



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Caracterización del clima organizacional y propuesta de un plan de mejora en  
IMPOPC del Ecuador-Guayaquil

**AUTORA:**

Julissa María, Venegas Saldaña

Previo a la obtención del grado académico de:  
**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:**

Econ. Christian Octavio Idrovo Wilson Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**

**2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera Comercial: **Venegas Saldaña, Julissa María**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de: **Magíster en Administración de Empresas**.

**DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

Econ. Christian Idrovo Wilson, Mgs

**REVISORA**

---

Econ. Laura Zambrano Chuma, Mgs

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

**Guayaquil, 11 de febrero del 2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Julissa María Venegas Saldaña**

**DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación “**Caracterización del clima organizacional y propuesta de un plan de mejora en Impopc del Ecuador-Guayaquil**”, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, 11 de febrero del 2019**

**LA AUTORA**

---

Julissa María Venegas Saldaña



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Julissa María Venegas Saldaña**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación en Magíster en Administración de Empresas** titulada: **“Caracterización del clima organizacional y propuesta de un plan de mejora en Impopc del Ecuador-Guayaquil”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, días de febrero del 2019**

**LA AUTORA**

---

Julissa María Venegas Saldaña

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco con todo el amor el presente trabajo a mi padre celestial Dios siempre ha estado conmigo cuidándome, protegiéndome y guiando mis pasos por fortalecerme en momentos duros, para salir adelante en esta vida, todo se lo debo a él. Agradezco a mis padres y todos mis hermanos que confiaron en mí, que siempre sentí su apoyo incondicional fueron íntegros, gracias por su ayuda económica, moral y espiritual que me brindaron en cada decisión que tomaba gracias por su infinita ayuda, bondad y amor sin ustedes tampoco hubiese podido alcanzar mis objetivos. Agradezco con mucho entusiasmo a las distinguidas tutoras y asesores de este proyecto.

Julissa María Venegas Saldaña

## **DEDICATORIA**

Dedico este éxito, triunfo y logro con mucho amor a mis padres amigos, compañeros, ángel de la guardia, mi amor infinito por enseñarme unos principios y valores desde el entorno de mi casa, por enseñarme a luchar y hacerle frente a las adversidades y obstáculos, por ser mis héroes por sacarnos adelante a mí y hermanos

Julissa María Venegas Saldaña

## Índice General

Resumen.....	XIV
Abstract .....	XV
Introducción .....	2
Antecedentes.....	4
Planteamiento del problema .....	5
Justificación .....	7
Preguntas de investigación .....	8
Hipótesis y variables.....	9
Variables .....	9
Objetivos.....	9
Objetivo general .....	9
Objetivos específicos.....	9
Capítulo 1: Fundamentos Teóricos .....	10
Gestión de Talento Humano .....	10
Concepto de Gestión de Talento Humano .....	10
Objetivo de la Gestión de Talento Humano .....	11
Importancia de la Gestión de Talento Humano .....	12
Etapas de la Gestión de Talento Humano.....	14
Clima Organizacional .....	17
Concepto de organización.....	18
Estrategia organizacional.....	19
Conceptos de Clima Organizacional .....	21
Origen de Clima Organizacional .....	22
Modelos para la evaluación y medición del clima organizacional .....	22
El Modelo de la OPS .....	23
El Modelo de Newstron .....	24
El modelo EDCO .....	26
Plan de Mejora Continua .....	28
Concepto de mejoramiento continuo .....	28
Modelos de mejora continua.....	29
Marco conceptual.....	30
Capítulo 2: Estudios Similares en el mundo .....	33

Capítulo 3: Marco de Investigación .....	39
Diseño de la investigación .....	39
Tipos de la investigación .....	39
Método de investigación.....	41
Población y muestra.....	41
Diseño de las herramientas de investigación .....	42
Presentación de los resultados .....	42
Análisis de Resultados.....	43
Interpretación de la correlación de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de las áreas de la organización .....	83
Discusión .....	95
Propuesta de Trabajo.....	98
Propuesta de solución al problema .....	98
Alternativa 1: Manual de políticas y funciones relacionadas con la comunicación interdepartamental.....	99
Evaluación Financiera .....	115
Conclusiones y Recomendaciones .....	121
Conclusiones.....	121
Recomendaciones .....	122
Referencias bibliográfica .....	124
Apéndice.....	129



## Índice de Tablas

Tabla 1. El grupo toma en cuenta las opiniones.....	43
Tabla 2. Es aceptado dentro del grupo laboral.....	44
Tabla 3. Dentro del grupo laboral existe distanciamiento.....	45
Tabla 4. Existe incomodidad dentro del grupo laboral.....	46
Tabla 5. Valoran las aportaciones de los demás.....	47
Tabla 6. Hay confianza en el grupo de trabajo.....	48
Tabla 7. El jefe es maleducado.....	49
Tabla 8. Existe apoyo en las decisiones por parte del jefe.....	50
Tabla 9. Son arbitrarias las órdenes del jefe.....	51
Tabla 10. Desconfianza del grupo.....	52
Tabla 11. Beneficios que ofrece la empresa.....	53
Tabla 12. Beneficios de salud satisfactorios.....	54
Tabla 13. Acorde con salario.....	55
Tabla 14. Frustración de aspiraciones por las políticas de la empresa.....	56
Tabla 15. Servicios de salud deficientes.....	57
Tabla 16. Interés del futuro de la empresa.....	58
Tabla 17. Recomendación de la empresa a amigos.....	59
Tabla 18. Vergüenza por formar parte de la empresa.....	60
Tabla 19. No trabaja sin remuneración.....	61
Tabla 20. Estaría feliz en otra empresa.....	62
Tabla 21. Disposición de espacio adecuado.....	63
Tabla 22. Ambiente físico adecuado.....	64
Tabla 23. Entorno físico dificulta la labor.....	65
Tabla 24. Dificultad al acceso de la información.....	66
Tabla 25. Iluminación deficiente.....	67
Tabla 26. Despido de personal sin tomar en cuenta el desempeño.....	68
Tabla 27. Estabilidad labora.....	69
Tabla 28. Contratación de personal temporal.....	70
Tabla 29. Cargo depende de preferencias personales.....	71
Tabla 30. Permanencia en cargo depende del desempeño.....	72
Tabla 31. Metas de la empresa entendidas claramente.....	73
Tabla 32. Conocimiento de logro de metas.....	74

Tabla 33. Tareas en poca relación con las metas .....	75
Tabla 34. Directivos informan los logros de la empresa.....	76
Tabla 35. Las metas son poco entendibles .....	77
Tabla 36. El trabajo en equipo es bueno .....	78
Tabla 37. Respuestas buenas de otras dependencias a las necesidades .....	79
Tabla 38. Facilidad de información de otras dependencias .....	80
Tabla 39. Dependencias son rápidas en culpar .....	81
Tabla 40. Resuelven los problemas las dependencias.....	82
Tabla 40. Escala para evaluación de clima organizacional.....	83
Tabla 41. Calificación porcentual del componente Grupo de trabajo.....	84
Tabla 42. Calificación porcentual del componente relación empleado – jefe .....	85
Tabla 43. Calificación porcentual del componente relación empresa – empleado ....	86
Tabla 44. Calificación porcentual del componente percepción de la empresa .....	87
Tabla 45. Calificación porcentual del componente puesto de trabajo .....	88
Tabla 46. Calificación porcentual del componente Estabilidad laboral.....	89
Tabla 47. Calificación porcentual del componente Metas y objetivos corporativos .	90
Tabla 48. Calificación porcentual del componente relación entre diferentes áreas ..	91
Tabla 50. Calificación porcentual del componente relación entre diferentes áreas ..	92
Tabla 51. Frecuencia observada. ....	93
Tabla 52. Frecuencia esperada. ....	94
Tabla 53. Operación para determinación del $X^2$ . ....	94
Tabla 54. Calificación porcentual del componente relación entre diferentes áreas ..	99
Tabla 55 Inversión en la propuesta .....	115
Tabla 56 Amortización del crédito.....	117
Tabla 57 Gastos financieros .....	118
Tabla 58 Balance flujo de fondos. ....	119
Tabla 59 Verificación de tasa TIR, determinación del VAN y Pay Back.....	120

