31 Frecuencias Observadas

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
2. ¿Considera que existe una comunicación eficiente con sus superiores?	9	10	8	10	8	45
3. ¿Cree que se toma en cuenta sus opiniones en la empresa?	3	5	1	21	15	45
9. ¿Cumple con sus tareas a través de las metas que debe obtener en su trabajo?	10	10	5	15	5	45
11. ¿Los resultados obtenidos de su trabajo se pueden calificar como eficientes?	7	15	13	10	0	45
Total	29	40	27	56	28	180

Fuente: Información del trabajo de campo de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

4.2.1.6. Datos analizados de la frecuencia

Tabla 32 Datos analizados de la frecuencia

OBSERVADOS	ESPERADOS	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
9	7,25	1,75	3,06	0,42
3	7,25	-4,25	18,06	2,49
10	7,25	2,75	7,56	1,04
7	7,25	-0,25	0,06	0,01
10	10	0	0,00	0,00
5	10	-5	25,00	2,50
10	10	0	0,00	0,00
15	10	5	25,00	2,50
8	6,75	1,25	1,56	0,23
1	6,75	-5,75	33,06	4,90
5	6,75	-1,75	3,06	0,45
13	6,75	6,25	39,06	5,79
10	14	-4	16,00	1,14
21	14	7	49,00	3,50
15	14	1	1,00	0,07
10	14	-4	16,00	1,14
8	7	1	1,00	0,14
15	7	8	64,00	9,14
5	7	-2	4,00	0,57
0	7	-7	49,00	7,00
Chi cuadrado calculado				43,05

Fuente: Información del trabajo de campo de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

4.2.1.7. Zona de Aceptación o Rechazo

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados de libertad.

$$gl = (c-1)(h-1)$$

gl= Grados de Libertad

c= Columnas de la tabla

h= Hileras de la tabla

Cálculo de Grados de Libertad

$$gl = (5-1) (4-1)$$

$$gl = (4) (3)$$

$$gl = 12$$

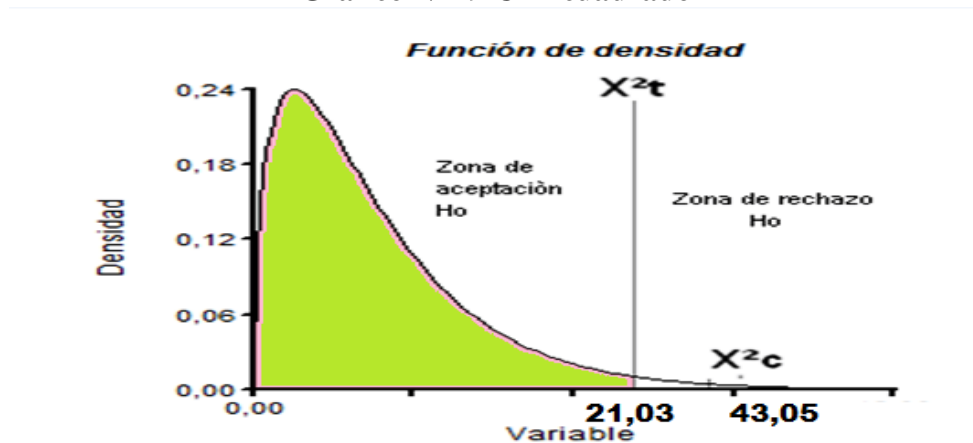
El valor de X^2 Tabular = 21,03

Interpretación:

El Chi Cuadrado calculado 43,05 es $>$ que el Chi Tabulado 21,03 por lo que se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alternativa que dice:

H_i= El análisis del clima organizacional SI permitirá mejorar el cumplimiento de metas en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato

Gráfico N° 29 CHI cuadrado



Elaborado por: Hugo Rodríguez Urquiza

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- De acuerdo a la investigación realizada, se obtuvieron resultados importantes de las encuestas aplicadas a los clientes internos de la empresa, un dato relevante es el que se refiere a la estructura de la organización, pues los colaboradores consideran que la estructura no es poco adecuada, esta situación interviene de manera negativa en el clima laboral.
- Con respecto a los resultados obtenidos de los clientes externos, se indica que están satisfechos con los productos que reciben en la empresa, por lo tanto, la imagen en la calidad de productos es altamente positiva.
- El clima organización en la empresa es poco adecuada para el cumplimiento de las labores de los empleados en la Empresa DAVMOTOR. Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato, ya que no existe una comunicación eficiente con los

superiores y directivos de la institución, estas acciones son provocadas por la falta de motivación para realizar sus trabajos.

- El desarrollo de las metas dentro de la Empresa es deficiente ya que los empleados no adquieren de manera regular el reglamento interno y las normas de la empresa de la manera más clara para su entendimiento, por parte de los directivos.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, se registra que los empleados se encuentran poco satisfechos y motivados para realizar su trabajo, con lo que hay necesidad de motivarlos de una manera integral, es decir todos los colaboradores y los directivos deben tener cambios de actitudes, esto permitirá el crecimiento del talento humano, pues un personal motivado rendirá mucho más que uno que no lo está, consecuentemente la empresa será más productiva y competitiva en el medio.

5.2. RECOMENDACIONES

- Analizar a mediano plazo, las necesidades requeridas por los colaboradores de la empresa con el fin de que la estructura de la organización se encuentre más organizada.
- Mantener la calidad en la producción de sus productos, pues esto le diferenciará de la competencia y la empresa será más competitiva en el mercado.
- Mejorar la comunicación de los empleados de la empresa por medio de la implementación de un manual que describa claramente todas las políticas de la empresa. Ya que estas acciones pueden aclarar muchos problemas de comunicación que ocurren. Este manual debe ser repartido por los jefes a cada uno de los empleados y animarlos a leerlo.
- Formular objetivos que respondan a las necesidades y los proyectos de la empresa, definiendo las metas contundentes y precisas a nivel individual y de equipo orientado a las habilidades y potencial de objetivos comunes de los empleados.
- Desarrollar un plan motivacional para mejorar el clima laboral, considerando los factores relacionados a la motivación, las opiniones de los empleados son fundamentales para lograr la armonía y mantener un buen clima laboral, que trascenderá a la calidad de vida de los empleados y de los directivos, porque el talento humano constituye una pieza fundamental del desarrollo de la empresa.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1. TEMA

Elaboración de un Plan motivacional para la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

6.2. DATOS INFORMATIVOS

Institución ejecutora: Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Beneficiarios: Gerente, clientes, empleados

Ubicación: Cunchibamba

Dirección: Km. 3 Panamericana Norte

Responsable: Gerente General

6.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

De los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas, tanto a los empleados como a los clientes externos, se determina que en la empresa es necesario realizar acciones para que el personal tenga sentido de pertenencia y se mejore la calidad de su desempeño, estas acciones deberán ser orientadas al fortalecimiento de los reconocimientos internos, especialmente por parte del nivel directivo, ya que la motivación es parte fundamental del logro de objetivos organizacionales.

La Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda. se fundó en el año 2004, con una visión de ampliar el negocio familiar, se constituyó en compañía limitada, cumpliendo todos los requerimientos legales, inicia sus actividades en la parroquia Cunchibamba con 6 colaboradores, actualmente tiene en el departamento de producción 40 colaboradores y 5 empleados en el área administrativa y contable.

Es indispensable considerar que los conocimientos de las tareas que efectúan los colaboradores de la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., en el área de producción, no son suficientes para lograr el cumplimiento de las metas mensuales, sino depende de actitudes positivas para entregarse al trabajo diario. De acuerdo al autor González (2006) indica: Aparte de las capacidades y conocimientos que posea el sujeto, la realización de la tarea también lleva implícita una serie de factores derivados de la motivación, tales como, intencionalidad, interés, voluntad, aprendizaje, etc. Para que el trabajador realice su tarea adecuadamente existen una serie de elementos que influyen en la motivación laboral:

- a. Buenas condiciones laborales.
- b. Eliminación de tareas tediosas.
- c. Buena comunicación.
- d. Adecuada relación entre trabajador y puesto de trabajo.
- e. Colaboración del trabajador en el desarrollo de su tarea y delegación en la toma de decisiones.

f. Reconocimiento y Valoración del trabajo.

g. Definición de los objetivos. (González, 2006, pág. 81)

Como se observa, en la motivación intervienen factores internos y externos que son precisos para que el trabajador logre el cumplimiento de sus metas, por ello es indispensable aplicar un plan integrador de motivación en la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

6.4. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta de un Plan de motivación para la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., se justifica por la importancia de su desarrollo para la organización, pues la motivación observada como estrategia proporciona las herramientas a los directivos para que tomen decisiones acertadas, así la responsabilidad del cumplimiento de las metas es compartida porque se involucra a todos los miembros de la organización.

La propuesta es factible por el apoyo que se tiene de la alta dirección de la empresa, al ser una empresa familiar, esta propuesta servirá para implementarla porque es en beneficio del crecimiento económico ya que se propende al bienestar de todos los colaboradores de la misma.

Existe un impacto social en la propuesta porque se determina que al existir un ambiente laboral adecuado, los empleados tendrán predisposición para atender a los clientes de forma positiva, con lo existirá mayor satisfacción en ellos.

6.5. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.5.1. General

Elaborar un Plan Motivacional para la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., con el fin de mejorar el clima laboral

6.5.2. Específicos

- Identificar la motivación de los empleados de la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda. a través de un diagnóstico
- Establecer las estrategias y técnicas de motivación, con el fin de proporcionar instrumentos que incrementen las actitudes positivas en la empresa
- Determinar el presupuesto del plan motivacional

6.6. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

6.6.1. Económico

La propuesta tendrá un impacto económico porque se logrará la participación de los empleados en el cumplimiento de las metas, especialmente en el área de producción, pues la empresa tiene un cronograma de trabajo basado en pedidos, en lo cual debe existir la predisposición para que en la producción se cumpla con todos los procesos, si los trabajadores asisten puntualmente a sus puestos y desempeñan su función la meta diaria se alcanzará y consecuentemente el ingreso económico derivado de la venta aumentará la solidez financiera de la empresa, el plan de motivación brindará a los directivos de la empresa información relevante para orientar las acciones.

6.6.2. Socio-Cultural

La propuesta tendrá un impacto cultural, pues al incentivar a los empleados, reflexionarán sobre el desempeño individual, el factor del liderazgo y su satisfacción laboral, de igual forma los directivos analizarán sobre el comportamiento y las necesidades individuales de sus colaboradores, ajustando de esta manera las recompensas que se merecen y brindando una atmósfera de confianza entre los empleados.

6.7. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

6.7.1. Plan de motivación

El plan de motivación considera los factores, las posibles iniciativas de mejora, los responsables de la iniciativa y los plazos de cumplimiento.

Gracias al plan, una organización tiene de manera clara:

Qué resultados debe alcanzar (Objetivos),

Cómo los va a alcanzar (Estrategias),

Qué actividades va a desarrollar a lo largo del periodo de la planeación (Programa de Trabajo),

Quién y cuándo se van a desarrollar dichas actividades (Responsables)

(Alvarez, 2006, pág. 28)

6.7.2. Identificación de los elementos motivadores para los empleados

Para identificar los elementos motivadores que impulsan a los empleados de la empresa, se recurrió a información sobre el Comportamiento Humano en el trabajo de (Newstrom, 2007). Expone la siguiente tabla de preguntas. (Newstrom, 2007, pág. 120)