## Índice de Figuras

Figura 1. El grupo toma en cuenta las opiniones .....	43
Figura 2. Es aceptado dentro del grupo laboral.....	44
Figura 3. Dentro del grupo laboral existe distanciamiento .....	45
Figura 4. Existe incomodidad dentro del grupo laboral .....	46
Figura 5. Valoran las aportaciones de los demás .....	47
Figura 6. Hay confianza en el grupo de trabajo .....	48
Figura 7. El jefe es maleducado .....	49
Figura 8. Existe apoyo en las decisiones por parte del jefe .....	50
Figura 9. Son arbitrarias las órdenes del jefe .....	51
Figura 10. Desconfianza del grupo .....	52
Figura 11. Beneficios que ofrece la empresa .....	53
Figura 12. Beneficios de salud satisfactorios .....	54
Figura 13. Acorde con salario .....	55
Figura 14. Frustración de aspiraciones por las políticas de la empresa .....	56
Figura 15. Servicios de salud deficientes .....	57
Figura 16. Interés del futuro de la empresa.....	58
Figura 17. Recomendación de la empresa a amigos .....	59
Figura 18. Vergüenza por formar parte de la empresa.....	60
Figura 19. No trabaja sin remuneración .....	61
Figura 20. Estaría feliz en otra empresa.....	62
Figura 21. Disposición de espacio adecuado .....	63
Figura 22. Ambiente físico adecuado.....	64
Figura 23. Entorno físico dificulta la labor .....	65
Figura 24. Dificultad al acceso de la información .....	66
Figura 25. Iluminación deficiente .....	67
Figura 26. Despido de personal sin tomar en cuenta el desempeño.....	68
Figura 27. Estabilidad laboral .....	69
Figura 28. Contratación de personal temporal .....	70
Figura 29. Cargo depende de preferencias personales .....	71
Figura 30. Permanencia en cargo depende del desempeño.....	72
Figura 31. Metas de la empresa entendidas claramente .....	73
Figura 32. Conocimiento de logro de metas .....	74

Figura 33. Tareas en poca relación con las metas .....	75
Figura 34. Directivos informan los logros de la empresa .....	76
Figura 35. Las metas son poco entendibles.....	77
Figura 36. El trabajo en equipo es bueno .....	78
Figura 37. Respuestas buenas de otras dependencias a las necesidades .....	79
Figura 38. Facilidad de información de otras dependencias .....	80
Figura 39. Dependencias son rápidas en culpar .....	81
Figura 40. Resuelven los problemas las dependencias .....	82
Figura 41. Calificación porcentual del componente Grupo de trabajo .....	84
Figura 42. Calificación porcentual del componente relación empleado – jefe .....	85
Figura 43. Calificación porcentual del componente relación empresa – empleado...	86
Figura 44. Calificación porcentual del componente percepción de la empresa.....	87
Figura 45. Calificación porcentual del componente puesto de trabajo .....	88
Figura 46. Calificación porcentual del componente estabilidad laboral .....	89
Figura 47. Calificación porcentual del componente Metas y objetivos corporativos	90
Figura 48. Calificación porcentual del componente relación entre diferentes áreas..	91
Figura 49. Calificación porcentual del componente relación entre diferentes áreas..	92
Figura 50. Círculos de calidad bajo metodología Seis Sigma.....	114

## Índice de Apéndice

Apéndice No. A. Encuesta aplicada colaboradores de las distintas áreas de la organización y trabajadores del área de Talento Humano.....	130
Apéndice No. B. Resultados de la determinación de las puntuaciones dadas a las categorías .....	140
Apéndice No. C. Matriz de resultados de la determinación de las puntuaciones dadas a las categorías.....	142

## Resumen

La problemática descrita enfatiza en los factores que afectaron el clima organizacional en el año 2017, cuyo objetivo fue evaluar las características del clima organizacional de los colaboradores de la empresa IMPOPC del Ecuador S. A. para desarrollar la propuesta de un plan de mejoras. Se aplicó la metodología deductiva, descriptiva, cuantitativa, con uso de la escala EDCO para la calificación de los factores del clima, cuyos resultados fueron los siguientes: las relaciones entre los empleados y jefes evidenciaron una interacción con muchos obstáculos, limitaciones en los procesos de comunicación interna, descoordinación entre las áreas de ventas, bodega, despacho y logística externa, con carencias de políticas internas y procedimientos o guías que orienten al personal en los procesos internos, impactando en la insatisfacción del cliente, por lo que el cumplimiento de esta dimensión fue solo del 57% y política 59%, por debajo de la expectativa mínima del 70%. La propuesta consistió en un plan de mejoras enfocado al fortalecimiento del clima organizacional que incluyó la elaboración del manual de políticas y funciones de logística externa, bodega, administración y ventas, formación de equipos de trabajo que funcionen como círculos de calidad bajo la metodología seis sigma, para potenciar la comunicación interna. En conclusión, es factible la aplicación de la propuesta cuya recuperación de la inversión será en dos años con un beneficio costo de 2,22 y promoverá el mejoramiento del clima organizacional.

**Palabras claves:** Clima Organizacional, escala EDCO, Plan de Mejoramiento.

## **Abstract**

The problem described emphasizes the factors that affected the organizational climate in the 2017, whose objective was to evaluate the characteristics of the organizational climate of the employees of the company IMPOPC del Ecuador SA to develop the proposal for an improvement plan. The deductive, descriptive and quantitative methodology was applied, with use of the EDCO scale for the qualification of climate factors, whose results were the following: the relationships between employees and managers showed an interaction with many obstacles, limitations in the processes of internal communication, lack of coordination between the areas of sales, warehouse, office and external logistics, with deficiencies in internal policies and procedures or guides that guide staff in internal processes, impacting on customer dissatisfaction, so compliance with this dimension it was only 57% and 59% policy, below the minimum expectation of 70%. The proposal consisted of an improvement plan focused on strengthening the organizational climate that included the preparation of the policy manual and functions of external logistics, warehouse, administration and sales, training of work teams that function as quality circles under the Six Sigma methodology, to enhance internal communication. In conclusion, the hypothesis was corroborated because it is feasible to apply the proposal whose recovery of the investment will be in two years with a cost benefit of 2.22.

**Keywords:** Organizational Climate, EDCO scale, Improvement Plan.

## **Introducción**

En la actualidad, las empresas deben ser eficientes en todos sus procesos, dado que se encuentran compitiendo en un mercado que produce varios cambios en poco tiempo y que posee características altamente competitivas; además de tener la capacidad de ser innovadoras y poseer una cultura organizacional en la que todos sus colaboradores se encuentren involucrados, de tal forma que eso se traduzca en que pueda satisfacer las necesidades de sus clientes (Martínez, 2006, pp 1-2).

Es decir que para obtener las capacidades antes mencionada, se necesita la participación activa y eficiente del área de recursos humanos de una organización y es así que una empresa que tiene equipos de trabajo comprometidos, voluntad empresarial y que asume riesgos, son capaces de ser líderes en el mercado y sobrellevar todos los obstáculos del cambio constante que se presenta en el mercado.

Por otra parte, IMPOPC del Ecuador S. A. es una organización relativamente joven, con siete años de funcionamiento en el mercado que apunta a lograr un posicionamiento importante. A pesar de dicho objetivo, no se ha dado la debida importancia al área de recursos humanos ni tampoco se ha evaluado el clima organizacional; es decir, no se ha preocupado mayormente de fomentar una cultura organizacional o estar en constante monitoreo del clima laboral y sus colaboradores, para identificar las necesidades que tienen y que deben ser satisfechas para lograr que los elementos humanos de la empresa realicen procesos más eficientes y todos unan fuerzas para el logro de los objetivos organizacionales que se traduce en beneficio de ellos y de los dueños de la institución.

Es así que al notarse la falta de una evaluación del clima organizacional que compete al área de Talento Humano en IMPOPC del Ecuador S. A., se da como respuesta un plan de mejoras, dando paso a la investigación propuesta que lleva



como título “caracterización del clima organizacional y propuesta de un plan de mejoras en IMPOPC del Ecuador – Guayaquil”. El objetivo a cumplirse es el de evaluar las características del clima organizacional de los colaboradores de la empresa IMPOPC del Ecuador S. A. para desarrollar la propuesta de un plan de mejoras. Por lo tanto la investigación se encontrará compuesta por cuatro capítulos en los que describirá detalladamente el estudio a realizarse:

- En la fase preliminar se hablará del contexto; es decir, que se hablará de la historia de la empresa a la que se realizará el plan de mejoras, así como sus antecedentes, la situación en la que se encuentra el clima organizacional y se hablará del área de recursos humanos que tiene; para así tener una idea de las necesidades de la compañía y realizar el plan de mejoras que cubra dichas necesidades.
- En el capítulo 1, se hablará de los puntos clave que se deben tomar en cuenta para realizar un buen plan de mejoras para el fortalecimiento del clima organizacional, por lo que se denominará marco teórico.
- En el capítulo 2, se tratará los antecedentes investigativos bajo el título del marco referencial.
- En el capítulo 3, se detallará la metodología de la investigación que se usará para realizar todo el levantamiento de la información necesaria para la caracterización del clima organizacional, así como la presentación y análisis de los resultados de la información de campo obtenida.
- En el capítulo 4, se desarrollará la propuesta; es decir, el plan de mejoras de la empresa, conforme a las necesidades encontradas y la situación actual de la empresa. Para finalmente, detallar las conclusiones y recomendaciones necesarias del caso.