Tabla 33 Test de Newstrom

	Afirmación	Puntaje de 1 a 10
1	Busco perfeccionarme en la tarea	
2	Me gustan los retos, las competencias y los triunfos	
3	Me encanta hacer amigos en el trabajo, me preocupan mis compañeros y disfruto de las relaciones informales	
4	Lo más importante es trabajar en equipo para hacer frente a los desafíos	
5	Disfruto de organizar conducir, mandar	
6	Me importa lo que los demás opinan de mí	
7	Me gusta que mi supervisor me haga notar mis avances y progresos	
8	Solo acepto lo que me explica lo fundado, lo basado en argumentos claros	
9	Me encanta cumplir con mi trabajo	
10	Me importa que las metas sean alcanzables	
11	Trato de ayudar a los demás en lo que creo correcto	
12	Me satisface desempeñar roles en distintos grupos y equipos	
13	Me gusta desempeñar roles que permitan realizar satisfactoriamente una actividad difícil	
14	Soy muy perfeccionista, obsesivo y desconfío de como hacen los demás las tareas, por lo tanto, tiendo a controlarlo todo	
15	Me gusta ser reconocido	
16	En las discusiones me gusta argumentar	

Fuente: Comportamiento Humano en el trabajo (Newstrom, 2007)

Elaborado por: Hugo Rodríguez

Este autor manifiesta que una vez aplicado el test, se transfieren los resultados de los valores asignados a cada grupo (número de fila). Los valores más altos obtenidos corresponderán a los valores motivadores preferidos del encuestado.

Tabla 34 Valores Motivadores del Test

Profesional	Económica	Solidaridad, compañerismo, socialización	Trabajo en equipo	Retos	Autoestima/ego	Reconocimiento	Capacidad intelectual racional
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16

Fuente: Comportamiento Humano en el trabajo (Newstrom, 2007)

Elaborado por: Hugo Rodríguez

En el cuadro presentado podemos observar la categorización de cada una de las preguntas y los valores motivadores los cuales van a representar en el test.

6.7.3. Técnicas de motivación

Cabe preguntarse, tras conocer las diversas teorías de la motivación, exactamente cuáles son los instrumentos o técnicas de los que dispone la dirección para conseguir motivar a sus empleados. Entre las técnicas destacan: La participación. (Equipo Vértice, 2008, pág. 28)

La participación

Los experimentos que constatan que las necesidades sociales y psicológicas desempeñan un importante papel como motivadores han hecho que los expertos dirijan su atención a la participación como técnica motivadora.

La participación, que puede ir desde una simple consulta hasta una absoluta implicación, es la intervención activa y continuada en las funciones administrativas relativas o afines al propio trabajo.

La participación infunde en el trabajador confianza en sí mismo y en la organización, sentido de pertenencia a la empresa, interés en el trabajo y sus problemas, además de sensación de ser respetado y apreciado. Por tanto, la participación ayuda a satisfacer necesidades de afiliación, reconocimiento, logro, estima y competencia.

De cualquier manera, hay que tener presente que no es conveniente utilizar la participación como técnica aislada sino que es más adecuado integrarla dentro de un estilo de dirección que debe basarse en un talante democrático y participativo impregnado en el conjunto de la empresa. No obstante, alentar la participación no significa que los directivos debiliten su posición. Aunque promuevan la participación de sus subordinados en asuntos en los que puedan prestar ayuda y aunque los escuchen atentamente, en cuestiones que deben decidir ellos, han de hacerlo por sí mismos. (Equipo Vértice, 2008, pág. 28)

Elementos de la participación

La participación del personal es un factor clave en el éxito de cualquier organización, pues dependiendo de su grado de involucramiento se obtendrán comportamientos organizacionales dirigidos al logro de los objetivos establecidos. La expresión del comportamiento laboral refleja las expectativas y necesidades de las partes interesadas, por lo que deberán tomarse en cuenta para lograr la participación requerida.

Como se integra el grupo para la participación: Grupo experto

- Son grupos pequeños.
- Todos sus miembros son representantes de los puestos identificados en el área. Cada representante es el trabajador de mayor experiencia que no necesariamente coincide con el trabajador más antiguo, considerando que antigüedad no necesariamente significa experiencia. Todos los miembros trabajan bajo el mismo conductor del grupo. Los participantes del grupo, reciben una amplia información, en cuanto a qué se persigue, qué se espera de ellos, quiénes participan y qué se hará con la información que proporcionen. Por lo general, cada participante complementa la información de cada uno de los otros.
- Al participar personas de diferentes jerarquías y áreas, exponen su punto de vista particular sobre la función analizada. Se reúnen el tiempo que se considere necesario hasta lograr recabar la información necesaria.
- El asesor externo o quien designe la gerencia, redacta la información necesaria y las jefaturas de las áreas participantes la enriquecen con sus aportes técnicos y ayudan a que la valide la gerencia general. (Chávez, 2003, pág. 41)

6.8. METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

Para la metodología del modelo operativo se considera varios aspectos, los cuales se convierten en los pasos para la realización de esta propuesta.

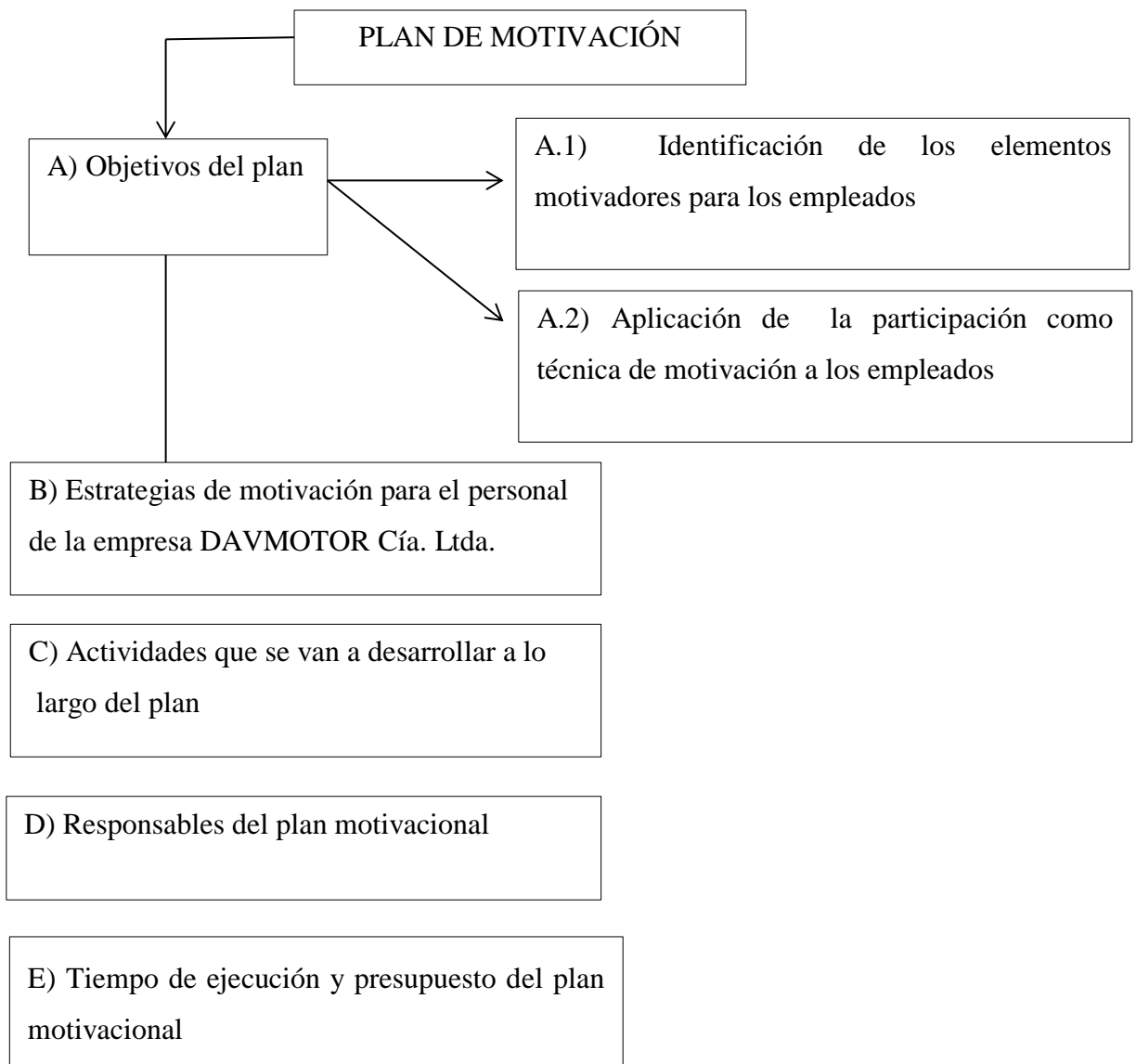


Gráfico N° 30 Método del Modelo Operativo

Fuente: Bibliográfica

Elaborado por: Hugo Rodríguez

6.8.1. Desarrollo del Plan para la motivación

6.8.1.1. Objetivos del plan

- Identificar cuáles son los elementos motivadores para los empleados
- Desarrollar las técnicas de motivación de forma recurrente en la empresa

6.8.1.2. Estrategias de motivación para el personal de la empresa

Tabla 35 Estrategias de motivación para el personal de la Empresa

Objetivos del plan motivacional	Estrategias de motivación	
	Descripción	Acciones
Identificar cuáles son los elementos motivadores para los empleados	Aplicar test o cuestionarios para los empleados	Verificar los resultados del test
Desarrollar las técnicas de motivación de forma recurrente en la empresa	Establecer la técnica de la participación de los empleados en la empresa	Realizando la elaboración de los grupos de expertos y con la integración de los empleados
	Aplicar los valores personales y compartirlos con los empleados	Difundir la visión de valores empresariales considerando la honestidad, justicia y generosidad
	Manejar niveles de incentivos de acuerdo con las expectativas creadas	Comunicar a equipo administrativo, contabilidad, finanzas: Motivarlos con el sentido de pertenencia a la empresa Comunicar a equipo de producción y servicios generales: Motivarlos con la estabilidad laboral

Fuente: Investigación en la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.
Elaborado por: Hugo Rodríguez

6.8.1.3. Identificación de los elementos motivadores para los empleados

Se procedió a aplicar el cuestionario en la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., de acuerdo al esquema de (Newstrom, 2007), los siguientes son los resultados.

Tabla 36 Identificación de los elementos motivadores para los empleados

	Afirmación	Puntos										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Busco perfeccionarme en la tarea							3				3
2	Me gustan los retos, las competencias y los triunfos											
3	Me encanta hacer amigos en el trabajo, me preocupan mis compañeros y disfruto de las relaciones informales										5	5
4	Lo más importante es trabajar en equipo para hacer frente a los desafíos											
5	Disfruto de organizar conducir, mandar					3				4		7
6	Me importa lo que los demás opinan de mí										5	5
7	Me gusta que mi supervisor me haga notar mis avances y progresos											
8	Solo acepto lo que me explica lo fundado, lo basado en argumentos claros											
9	Me encanta cumplir con mi trabajo								4			4
10	Me importa que las metas sean alcanzables									5		5
11	Trato de ayudar a los demás en lo que creo correcto										5	5
12	Me satisface desempeñar roles en distintos grupos y equipos											
13	Me gusta desempeñar roles que permitan realizar satisfactoriamente una actividad difícil											
14	Soy muy perfeccionista, obsesivo y desconfío de como hacen los demás las tareas, por lo tanto, tiendo a controlarlo todo										5	5
15	Me gusta ser reconocido										4	4
16	En las discusiones me gusta argumentar			2								
	Total de encuestados	0	0	2	0	3	0	3	4	9	24	45

Fuente: Investigación en la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez

Tabla 37 Resultados de Test

Descripción	Profesional	Respuestas	Económica	Respuestas	Solidaridad, compañerismo, socialización	Respuestas	Trabajo en equipo	Respuestas	Reto	Respuestas	Autoestima/ego	Respuestas	Reconocimiento	Respuestas	Capacidad intelectual racional	Respuestas
Número de pregunta	1	0	2	0	3	5	4	0	5	0	6	5	7	3	8	0
Número de pregunta	9	4	10	5	11	5	12	0	13	0	14	5	15	4	16	2
VALORES MOTIVADORES		4		5		10		0		0		10		7		2

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez

De acuerdo a los resultados obtenidos, los valores motivadores de los colaboradores de la empresa, corresponden a la Solidaridad, compañerismo y socialización, de la misma forma se considera a la Autoestima y el ego, en menor valor se encuentra el Reconocimiento, los aspectos económicos, profesionales y la capacidad intelectual. En base a estos resultados, los directivos deben realizar el plan de motivación, enfocados en estas necesidades de los empleados.

6.8.1.4. Aplicación de la participación como técnica de motivación a los empleados

Para que los empleados participen en el proceso, se realiza la integración del grupo experto en la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., para ello, se considera en primer lugar la descripción de la empresa, en donde se detalla las falencias del área con mayores problemas, en este caso en el departamento de producción, posteriormente se procede a integrar al personal y luego a determinar los roles o funciones de cada uno.

Descripción de la empresa:

El tamaño de la empresa está limitado a su área de producción, ventas, contabilidad, administración y servicios generales. La empresa no tiene área para capacitaciones, encargado de capacitar a los empleados en desarrollo organizacional, estas funciones no se han desempeñado en ningún momento en la empresa desde su creación.

La empresa tiene los procedimientos de producción claros, la ubicación de la planta de operaciones está dirigida por el Jefe de producción, no existe un mecanismo de comunicación interna, los empleados están alejados de los mensajes que genera la Gerencia, no existe un control sobre las órdenes para el área de producción.

Integración:

Un capacitador especializado en comunicación

Dos personas que pertenecen al área de producción

Un supervisor del área administrativa

Jefe administrativo especialista en Talento Humano

Los roles asignados son los siguientes:

Consultor externo: Líder del grupo y facilitador para las capacitaciones de la comunicación

Personal de producción como representantes del área: Quienes facilitarán la información del departamento

Jefe administrativo: Vigilará los requerimientos y necesidades de los empleados del área de producción

Experto en Talento humano: Supervisará la capacitación y evidenciará los adelantos de la comunicación con el departamento de producción y será el enlace con la gerencia general de la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Se registran los nombres, la función actual dentro y fuera de la empresa, la función dentro del grupo de participación.

6.8.1.5. Actividades que se van a desarrollar a lo largo del plan

Tabla 38 Actividades

Objetivos del plan motivacional	Estrategias de motivación		Actividades a desarrollarse	
Identificar cuáles son los elementos motivadores para los empleados	Aplicar test o cuestionarios para los empleados	Verificar los resultados del test	Implementación de capacitaciones con un experto y su difusión en la empresa	Socializar los resultados
Desarrollar las técnicas de motivación de forma recurrente en la empresa	Establecer la técnica de la participación de los empleados en la empresa	Realizar la elaboración de los grupos de expertos y con la integración de los empleados	Implementación de capacitaciones con un experto y su difusión en la empresa	Participación en la toma de decisiones Con reuniones del personal una vez al mes Enriquecimiento del trabajo. Tomando en cuenta las funciones de los obreros
Aplicar los valores personales y compartirlos con los empleados	Manejar niveles de incentivos de acuerdo con las expectativas creadas	Reconocimiento del trabajo	Salarios e incentivos, sueldo justo acorde a su trabajo	Con el reconocimiento de diplomas o agradecimientos al mail
	Comunicar los objetivos definidos para la producción	Comunicar al resto del personal de la empresa	Indicar tareas y metas semanales de producción	Delegación de tareas

Fuente: Investigación en la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez

6.8.1.6. Responsables del plan motivacional

Tabla 39 Responsables del plan motivacional

Objetivos del plan motivacional	Actividades a desarrollarse		Responsables	
Identificar cuáles son los elementos motivadores para los empleados	Implementación de capacitaciones con un experto y su difusión en la empresa	Socializar los resultados	Gerente General/Instructor	Gerente General/Jefe Administrativo
Desarrollar las técnicas de motivación de forma recurrente en la empresa	Implementación de capacitaciones con un experto y su difusión en la empresa	Participación en la toma de decisiones Con reuniones del personal una vez al mes Enriquecimiento del trabajo. Tomando en cuenta las funciones de los obreros	Gerente General/Instructor	Gerente General/Jefe Administrativo
Aplicar los valores personales y compartirlos con los empleados	Salarios e incentivos, sueldo justo acorde a su trabajo	Con el reconocimiento de diplomas o agradecimientos al mail	Gerente General/Jefe Administrativo	Gerente General/Jefe Administrativo/Contabilidad
	Indicar tareas y metas semanales de producción	Delegación de tareas	Gerente General/Jefe Producción	Gerente General/Jefe Administrativo/Jefe de Producción

Fuente: Investigación en la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez

6.8.1.7. Tiempo de ejecución y presupuesto del plan motivacional

Tabla 40 Tiempo de ejecución y presupuesto del plan motivacional

Actividades a desarrollarse		Responsables		Tiempo de ejecución	Costo \$
Implementación de capacitaciones con un experto y su difusión en la empresa	Socializar los resultados	Gerente General/Instructor	Gerente General/Jefe Administrativo	3 meses	3.000
Implementación de capacitaciones con un experto y su difusión en la empresa	Participación en la toma de decisiones Con reuniones del personal una vez al mes Enriquecimiento del trabajo. Tomando en cuenta las funciones de los obreros	Gerente General/Instructor	Gerente General/Jefe Administrativo	2 meses	2.000
Salarios e incentivos, sueldo justo acorde a su trabajo	Con el reconocimiento de diplomas o agradecimientos al mail	Gerente General/Jefe Administrativo	Gerente General/Jefe Administrativo/Contabilidad	6 meses	500
Indicar tareas y metas semanales de producción	Delegación de tareas	Gerente General/Jefe Producción	Gerente General/Jefe Administrativo/Jefe de Producción	12 meses	500
Total					\$ 6.000

Fuente: Investigación en la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda.