## **Antecedentes**

La compañía cuya razón social es IMPOPC del Ecuador S.A. fue fundada en el año 2010, se trata de una importadora y distribuidora que comercializa equipos electrónicos entre los que se citan los componentes de hardware como es el caso del CPU y sus partes, como por ejemplo: tarjeta madre, memoria, disco duro, procesador, mainboard, Dvd Writer, además de los periféricos como los denominados monitores, teclados, mouse, lectores de memoria y case), también otros dispositivos como las tablet, pendrive, hub, etc.

La matriz principal de la compañía IMPOPC del Ecuador S. A. no está localizada en el país, sino en Estados Unidos, específicamente en la ciudad de Miami, pero también tiene sucursales en Costa Rica y Panamá. En el Ecuador tiene filiales en Quito y en la ciudad de Guayaquil donde se lleva a cabo el estudio.

IMPOPC del Ecuador S. A. se encuentra localizada específicamente en la provincia del Guayas – Guayaquil, donde desde su fundación se encuentra ubicada en la ciudadela Urdesa ubicada en la parroquia urbana Tarqui, siendo de acuerdo al RUC y documentos legales de la organización, la actividad principal referida a la venta de suministros y equipos de computación.

La estructura organizacional en la compañía IMPOPC del Ecuador S. A., se ha estructurado en forma piramidal con un personal total de 50 colaboradores, de los cuales seis pertenecen al área de talento humano. En el área de Ventas laboran la mayor cantidad del personal con veinte vendedores, mientras que se cuentan también cinco choferes y cinco asistentes en la sección de logística externa.

Además en el área administrativa sin considerar la Gestión de Talento Humano, laboran 13 empleados además del Gerente General, siendo los de mayor importancia:

el Subgerente, el Gerente de Logística, el Contador, los auxiliares contables, el Jefe de Importaciones, el Jefe de Bodega, los bodegueros, un Abogado que es el representante legal de la empresa y las secretarias.

En el área de Talento Humano de IMPOPC del Ecuador S. A. trabajan seis colaboradores, el Jefe de Talento Humano, el responsable de la Seguridad y Salud Ocupacional, el Médico Ocupacional y tres asistentes, en el caso de estos últimos: el primero es responsable de la selección y contratación del personal, así como de la descripción y análisis del perfil del puesto, el segundo tiene participación en la formación, capacitación y evaluación del personal, mientras que el restante está vinculado al clima y desarrollo organizacional.

### **Planteamiento del problema**

La compañía IMPOPC del Ecuador S. A. registró algunas dificultades en los procesos relacionados con la Gestión de personal que fueron palpables en lo inherente al rendimiento de sus empleados, observándose además que no se ha efectuado hasta el momento la evaluación del clima organizacional que es una función específica del departamento de Talento Humano de la empresa donde se delimita el estudio.

Las causas principales por las cuales se registró la problemática en estudio, hicieron referencia a la falta de evaluación del clima organizacional, lo que tuvo impacto en sus componentes, por lo que no se encontraron documentos inherentes a la capacitación del personal de logística, por ejemplo, porque solo se consideró al personal de ventas en este sentido, además no se ha establecido un programa motivacional acorde para beneficio de los empleados, entre otros aspectos

relacionados con la remuneración, liderazgo, manejo de conflictos y toma de decisiones.

Además, la empresa adolece de un adecuado sistema de comunicación interna, porque no cuenta con procedimientos que establezcan responsabilidades para el seguimiento del proceso de despacho y entrega a domicilio de la mercadería, ni con los proveedores de transporte (que son contratados por IMPOPC del Ecuador S.A.), ni con los clientes que receptan los productos tecnológicos en diferentes ciudades del país, generando que los vendedores y el personal de las áreas administrativas se liberen de las responsabilidades, lo que afecta al componente de comunicación.

La falta de evaluación del clima organizacional puede generar diversas consecuencias negativas para la empresa IMPOPC del Ecuador S. A., por ejemplo, la desmotivación del personal, descoordinación entre los directivos con sus empleados y entre miembros de igual jerarquía, con bajo nivel de comunicación interna, además de no suministrar un servicio eficiente al cliente por no contar con personal capacitado ni motivado apropiadamente, lo que puede generar ineficiencia e improductividad, que pueden afectar directamente a la competitividad de la organización en un mercado de alta rivalidad y competitividad.

Si la situación no mejora, puede agravarse aún más la situación del clima organizacional en la empresa IMPOPC del Ecuador S. A., lo que puede afectar en el corto plazo a la competitividad de la empresa, además que esto afectaría la generación de fuentes de trabajo en oposición a lo que manifiesta el décimo objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir y de los preceptos constitucionales.

## **Formulación del problema.**

Es necesario entonces, que la alta dirección de la organización revise lo planteado en los posteriores capítulos de esta investigación, para que puedan llevarse a cabo el plan de mejora que permitan mejorar la satisfacción de los empleados, por lo que se realiza el análisis de la propuesta, como uno de los fundamentos de la presente investigación.

Bajo este lineamiento, se establece como problema formulado, el siguiente:  
¿Cómo planificar estrategias para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa IMPOPC del Ecuador S.A.?

## **Justificación**

La caracterización del clima organizacional es fundamental para medir los componentes del ambiente de trabajo y reconocer cómo se encuentra el grado de capacitación, motivación, comunicación y armonía de los empleados, que debe reflejarse en la evaluación del desempeño, además que ofrece las bases para la toma de decisiones gerenciales y el fortalecimiento organizacional.

Con el pasar del tiempo, la administración de los recursos humanos se ha vuelto un área crítica para el funcionamiento de una organización, dado que su importancia ha aumentado considerablemente por la complejidad legal y el reconocimiento de que los recursos humanos son un punto clave en la productividad de una empresa, por lo que la evaluación del clima organizacional que tiene influencia en el rendimiento de los recursos humanos, tiene un impacto directo sobre el desempeño y productividad de la misma (Griffin & Ebert, 2005, p. 128).

Es así que la relevancia del clima organizacional como herramienta del área de recursos humanos es muy considerable, por lo cual surge el planteamiento para la

evaluación de cada uno de sus componentes, cuyos resultados constituyen el cimiento para el desarrollo de las soluciones que consisten en el diseño del plan de mejoras, con la finalidad de conseguir satisfacer las necesidades del personal de la organización para ser una empresa con procesos eficientes que le permitan ser competitiva en el mercado (Publicaciones Vértice S.L., 2008, p. 7).

Los principales beneficiarios de la investigación se refieren al talento humano de la empresa IMPOPC del Ecuador S. A., destacando que el fortalecimiento del clima organizacional a través del plan de mejoras, tendrá un impacto positivo para la organización, porque potencia su imagen institucional, siendo un beneficiario real los clientes que se satisfarán por un servicio mejorado.

La presente investigación es pertinente a la línea de investigación de desarrollo del talento humano, la cual a su vez está enfocada en los objetivos tercero y noveno del Plan Nacional del Buen Vivir, que establecen el aseguramiento de la calidad de vida del ser humano, además de garantizar el trabajo digno para beneficio de todos los trabajadores a nivel nacional. (Secretaría Nacional para la Planificación del Desarrollo, 2013).

### **Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son los estudios relacionados con el clima organizacional y planes de mejora de Gestión de Talento Humano?
- ¿Qué teorías fundamentan el clima organizacional y del plan de mejoras?
- ¿Cuál es el clima organizacional de los colaboradores de la empresa IMPOPC del Ecuador S. A. a través de técnicas cuantitativas?
- ¿Cómo puede un plan de mejoras para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa IMPOPC del Ecuador S. A.?

## **Hipótesis y variables**

El fortalecimiento de las metas y objetivos corporativos depende en gran medida de la mejora continua de la comunicación en las diferentes áreas que a su vez tienen un impacto positivo en el clima organizacional de la empresa IMPOPC del ECUADOR S. A.

## **Variables**

- **Independiente:** Plan de mejoras.
- **Dependiente:** Clima Organizacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Evaluar las características del clima organizacional de los colaboradores de la empresa IMPOPC del Ecuador S. A. para desarrollar la propuesta de un plan de mejoras.