Elaborado por: Hugo Rodríguez

6.9.Administración de la propuesta

La propuesta se llevará a cabo en la empresa por la predisposición del Gerente General, Sr. David Paredes y se aplicará para incrementar el desempeño de los colaboradores.

6.10. Previsión de la evaluación

Se procede a realizar las siguientes preguntas como guía para el cumplimiento de la propuesta.

1.- ¿Quiénes solicitan la aplicación del modelo de Expectativa, como parte de la motivación de la empresa?

De acuerdo a las necesidades de la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., se requiere de parte de la alta dirección.

2.- ¿Por qué evaluar?

Para verificar si su aplicabilidad responde a resultados positivos en cuanto a la motivación de los trabajadores de la empresa.

3.- ¿Para qué evaluar?

Para lograr los objetivos organizacionales con el cumplimiento de metas de trabajo.

4.- ¿Qué evaluar?

La evaluación permitirá focalizar los puntos débiles de la empresa, en relación al clima organizacional, identificando las necesidades de los trabajadores.

5.- ¿Quién evalúa?

El Gerente General de la empresa y los Jefes departamentales, para verificar si la propuesta tiene validez.

6.- ¿Cuándo evaluar?

De acuerdo al cronograma de actividades planificado por la empresa en una fecha posterior

7.- ¿Cómo evaluar?

A través de encuestas posteriores a la aplicación del modelo de Expectativas.

8.- ¿Con qué evaluar?

Con instrumentos de investigación científica, como son los cuestionarios, entrevistas y visitas a las distintas áreas de la empresa.

6.11. Resultados Esperados

Se espera obtener resultados adecuados a las necesidades de la empresa como:

Cambio de actitud de los trabajadores de la empresa

Incrementar el sentido de pertenencia de sus colaboradores

Fomentar actitudes positivas en el cumplimiento de sus obligaciones

Impulsar a los directivos de la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., a realizar un plan de incentivos y recompensas para sus trabajadores.

6.12. Conclusión final

A través del Plan motivacional, se pretende identificar las necesidades y deseos de los trabajadores de la empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., con el fin de proporcionar un mejor clima organizacional y brindar oportunidades de crecimiento personal, así como de lograr de forma conjunta el alcance de las metas y objetivos de la organización.

CAPITULO VII

7. BIBLIOGRAFÍA

- Achilles, F. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México: Limusa Noriega editores.
- Agüera, R. E. (2002). *Liderazgo y Compromiso Social*. México: Dirección General de Fomento Editoial .
- Alvarez, M. (2006). *Manual de Planeación*. México: Panorama.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Perú: Juan Carlos Martínez Coll.
- Amorós, E. (2014). Perú: Escuela de Economía.
- Aponte, J. C. (2006). *Administración de Personal un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE .
- Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC .
- Calderón, G. (2005). *Investigación en administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Carvajal, A. (2005). *Planeación Participativa*. Cali: Unidad de Artes Gráficas Universidad del Valle .

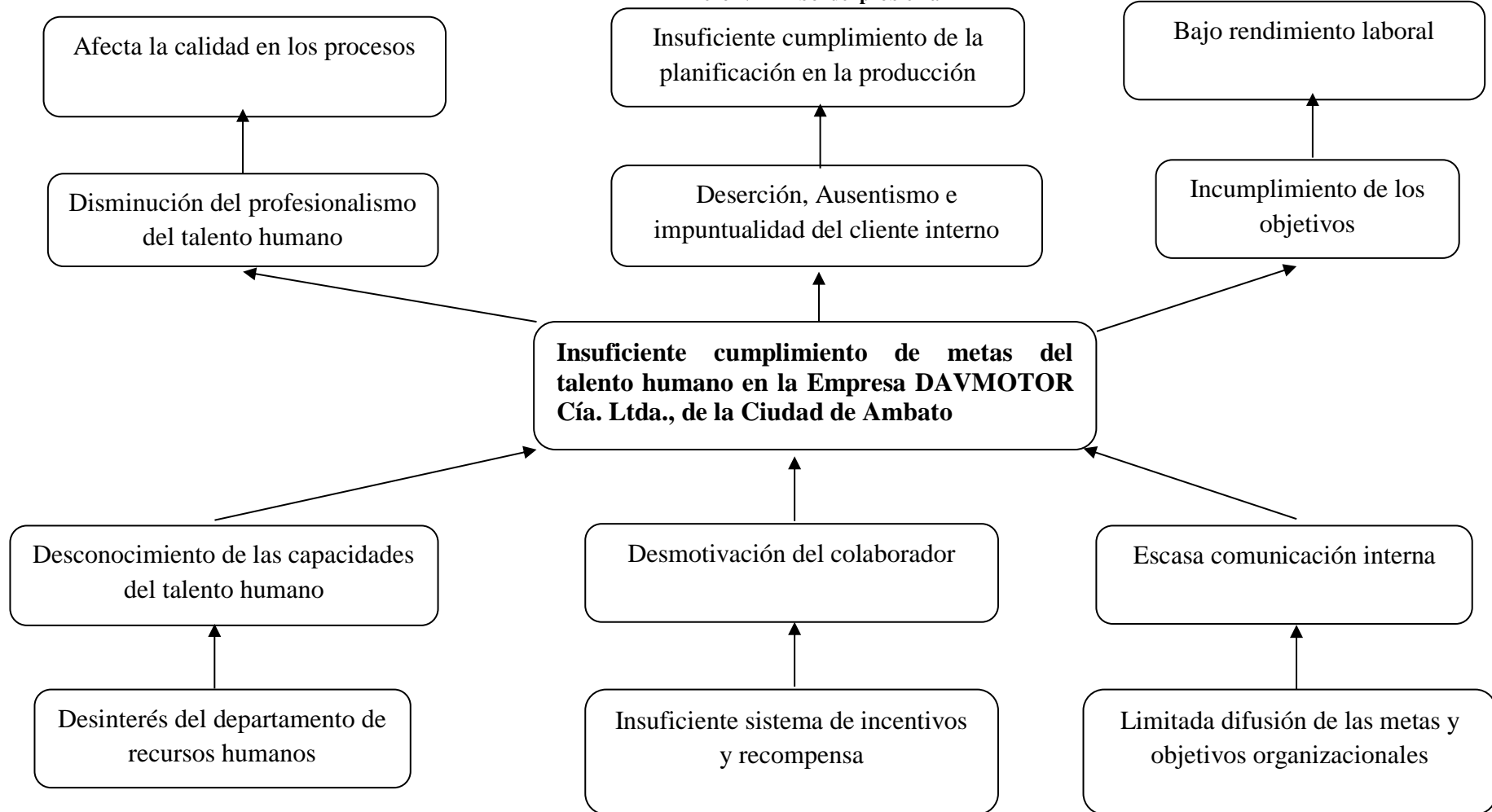
- Castro, E. D. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. España: Esic .
- Cecchini, J. (2005). *Motivos de abandono de la práctica del deporte juvenil*. España: Universidad de Castilla de La Mancha .
- Chávez, G. (2003). *Manual para el diseño de sistemas de calidad*. México: Panorama.
- Colina, J. (2009). *Posicionamiento: Resumen del libro de Al Ries y Jack Trout*. Argentina: El CID.
- Costa, R. (2006). *La empresa sostenible*. Madrid: BBVA.
- Cummings, T. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México: Cengage Learning Octava edición.
- Equipo Vértice. (2008). *Motivación de personal*. Madrid: Vértice.
- Esteban, A. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Fernandez, A. (2010). *La Gestion del Resgo Operacional*. Madrid: LIMUSA.
- García, A. (2013). *Estrategias empresariales*. Colombia: Bilineata.
- Gimenez, V. (2007). *Formación de formadores*. España: Thomson.
- Griffin, R. (2014). *Administración*. Cengage Learning.
- Grünenthal Ecuatoriana. (2011). *Great Place to Work*. Recuperado el 02 de abril de 2013, de http://www.grunenthal.com.ec/grt-web/Grunenthal_Ecuatoriana_C._Ltda._/Trabajo_y_Carrera/Great_Place_to_Work/226200196.jsp;jsessionid=087299C0233412AB40B4D5509AAB0AA4.drp2
- Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San Jose, Costa Rica : Agroamerica.
- Hansen, M. (2007). *Administración de costos: Contabilidad y Control* . México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hernández, L. A. (2005). *planeacion estrategica con enfoque sistemico*. Mexico: FCA.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s/f de s/f de 2010). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/produccion-industrial/>. Recuperado el 10 de Septiembre de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/produccion-industrial/>: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/produccion-industrial/>

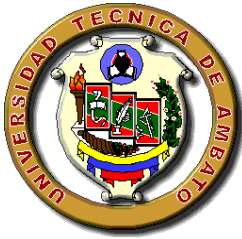
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing conceptos esenciales*. México: Person Educación .
- La Hora. (9 de Octubre de 2011).
http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101217362/-1/La_carrocer%C3%ADa_ambate%C3%B1a,_con_sello_de_exportaci%C3%B3n.html#.VBnOaldfXkc. Recuperado el 10 de septiembre de 2014, de
http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101217362/-1/La_carrocer%C3%ADa_ambate%C3%B1a,_con_sello_de_exportaci%C3%B3n.html#.VBnOaldfXkc:
http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101217362/-1/La_carrocer%C3%ADa_ambate%C3%B1a,_con_sello_de_exportaci%C3%B3n.html#.VBnOaldfXkc
- López, V. (2008). *Gestión eficaz de los Procesos Productivos*. España: Wolters.
- Marchant, L. (2014). *Actualizacions para el Desarrollo Organizacional*.
- Marqués, F. (2009). *Modelos para la economía y la empresa a través de Excel*. Madrid: Gráficas Deva S-L.
- Martínez, D. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro del mando Integral*. España: Diaz de Santos .
- Martínez, D. (2012). *Metas Estratégicas*. s/n: Díaz de Santos Colección Monografías .
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Montero, C. (1998). *Sistema de Evaluación de desempeño del personal Gerencial, Técnico y de Apoyo Técnico y Administrativo*. s/n: IICA Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Myres, D. (2005). *Psicología*. España: Panamericana .
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Pernaut, M. (2008). *Introducción a la Teoría económica*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello .
- Porrás, J. M. (2005). *El factor humano en la empresa*. España: Deusto.
- Porter, M. (2007). *Ventuperior*. México: Patria Sexta reimpresión.

- Robbins, S. (2004). México: Pearson Educación Comportamiento Organizacional.
- Robbins, S. (2005). *Adminsitración*. México: Pearson Prentice Hall .
- Ronquillo, J. L. (2006). *Administracion basica de la empresa familiar*. Mexico: panorama.
- Ruiz, P. (2005). *Gestión Clínica*. Escribano .
- <http://www.busecuador.com/industria-carrocera-en-crecimiento.html>. (s/f de s/f de s/f).
Recuperado el 10 de septiembre de 2014, de
<http://www.busecuador.com/industria-carrocera-en-crecimiento.html>:
<http://www.busecuador.com/industria-carrocera-en-crecimiento.html>
- Saavedra, e. a. (2001). *Planificación del Desarrollo*. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Schiffman, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson.
- Soto, A. (2008). *Flexibilidad laboral y subjetividades: hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo* . Chile: LOM.
- Talaya, E. (2008). *Principios de Marketing*. España: ESIC Tercera edición.
- Uría, D. (s/f de s/f de 2011).
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1376/296%20Ing.pdf?sequence=1>. Recuperado el 10 de Junio de 2014, de
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1376/296%20Ing.pdf?sequence=1>:
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1376/296%20Ing.pdf?sequence=1>
- Urquijo, J. (2008). *La Remuneracion Del Trabajo*. Caracas: Editorial Texto C,A.
- Vega, M. C. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: S.L.
- Whitehill, A. (1994). *La Gestión empresarial Japonesa*. Chile: Andrés Bello .