### **Objetivos específicos**

- Analizar estudios relacionados con el clima organizacional y planes de mejora de Gestión de Talento Humano.
- Revisar la fundamentación teórico del clima organizacional y del plan de mejoras.
- Caracterizar el clima organizacional de los colaboradores de la empresa IMPOPC del Ecuador S. A. a través de técnicas cuantitativas.
- Elaborar un plan de mejoras enfocado al fortalecimiento del clima organizacional en la empresa IMPOPC del Ecuador S. A.

## **Capítulo 1: Fundamentos Teóricos**

### **Gestión de Talento Humano**

La gestión de talento humano descrita desde una perspectiva para una empresa privada constituida por personas tanto de administración, servicio al cliente como de bodega para los cuales se desarrollaran las más importantes definiciones que corresponden a la temática basados en los criterios en los expertos acerca de los conceptos más relevantes.

En los siguientes párrafos se describirán los principales conceptos acerca de los criterios más relevantes de la gestión de talento humano, como área importante dentro de las funciones de la empresa los cuales se presentarán a continuación.

### **Concepto de Gestión de Talento Humano**

La gestión de talento humano, es un ámbito específico dentro de la administración del personal, y las relaciones que se manejan dentro de la organización, los principales conceptos se describirán en los siguientes párrafos de acuerdo a los principales conceptos encontrados.

Según Tejada (2013), la “gestión del talento humano es el conjunto de procesos donde los empleado puedan establecer una relación con el resto del personal así como con sus superiores y subordinados tomando en cuenta la organización jerarcas de los puestos que ocupan los cuales los empleados de una organización, mediante el un flujo de proceso donde cada uno de los integrantes es dotado de los elementos necesarios para un correcta funcionamiento.” (p. 115).

La gestión de talento humano cumple diversas funciones encaminada al logro de los objetivos tanto para mejorar secuencia del flujo en pos de alcanzar los objetivos



organizacionales, como para describir los procesos relevantes de esta área de la empresa para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad del talento humano.

Chiavenato (2013), mencionó que “la gestión de talento humano anteriormente llamado administración de Recursos Humanos, se encarga desarrollar o integrar a las nóminas der la organización nuevas personas las cuales tienen un potencial necesario para cumplir óptimamente sus funciones.

La gestión de talento humano se encuentra enfocada directamente a realizar acciones dirigidas a mejorar los procesos relacionados con el talento humano para sacar el potencial del personal de la organización y para el proceso de contratación, retención y motivación de los colaboradores., a la vez promueve a la optimo estado del clima laboral.

De acuerdo a Lloyds (2013), la gestión de Recursos Humanos “permite al encargado de área a organizar las actividades, orientado a conseguir mejores resultados. Razón por lo que la organización requiere de un personal capacitado en gestionar de coordinar al personal para lograr los objetivos organizacionales” (p. 6).

De acuerdo a la información obtenida en la revisión bibliográfica, ese pudo establecer que el departamento de talento humano es el área encargada de coordinar el personal de forma efectiva para el logro de los objetivos institucionales, para los cuales es necesario realizar diversas actividades enfocadas en logran juna organización eficaz, destacando los potenciales de cada colaborador.

### **Objetivo de la Gestión de Talento Humano**

Se procedió a continuar con la revisión acerca de los objetivos que tiene la gestión de talento humano donde se pudo conocer según diversos autores que está

encaminado a la satisfacción de los colaboradores y el logro de los objetivos organizacionales, entre los cuales se mencionan en los siguientes párrafos.

Según Hessen (2012), la gestión del talento humano tiene el objetivo principal que promover el óptimo desempeño de las funciones que realizan cada trabajador lo cual provoca una mejor productividad, por esto es necesario conocer el estado actual de la empresa, conocer las virtudes y limitaciones con el fin de elaborar una estrategia para mejorar los puntos débiles de la organización”

Mediante la aplicación de las etapas de la gestión de talento humano permite conformar un equipo de trabajo más competitivo y capaz, además de dotar con la capacitación necesaria a la personal existente para el aprovechamiento de sus destrezas y habilidades, potencializar el clima laboral para mantener el personal motivado y conseguir los objetivos institucionales.

Gaito (2013), consideró que “la gestión de talento humano persigue los objetivos de propósitos de mejorar la productividad de los colaboradores, capacitar a al personal potenciando su competitividad, liderazgo y planificación provocando una productividad más rentable” (p. 7).

Para IMPOPC es necesario mejorar el rendimiento del personal, donde la gestión de talento humano tiene una relevante importancia dentro de cada uno de los proceso que este departamento realiza como lo es la capacitación, planificación, motivando al personal a mejorar su desempeño, habiendo una mejoría en los procesos el cual permite alcanzar los objetivos organizacionales.

### **Importancia de la Gestión de Talento Humano**

La gestión de talento humano es de gran importancia dentro de la empresa, ya que se está depende que se logre alcanzar los propósitos u objetivos organizacionales,

para evitar que dentro de esta área se limite solo a la administración de las planillas, perfiles del personal y relaciones colectivas de trabajo como se lo realizada tradicionalmente, en la actualidad se busca además el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal.

Al respecto de la importancia de la GTH, el autor Garzón (2013) manifestó a continuación los siguientes preceptos:

- Es importante analizar y elegir al personal a cada persona para que la selección sea satisfactoria.
- La aplicación de nuevos programas dentro del área de gestión ayuda a medir el desarrollo del trabajador.
- El personal seleccionado deben poseer seguros y medidas de salubridad para no contraer enfermedades.
- El departamento encargado debe mantener los sistemas de comunicación y datos actualizados de cada empleado (p. 7).

Dentro del departamento de talento humano se desarrollan una serie de actividades donde se busca garantizar que el personal que labora en la empresa sienta satisfacción laboral, mediante el desarrollo personal, confort, capacitación constante, adiestramiento en las actividades nuevas, formación frecuencia y motivación, para esto es necesario que se aplique la retroalimentación para conocer su percepción con la atención y las necesidades de los colaboradores.

Según, Bournois (2012), los dichos compromisos y aspectos de la Gestión de Talento Humano son los siguientes:

- Se debe promover la capacidad y el cambio dentro de la gestión.
- La participación del personal debe ser activa durante el proceso.
- La comunicación en optar por una planificación debe ser efectiva (p. 74).

La gestión del talento humano es importante porque busca que mejorar la capacidad, organización y competencia de la empresa, mediante un esfuerzo conjunto entre los directivos de la misma, el personal y la implementación de políticas que aporten para el cumplimiento de la planificación realizada, por lo tanto el departamento de talento humano tiene a su cargo los procesos del manejo de personal y de las actividades para mejorar el desempeño.

### **Etapas de la Gestión de Talento Humano**

La Gestión de Talento Humano comprende fases o etapas que se deben cumplir en todas las organizaciones para conseguir el propósito de la organización, entre las etapas se mencionan el análisis del puesto, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación y evaluación, los mismos que permiten que los procesos planificados se cumplan contando con los recursos humanos integrados y diseñados para el desarrollo y crecimiento organizacional.

De acuerdo a lo expresado por Wayne (2015), la primera etapa de la gestión de talento humano es el **análisis del puesto** que se considera la “herramienta principal para indicar el perfil del personal que se requiere para encargarse de un área de trabajo, en esta etapa se indica las habilidades y responsabilidades a cumplir por el aspirante” (p. 86).

El análisis del puesto de trabajo permite indicar las necesidades de la organización para cubrir el puesto de trabajo o vacante existente, indicando los requerimientos necesarios para garantizar que el aspirante al cargo cumpla con las exigencias en habilidades, destrezas y conocimientos que les permita cubrir las expectativas organizacionales.

Al respecto de la etapa del **reclutamiento** Chivenato (2014), mencionó que se considera “el conjunto de procedimientos que se realizan para atraer a la empresa candidatos potencialmente calificados para cumplir con las especificaciones indicadas en la organización, por lo que se considera el sistema de información que ofrece al mercado las oportunidades de empleo a cubrir” (p. 58).

El departamento de talento humano es el responsable de identificar las necesidades a cubrir por el candidato aspirante, los medios que se utilizan para el reclutamiento del personal pueden ser interna que se realiza dentro de la organización con el personal que trabaja en la empresa y externa considerando los portales donde se anuncia la necesidad de un colaborador que por lo general es a través de páginas de internet.

Según, Hessen (2013), estableció que “la **selección** dentro de la empresa incide a la captación y formación de los trabajadores, en el cual, se capacita a los empleados para ser puesto en sus respectivas áreas de trabajo” (p. 44).

Esta etapa es la tercera en la Gestión de Talento Humano, por lo general suele constar de dos fases diferenciadas, en la primera se realizan las pruebas psicométricas considerando las habilidades, actitudes y conocimientos y en la segunda las entrevistas que se realizan para tener contacto personalizado con el aspirante que ha presentado mayores actitudes para cumplir con las responsabilidades indicadas, esta se realizada como fase previa a la selección de forma dinámica donde se establecen los intereses personales y de la organización al llegar a un acuerdo laboral entre las partes.

Se destaca el criterio de Hunt (2014) quien señaló que la **inducción** se considera la “contratación del personal seleccionado en la etapa anterior para llevar a cabo el cargo que se indicó en el perfil del cargo, dentro de la etapa se trata de recibir el

entrenamiento y la información para desempeñarse en las actividades del puesto” (p. 5).

La inducción se refiere al proceso de orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores que ingresan a la empresa, dentro de esta etapa se busca familiarizar al personal con las actividades de la organización, con los compañeros de trabajo y con los inmediatos superiores, además para indicar la cultura empresarial, historia de la empresa, principales directivos, políticas, manuales, procedimientos y conseguir los objetivos planificados con éxito, el mismo que se conseguirá mediante el establecimiento de actitudes favorables del personal contratado hacia la institución.

Por lo concerniente, Wayne (2014), afirmó que “la **capacitación** de cada empleado debe generar un rendimiento óptimo en su área de trabajo, por lo cual favorece a la organización en tener buenos resultados en el desempeño” (p. 11).

La capacitación es una de las estrategias que se aplican con mayor frecuencia dentro de la organización, requiriéndose la coordinación de las actividades para mejorar el conocimiento que se precisa tener dentro del puesto de trabajo, estas se deben realizar de forma frecuente, para planificar un programa de capacitación se desarrollan una serie de pasos que inicia con la detección de necesidades, la clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación, definición de objetivos, elaboración del programa, ejecución y finalmente la evaluación de los resultados.

Al respecto de la **motivación** se indica lo expresado por Rodríguez (2014) señalando que se define como “los estímulos que se aplican en la organización para incentivar de manera voluntaria y consiente a los colaboradores para que realicen las actividades con el mejor desempeño posible lo que tendrá como resultado mayor

productividad y beneficios empresariales para lograr los propósitos establecidos” (p. 281).

La fase de motivación tiene el propósito de modificar la actitud de los colaboradores de la empresa, para mejorar su desempeño tratando de proporcionar incentivos que estimulen su proceder dentro del área de trabajo, mediante la motivación se puede mantener el equilibrio del personal, la estimulación, la conciencia, acción, cobertura y satisfacción logrando que se mejore las condiciones de trabajo, la comunicación interna, el ambiente de cooperación, la remuneración justa y adecuada para el puesto y las responsabilidades.

Al respecto Baca (2014), manifestó que la **evaluación del desempeño** se considera la última etapa de la gestión de talento humano siendo “el instrumento que se aplica para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel organizacional, de esta manera se puede conocer de forma sistemática, objetiva e integral de la conducta personal y profesional” (p. 74).

La evaluación del desempeño permite conocer algunos factores que intervienen para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, entre los que se mencionan el conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con el resto de personas (compañeros, jefes y clientes), estabilidad emocional, capacidad de síntesis y capacidad analítica, siendo una herramienta que se encuentra al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos para conocer la situación organizacional actual y tomar medidas correctivas que mejoren los actuales procesos.

### **Clima Organizacional**

La concepción del clima como un elemento que afecta o beneficia al entorno, según sus características intrínsecas, es una invención de los ambientales, que desde

fines del siglo XIX e inicios del XX, desarrollaron estudios acerca de las condiciones de los ecosistemas a nivel local, nacional, regional y mundial, siendo adoptado este término algunas décadas más adelante, por los administradores, para definir al clima de una organización. (García, 2015).

La organización es la segunda función inmersa dentro del ámbito de la Administración de Empresas, una ciencia global que se relaciona con muchas disciplinas inclusive de otras áreas diferentes a las ingenieriles, en efecto, a la planeación debe sumársele la organización, que no es más que el sentido de coordinación entre dos personas o el equipo de trabajo y de los procesos que ellos realizan, con el firme objetivo de alcanzar los fines que solidifiquen la misión empresarial. (Robbens, 2012).

### **Concepto de organización**

La Administración de Empresas es una ciencia que fundamenta su estudio en la acción de cuatro funciones básicas que son cíclicas y esenciales para el desarrollo permanente de la gestión, las cuales hacen referencia a la planeación, organización, dirección y control, ocupándose la presente investigación en el tratado de la segunda que concierne a la unidad de Talento Humano.

De la revisión bibliográfica se tomó como concepción de Waldo, quien expresó que la organización se refiere a una herramienta de tipo social mediante la cual se estudia la estructura de un conjunto de personas que aúnan esfuerzos con la firmeza de alcanzar objetivos trabajando en equipo, por lo que se trata de un sistema cooperativo que se enfoca en la consecución de fines comunes. (Waldo, 2013)

Cabe destacar que las organizaciones son sistemas influyentes que depende de las acciones de sus colaboradores y de la tenencia de recursos tecnológicos, materiales y



físicos, que tiene implicaciones no solo en el ámbito económico, sino también en la sociedad en general, esto significa que tiene gran repercusión en la satisfacción de los trabajadores incorporados en estas instituciones públicas o privadas, por lo que la función de estos entes y de las personas inmersas en su seno, pueden beneficiar o afectar la calidad de vida de los individuos para alcanzar el éxito social e individual.

De acuerdo a Chiavetano (2014), las organizaciones “constituyen el pilar esencial para el logro del desarrollo económico y social de los pueblos, que representa el nervio – motor de la innovación y la evolución del ser humano”, convirtiéndose en un organismo vivo que “implica un cambio permanente para la adaptación a los riesgos y oportunidades y a las fortalezas o limitaciones derivadas de sus propias decisiones y acciones” (p. 24-25)

La reflexión de lo manifestado por el autor de la cita anterior, es que las organizaciones evolucionan de manera permanente, por lo que la planeación y organización de sus procesos, es esencial para la consecución de los objetivos esperados, los que pueden ser comparados y comprobados al realizar el control respectivo, siempre adaptándose a las nuevas exigencias del entorno, que diseñan estrategias apoyándose en los recursos humanos, que proporcionan vida a las organizaciones.

### **Estrategia organizacional**

Las concepciones de la segunda función de la Administración de Empresas hacen referencia a la estrategia organizacional, donde se combina el componente organizativo con el término estratégico que pertenece también a la planeación, esta palabra compuesta a su vez se basa en cuatro elementos de gran importancia para el presente y futuro de las empresas públicas y privadas:

- Un sistema integrado.
- Se relaciona con el comportamiento y el entorno que no es estático sino dinámico y cambiante.
- Define el futuro del negocio en el corto o largo periodo de tiempo.
- Participa la alta gerencia que integra los esfuerzos para la consolidación de los objetivos (Chiavetano, 2014, pp. 454-455).

Un sistema es integrado cuando todos los procesos de la organización funcionan de manera coordinada, los cuales pueden evolucionar de acuerdo a los cambios acelerados de la tecnología y de la propia sociedad, siendo la estrategia una de las herramientas básicas que utilizan los gerentes para el pronóstico de la posición del negocio en el futuro mediano e inmediato y en el largo plazo, siendo una de las características principales de la organización, la participación del equipo de trabajo de manera cohesionada.

La estrategia que adopta la organización debe integrar todos sus procesos y a la totalidad del talento humano incorporado en su seno, debido a que provee la toma de decisiones para aprovechar de manera correcta el flujo de los procesos y recursos en la empresa, de manera que se pueda crear la sinergia suficiente para que el personal desarrolle las capacidades suficientes para minimizar los costos, disminuir el despilfarro, obtener las máximas ganancias (Wheelen & Hunger, 2015, p. 165).

En consecuencia, la organización está conformada por procesos que a su vez requieren recursos para su ejecución, sin embargo, la habilidad de la gerencia consiste en lograr que el personal que está a su cargo utilice estos recursos minimizando costos en su realización y maximizando las ganancias, de manera que el negocio pueda crecer de manera sostenible y sustentable.

## **Conceptos de Clima Organizacional**

En el siguiente apartado se establece los conceptos del clima organizacional, donde los autores los define con claridad como una percepción, este término pertenece al comportamiento de la empresa de insistir sobre las ideas realizadas por los mismos trabajadores.

Por su parte Reyes (2014), estimó que el clima organizacional es un fenómeno multidimensional, en el cual interviene elementos como tamaño, estructura, liderazgo y comunicación, esta representa la personalidad y comportamiento de los colaboradores de la organización, es decir que es la percepción de la realidad laboral (p. 5).

El clima organizacional es denominado también como clima laboral, esta es importante para las empresas competitivas, los cuales busca una mayor productividad y mejoramiento del servicio que ofrece al público por medio de estrategias internas. Por esta razón se debe implementar un estudio para destacar los aspectos claves que pueden estar sujetos al ambiente laboral.

Al respecto, Torrecilla (2015), manifiesta que “el clima organizacional son percepciones e interpretaciones que pertenecen a los trabajadores con respecto a su empresa, además influyen la conducta de los trabajadores, la cual lo diferencia de una organización de otra” (p. 3).

El clima organizacional no permite la medición de un solo individuo, sino que debe ser la sumatoria de todos los empleados, cabe destacar que existen dos factores que pueden ser buenos y malos; el primero es cuando el trabajador se siente satisfecho con la empresa, pero el segundo desarrolla incomodidad en las actividades que desarrolla dentro de la organización.

## **Origen de Clima Organizacional**

La palabra clima organizacional pudo haberse originado en el año 1951, siendo Lewin el precursor de la misma, porque la mencionó en su obra como un término complejo que ponía énfasis en el comportamiento de los trabajadores y su interacción con el entorno, prosiguiendo los estudios acerca de esta herramienta empresarial, otros autores como Argyris (1957), Tagiuri (1968), Pace (1968), James y Jones (1974), generándose la correlación entre el ambiente laboral y el desempeño de los empleados (Olaz, 2013).

Navarro,(2015), manifestó que “el origen del clima organizacional fue dado por Halpan y Croft, que en el año 1963, donde constato que los precursores de este instrumento fueron utilizados en las entidades productivas, también yacieron al comportamiento humano tanto individual o grupal”.

La evolución de las ciencias administrativas generó que las empresas incluyeran dentro de sus instalaciones los departamentos de Talento Humano como una sección separada de las demás secciones administrativas, que tuvo lugar por la introducción del pensamiento de que los empleados son la clave para el éxito de la empresa en el mercado en el que incursiona, a lo que se añadió el cambio generacional y la revolución tecnológica, que ocasionar un impacto positivo para el desarrollo del clima organizacional. (Dessler, 2013).

## **Modelos para la evaluación y medición del clima organizacional**

El presente estudio plantea la incorporación de algunos modelos para la evaluación del clima organizacional, conforme al criterio del análisis y selección de alternativas de los diagramas de árbol, es decir, que se analizarán algunos modelos

de clima laboral con el firme propósito de determinar cuál es el que puede generar mayor provecho en las empresas.

Los instrumentos para la evaluación de los climas en las organizaciones fueron creados en las décadas de 1980 y 1990, siendo su uso muy frecuente en la actualidad, porque la mayoría de los directivos de las empresas del siglo XXI, han reconocido la importancia del talento humano en el éxito de las corporaciones, en un mundo tan competitivo, donde es necesario mantener satisfechos a todas las partes interesadas, dado que el personal ha sido llamado cliente interno, por su relevancia en los resultados que obtenga el negocio y las decisiones a corto y largo plazo que se tomen a partir de los mismos.

Rodríguez (2014) estimó que las escalas de medición implementadas en el presente estudio son las siguientes:

- Modelo de la Organización Panamericana de la Salud (OPS).
- Escala de Newstron.
- Modelo Escala de Clima Organizacional (EDCO).

### **El Modelo de la OPS**

La Organización Panamericana de la Salud, diseñó una herramienta con la finalidad de medir el clima laboral de sus colaboradores, este se dio a inicio de la década de los 90, el cual a través de una asesoría se pudo obtener resultados de la percepción del medio laboral, relación entre compañeros y autoridades (Cano & Santivañez, 2013).

Después que haber sido creado el instrumento del modelo de la OPS en el año 1990, este tuvo como objetivo principal, la evaluación de los trabajadores de la empresa, ya que se requería conocer los aspectos relevantes como las actitudes y el

desempeño con los que desarrollaban una actividad (Organización Panamericana de la Salud, 2015).

La herramienta diseñada por la OPS, puede ser empleada en organizaciones de sectores públicos o privados, ya que la metodología constaba exclusivamente de cuatro elementos fundamentales, las cuales son: evaluación del liderazgo, motivación, reciprocidad y participación (Organización Panamericana de la Salud, 2014). A continuación se describe brevemente las dimensiones empleadas en el instrumento.

- **Liderazgo:** hace referencia al comportamiento de las personas con mayor jerarquía, son considerados excelente, dan soluciones a los problemas presentados.
- **Motivación:** son aquellas personas que poseen actitud positiva y pueden alcanzar los objetivos propuestos
- **Reciprocidad:** la relación de este individuo es dar y recibir, es decir que su modo es mutuo y equitativo.
- **Participación:** esta dimensión se refiere a la contribución de todo el personal para lograr con las metas propuestas consideran el compromiso con la productividad, compatibilidad, comunicación e información (Seclen, Jacoby, & Benavides, 2013).

### **El Modelo de Newstron**

En el año 1991, Newstron publica su modelo basado en la calidad del comportamiento organizacional, las cuales las desarrollan dentro de la empresa, por lo tanto la guía que se presenta a continuación analiza las características del individuo, las cuales son actitudes, aprendizaje y valores. Estos elementos son de interés por la influencia de la personalidad y funcionamiento del mismo.

Al respecto de los fundamentos de Newstron, este recalca que el clima organizacional permite medir perspectiva psicológica, pero siempre y cuando presente escalas con aspectos cualitativos, los cuales luego serán transformados en cuantitativos, por lo tanto, esta herramienta hace énfasis en los elementos intangibles y tangibles (Newstron, 2012).

Las dimensiones a considerar dentro de este modelo son los siguientes:

- **Cambios tecnológicos:** se refiere a la renovación tecnológica, como parte de la modernización de los procesos, las cuales influye a la productividad y comodidad de los colaboradores.
- **Recursos Humanos:** son aspectos que intervienen con el comportamiento y su bienestar.
- **Comunicación:** este punto es importante ya que existe diálogo entre la alta jerarquía y los subordinados.
- **Motivación:** estimula a los trabajadores a desempeñarse de mejor manera y a cumplir con los objetivos propuestos.
- **Toma de decisiones:** este proceso se emplea para proceder con la toma de decisiones o alternativas, a su vez se lo realiza en conjunto, es decir que los colaboradores forma parte de las decisiones tomadas (Newstron, 2012).

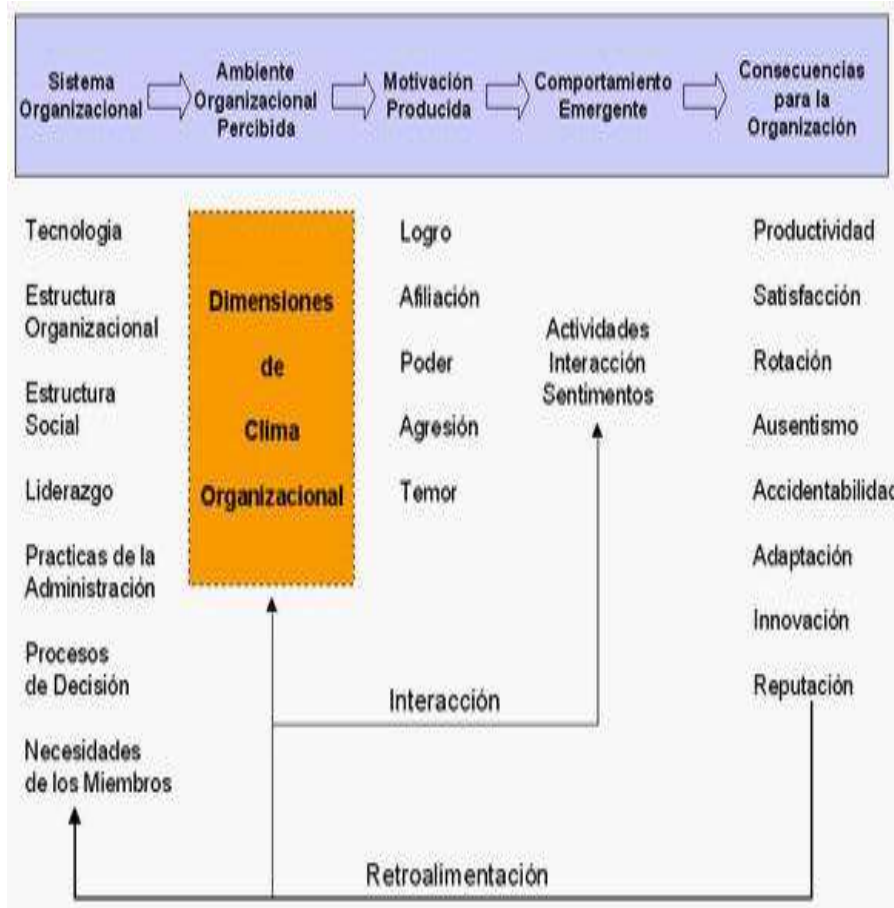


Figura 1. Modelo de Newstrom

Al respecto de los dos modelos presentados anteriormente, existe una diferencia en las dimensiones, por su parte la OPS, toma en consideración las remuneraciones dentro del ámbito de la reciprocidad, sin embargo el instrumento de Newstrom agrupa las cualidades dentro de la motivación (Villamar, 2013).

### El modelo EDCO

En el siguiente párrafo se describe el modelo EDCO, el cual fue empleado dentro de este estudio, las iniciales dada anteriormente pertenece a Escala de Clima Organizacional, este instrumento fue creado por varios autores con el propósito de identificar un tipo de parámetro, el cual se refiera a la percepción del individuo, ya sea este comportamiento, actitudes o expectativas.



La lógica de aplicar esta herramienta es la puntuación que obtenga la persona, mientras más alta será mejor su desempeño, sin embargo al obtener baja calificación el individuo presenta dificultades, por lo que se tomará medidas correctivas o preventivas acerca de esta situación (González & Salvador, 2013)

A continuación se presenta los niveles para la medición de la escala

- Bajo: Menos de 5 puntos.
- Medio: 5 a 6 puntos
- Alto: 6 a 7 puntos (Acero, Echeverri, Lazarazo, & Quevedo, 2012).



Figura 2. Modelo EDCO

Las dimensiones del clima organizacional hace referencia según la aplicación del modelo EDCO:

- Relaciones interpersonales.
- Estilo de dirección.
- Sentido de pertenencia.
- Disponibilidad de recursos.

- Estabilidad y Claridad
- Valores colectivos. (Acero, Echeverri, Lazarazo, & Quevedo, 2012).

### **Plan de Mejora Continua**

Dentro de la presente investigación se procede a la descripción del plan de mejora continua, en el cual se basa en los criterios de los diferentes autores, donde se manifiesta que es una herramienta de origen japonés creada por Deming, a su vez sirve para establecer cambios en los procesos establecidos por la empresa.

### **Concepto de mejoramiento continuo**

En el siguiente apartado se describe la conceptualización del término del mejoramiento continuo, además la evolución de los sistemas de la calidad, esta metodología dada por Deming establece claramente cuatro actividades, las cuales son planificación, ejecución, verificación y establecimiento de acciones ya sea esta preventiva o correctiva.

El autor, Flores (2016), expresó que “el mejoramiento continuo es un proceso, en el cual se busca la adaptación de las necesidades de los usuarios en el servicio o producto que ofrece la empresa, además se considera las situaciones del mercado y avances tecnológicos para satisfacer a los consumidores”.

El origen del mejoramiento continuo se dio en Japón en el siglo XX, con el término “Kaizen”, este proceso se basa en la evolución de las actividades, por lo que es necesario establecer la aplicación de un ciclo donde conste de elementos fundamentales para beneficio de la empresa.

De acuerdo a los autores García, Vargas, y Torres (2013), expresaron que el mejoramiento continuo “es una técnica que ayuda al cambio de un proceso sin

obtener interrupciones, por lo tanto este programa requiere contar con los recursos que se encuentran disponibles dentro de la empresa”.

La mejora continua consta de una evolución o cambio de un servicio o producto para volverlo exitoso, eficiente y adaptable a las necesidades de los consumidores, sin embargo si la empresa evoluciona de manera positiva será porque la misma está enfocada a la satisfacción del usuario.

### **Modelos de mejora continua**

En la actualidad existen varios tipos de modelo de mejora continua, sin embargo la más conocida y la que mejor se adapta para el presente estudio, es el ciclo de Deming, el cual se basa en la aplicación del perfeccionamiento, a su vez se pretende conseguir la implementación de recursos tecnológicos, materiales y humanísticos.

De acuerdo al autor, Salazar (2013), afirmó que un modelo de mejora continua “debe basarse en la planificación de los objetivos a conseguir, por lo que es necesario ejecutar las actividades establecidas, a su vez se debe controlar las metas para que finalmente tomar una buena decisión ya sea este preventivas o correctivas” (p. 155).

Este tipo de modelo se encuentra diseñado para empresas medianas y pequeñas, se desarrolla especialmente en el área de los servicios financieros, el cual debe atravesar por diferentes procesos, a su vez se requiere de la implementación de recursos tecnológicos para lograr la eficiencia y eficacia, además de la permanencia dentro de los mercados.

Al respecto, Cisnero y Ruiz (2012), establecen que “el modelo de mejora continua se fundamenta en el ciclo de Deming, el cual consta de cuatro elementos cíclicos (que nunca tienen una culminación) como es el caso de: planificación, ejecución,

control o evaluación, como funciones que constituyen la esencia para contribuir con la mejora permanente (p. 133).

Sin duda alguna, la mejora continua está desarrollado para cumplir con varios aspectos tales como: apoyo a la gestión, retroalimentación de los procesos, transparencia, participación del personal, entre otros. Esta herramienta es una opción que puede generar una mayor competitividad y aumentar la eficacia del sistema de gestión.

### **Marco conceptual**

**Aptitudes.** – Bournois (2012) “Capacidad que poseen las personas para llevar a cabo una determinada actividad, además de la disposición para el buen desempeño del ejercicio de un negocio o servicio” (p. 52).

**Capacitación.** – Hesén (2013) “Actividad que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades y conducta del personal, para el desarrollo del aprendizaje, fomentando la identidad organizacional para la productividad” (p. 71).

**Conocimiento.** – Carrión (2012) “Recolección de la conducta frente a determina situación de su vida, además se incluye la experiencia que se obtiene a lo largo de la vida mediante las experiencias en las diferentes que realiza, de esa manera se incrementa los conocimientos” (p. 7).

**Destrezas.** – Chiavetano (2014) Habilidad con que se realiza una actividad o determina función, un conjunto de destrezas hace que se cree una habilidad para llevar a cabo los propósitos establecidos” (p. 11).

**Estrategia.** – Carrión (2012), para quien la estrategia “es un mecanismo que indica el método a seguir para efectuar sistemáticamente una actividad determinada,

caracterizándose por la repartición de los recursos de modo coherente y racional, para alcanzar objetivos en el corto y largo plazo” (p. 30).

**Evaluación.** – Baca (2014) el instrumento que se aplica para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel organizacional, de esta manera se puede conocer de forma sistemática, objetiva e integral de la conducta personal y profesional” (p.22).

**Gestión de Talento Humano.** – Chiavetano (2013) “Llamado administración de Recursos Humanos, se encarga desarrollar o integrar a las nóminas der la organización nuevas personas las cuales tienen un potencial necesario para cumplir óptimamente sus funciones” (p. 23)

**Inducción.** – Hunt (2014) “Ingreso del nuevo personal a la empresa para la contratación y la participación de esta decisión al resto de trabajadores, debiendo recibir entrenamiento acerca de las actividades que debe desempeñar, sus obligaciones y derechos” (p. 32).

**Motivación.** – Rodríguez (2014) “Incentivos que se ofrecen a los colaboradores en el ámbito material y el reconocimiento que reciben por parte de los superior para satisfacción propia lo que además mejora el desempeño del colaborador mejorando su rendimiento reflejado en el incremento de la productividad” (p. 37).

**Planeación.** – Díaz (2013), la planeación “se trata de la capacidad de pronosticar el futuro de un negocio, considerando datos históricos, la situación actual del mercado o inclusive la intuición del administrador”, que considera al “beneficiario del consumo del producto o servicio, como un involucrado directo para la elaboración de esta proyección y la consecución de los objetivos empresariales” (p. 91).

**Planeación estratégica.** – (Kreimer, 2012) La planeación estratégica es el proceso que se fundamenta en la elaboración de un plan a partir del estudio del entorno exterior y de los factores internos que intervienen en la filosofía corporativa, que pueden representar oportunidades o riesgos para la organización (p. 63).

**Reclutamiento.** – Chivenato (2014), “Conjunto de procedimientos que se realizan para atraer a la empresa candidatos potencialmente calificados para cumplir con las especificaciones indicadas en la organización” (p. 58).

**Selección.** – Hessen (2013) “Proceso en el que se selecciona a los trabajadores de acuerdo a sus capacidades, habilidades y destrezas para desempeñarse en un determinado cargo dentro de la empresa” (p. 44).

**Evaluación del desempeño.** – Baca (2014), “El instrumento que se aplica para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel organizacional, de esta manera se puede conocer de forma sistemática, objetiva e integral de la conducta personal y profesional” (p. 74).

## Capítulo 2: Estudios Similares en el mundo

En el presente apartado se hará la revisión bibliográfica acerca de los trabajos relacionados con el tema de investigación donde se tomaran en cuenta los proyectos realizados desde una visión de macro a micro, empezando con las investigaciones realizadas a nivel mundial, así como en Latinoamérica y el Ecuador, por ello se describirán en los párrafos a continuación algunos de los estudios encontrados acerca del referente.

Se tomó como primera referencia un estudio realizado en España por Álvarez cuyo tema fue “diseño y aplicación de un Plan de Mejoramiento sobre el Clima Organizacional: la experiencia práctica en DHL Internacional de España”, para el efecto, se planteó como objetivo diseñar y planificar la mejora en los componentes del ambiente de trabajo, con la finalidad de agregar valor añadido al negocio. Se aplicó la metodología analítica, cuyo diagnóstico se refirió a los aspectos básicos como fue el caso del liderazgo, motivación, comunicación, remuneración, toma de decisiones, actitud al cambio, capacitación. La propuesta para el fortalecimiento de estas dimensiones del clima laboral, se centró en la gestión operativa, que incluyó el desarrollo y aplicación de políticas orientadas a la consecución de los objetivos de la organización, potenciando a su vez el vínculo entre la función de recursos humanos y el negocio, con aumento en la eficiencia y prestigio de la organización (Álvarez, 2013).

Otro estudio tomado como referencia se delimitó en Madrid, España, el cual fue elaborado por Navarro con el tema “Plan de Mejoramiento de Gestión de Recursos Humanos de REDEQ SOFTWARE”, cuyo objetivo fue analizar el desarrollo e implantación del plan de mejoras en la administración de talento humano, con el fin

de dotar a la empresa de una herramienta para la gestión ágil y eficaz del personal, para orientar la estrategia de la compañía en el mediano y largo plazo, identificando, resolviendo los problemas, capacitando a los empleados para potenciar sus capacidades en la organización. Con la aplicación de la metodología descriptiva y cuantitativa, se planteó el plan de gestión de recursos humanos, partiendo desde cero, porque la empresa no había realizado ningún tipo de acción en este sentido, por lo que incrementó la expectativa de contar con un certificado de calidad (Navarro, 2015).

El siguiente estudio fue realizado por Mendoza, en Colombia, el cual tuvo el objetivo determinar los factores que explican el clima organizacional, con el fin de mejorar sus procesos empresariales relacionados con la gestión de talento humano, y a su vez optimizar la administración en general, utilizando la investigación de tipo descriptiva; se buscó especificar los aspectos que influyen en el clima laboral, aportando como solución al problema acaecido en estos componentes, la formulación de un plan estratégico que comprenda el periodo 2013- 2017 para la empresa Patricia Ramírez, no solo para que la gerencia cumpla con requisitos organizacionales, sino porque éste al ser socializado con todo el personal tenga la expectativa de crear sinergia para el desarrollo de los objetivos, por consiguiente es necesario analizar los factores económicos nacionales y relacionarlos con la actividad realizada por la empresa Patricia Ramírez, lo cual contribuye al desarrollo económico nacional, además de generar fuentes de empleo para la población cartagenera, para crear compromiso en todos los trabajadores a través de una adecuada política de capacitación y potenciación del clima laboral, resultados que se verán reflejados en el funcionamiento organizacional y en el servicio de calidad a los clientes (Mendoza, 2014).



Se citó el trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniería en Administración de Empresas presentado por Uria, en la Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administración, cuyo tema fue “el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato”, indicando como objetivo general la determinación de la incidencia de los factores del clima organizacional como aspectos relacionados directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa en mención, para conseguir este propósito se aplicó la metodología bibliográfica y de campo, además de la investigación descriptiva, explicativa y correlacional, así como el cuestionario de preguntas a los colaboradores de la empresa cuyos resultados permitieron la comprobación de la hipótesis que demostró que el personal se encuentra desmotivado por la falta de reconocimiento a la labor por parte de los directivos, siendo los principales factores que influyeron en el clima, la motivación, la comunicación y la participación activa y dinámica del talento humano (Uría, 2011).

Se citó también la investigación presentada por Loachamin, realizada en la Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, Carrera de Psicología Industrial, cuyo tema fue “diseño e implementación de un plan de mejora del clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral en la Gerencia de Seguridad y Salud EP Petroecuador”, cuyo objetivo fue planificar las actividades para la potenciación del clima laboral fundamentado en el análisis y gestión eficiente para alcanzar altos niveles de satisfacción laboral de los trabajadores, aplicándose la investigación correlacional, no experimental, con método deductivo, inductivo y estadístico, considerando una población de 98 empleados del sector público, que fueron encuestados y respondieron que las dimensiones del clima laboral fueron

medianamente favorable, por lo que mediante la actividad de recreación en grupo se logró mejorar la rotación en los puestos y la satisfacción de los colaboradores (Loachamin, 2012).

Según Villamar, la problemática principal que motivó la selección del tema correspondiente al clima organizacional en el INHIMA estuvo relacionada con el cierre parcial de algunos servicios misionales como el Museo y Biblioteca, lo que desmotivó a los servidores públicos, quienes en unos casos pasaron a ocupar cargos distintos a su perfil profesional y se paralizaron sin tener ninguna función. Se utilizó la metodología descriptiva, bibliográfica, de campo, con el uso de los métodos inductivo, deductivo, aplicando la encuesta a servidores públicos y entrevista al director del INHIMA, así como el cuestionario de evaluación de factores y subfactores del clima organizacional. Los resultados obtenidos indicaron que la institución carecía de un liderazgo eficiente, con bajo nivel de cumplimiento de los planes de capacitación y con escaso estímulo al trabajo en equipo, motivo por el cual los servidores públicos lucieron desmotivados, porque no tuvieron el reconocimiento justo y equitativo, donde las condiciones de trabajo no fueron las más adecuadas, por último, hubo un bajo nivel de compromiso con la productividad y funcionarios que ocuparon un cargo no compatible con su perfil profesional. Se sugiere la elaboración del Modelo de Gestión con dimensiones del clima organizacional para mejorar los niveles de motivación de servidores públicos del INHIMA (Villamar, 2013).

La investigación realizada por Gonzáles y Salvador, tuvo como objetivo determinar el beneficio de la aplicación del proceso de Gestión del Talento Humano, en el rendimiento productivo de los empleados de la empresa de Transporte Escolar y de Personal ELMIANKI S. A. Se aplicó la metodología cuanti-cualitativa con encuestas a los trabajadores de la empresa y entrevistas a los principales directivos

de la misma, cuya información fue analizada e interpretada, encontrando que la inaplicación de las etapas de la Gestión del Talento Humano en las actividades del servicio de transporte escolar y de personal. Donde determinó como solución a la problemática la elaboración de un Manual con técnicas para una correcta administración del personal, con formulación de procedimientos y políticas, para potenciar los indicadores de desempeño de los trabajadores de la compañía (González & Salvador, 2013).

La investigación elaborada por Malo tuvo como objetivo diseñar un sistema de gestión por procesos para el área de Recursos Humanos de Naturisa S. A., para ello se utilizó la metodología descriptiva, cuantitativa y de campo, con uso de la encuesta y la entrevista al personal operativo y al área de Talento Humano de la empresa donde se delimitó el estudio, cuyos hallazgos fueron que la empresa en la mayoría de los casos no pudo cumplir el tiempo de selección, reclutamiento y contratación del personal aspirante, tampoco se dispuso de un plan de motivación, por lo que se propuso como alternativa de solución el sistema de gestión por procesos de las actividades relacionadas con el personal, para evaluar el desempeño de los colaboradores, aplicando el mapa de procesos, cadena de valor y flujogramas (Malo, 2016).

El trabajo realizado por Reinoso, tuvo como objetivo: “Determinar la incidencia que tienen los factores del clima organizacional en el rendimiento del personal de la empresa Bioplus. Por este motivo, se aplicó la metodología deductiva, descriptiva, bibliográfica y de campo con encuestas a los empleados y entrevistas a los principales directivos de la misma, cuya información identificar que por las limitaciones en algunos factores del clima laboral como es el caso de la débil comunicación, capacitación, motivación y liderazgo, se redujo el desempeño del

personal. Se planteó como solución la creación del área de Talento Humano, con lo que se esperó la superación de los indicadores actuales de desempeño de los trabajadores, al mantener empleados capacitados, seleccionados en un puesto de trabajo de conformidad al perfil profesional, donde vaya a