ANEXOS

Anexo N° 1 Árbol del problema





Anexo N° 2 Cuestionario a Clientes Internos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO A LOS CLIENTES INTERNOS
DE LA EMPRESA DAVMOTOR CIA LTDA, DE LA CIUDAD DE AMBATO**

Cuestionario N°.....

OBJETIVO:

Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con el cumplimiento de metas en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato

INSTRUCCIONES:

Se ha iniciado un seguimiento a los colaboradores internos, con el propósito de conocer si el clima organizacional tiene un reflejo positivo en el cumplimiento de metas, marca con una x el numeral que consideres:

1. ¿Considera que la estructura de la organización es?

- Muy adecuada ()
Poco adecuada ()
Nada adecuada ()

2. ¿Considera que existe una comunicación eficiente con sus superiores?

- Totalmente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Indiferente ()
En desacuerdo ()
Totalmente en desacuerdo ()

3. ¿Cree que se toma en cuenta sus opiniones en la empresa?

- Totalmente de acuerdo ()
De acuerdo ()
Indiferente ()
En desacuerdo ()
Totalmente en desacuerdo ()

4. ¿La empresa premia su cumplimiento con algún tipo de reconocimiento?

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Indiferente ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

5. ¿Considera que su remuneración es la adecuada en relación al trabajo desempeñado?

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Indiferente ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

6. ¿Se encuentra satisfecho y motivado para realizar su trabajo?

- Muy Satisfecho ()
- Satisfecho ()
- Poco Satisfecho ()
- Insatisfecho ()

7. ¿Cuáles son los aspectos que le motivan para realizar su trabajo de manera óptima?

- Sueldo ()
- Reconocimiento interno ()
- Recompensas ()
- Otros ()

8. ¿Se identifica con la empresa en el logro de sus objetivos?

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Indiferente ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

9. ¿Cumple con sus tareas a través de las metas que debe obtener en su trabajo?

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Indiferente ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

10. ¿Considera que las metas que debe cumplir son realizables?

- Muy realizables ()
- Realizables ()
- Poco realizable ()
- Nada Realizable ()

11. ¿Los resultados obtenidos de su trabajo se pueden calificar como eficientes?

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Indiferente ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

12. ¿Cree usted que la empresa tiene claros los procesos de trabajo y que Ud. cuenta con los recursos materiales necesarios para desarrollar su trabajo?

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Indiferente ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

13. ¿Qué tipo de liderazgo existe en la empresa?

- Autocrático ()
- Democrático ()
- Paternalista ()
- Dictador ()
- Liberal ()

14. ¿Se difunden los reglamentos internos y normas en la empresa, de modo que Ud. los comprenda?

Siempre ()

Algunas veces ()

Nunca ()

15. ¿Considera usted que la misión y visión de la empresa están orientadas a la satisfacción del cliente?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Indiferente ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

16. ¿Considera que la empresa cuenta con la suficiente tecnología para elaborar un producto de calidad y competitivo?

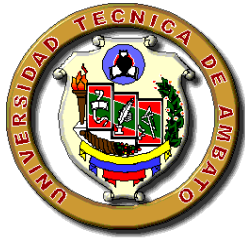
Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Indiferente ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()



Anexo N° 3 Cuestionario Clientes Externos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA DAVMOTOR CIA LTDA, DE LA CIUDAD DE AMBATO

Cuestionario N°.....

OBJETIVO:

Determinar de qué manera el clima organizacional se relaciona con el cumplimiento de metas en la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato

INSTRUCCIONES:

Conteste sinceramente marcando con una X de acuerdo a su criterio:

1. ¿Considera que la estructura de la organización es?

- Muy adecuada ()
- Poco adecuada ()
- Nada adecuada ()

2. ¿Cree que los directivos y empleados de la empresa tienen una actitud positiva cuando Ud. acude a la misma?

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Indiferente ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

3. ¿Se encuentra satisfecho con los productos o servicios ofertados por la empresa?

- Muy Satisfecho ()
- Satisfecho ()
- Poco Satisfecho ()
- Insatisfecho ()

4. ¿Considera que los empleados, directivos y trabajadores de la empresa cumplen sus funciones a cabalidad?

Si ()

No ()

5. ¿Qué tipo de liderazgo cree que existe en la empresa?

Autocrático ()

Democrático ()

Paternalista ()

Dictador ()

Liberal ()

6. ¿Cuándo Ud. acude a la empresa, observa que el ambiente laboral de la empresa es adecuado?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Indiferente ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

7. ¿Cree que en la empresa se preocupan para que Ud. esté satisfecho con la atención brindada?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Indiferente ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

8. ¿A su criterio la empresa tiene establecidas estrategias que le permitan ser competitivos en el mercado?

Muy competitivas ()

Algo competitivas ()

Poco competitivas ()

Nada competitivas ()

9. ¿Considera que la empresa cuenta con la suficiente tecnología para elaborar un producto de calidad y competitivo?

Totalmente de acuerdo ()

De acuerdo ()

Indiferente ()

En desacuerdo ()

Totalmente en desacuerdo ()

10. ¿Cuándo Ud. acude a la empresa para realizar un pedido, la empresa cumple con los tiempos pactados en la entrega del producto?

Si ()

No ()

Anexo N° 4 Croquis de la Empresa DAVMOTOR Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato

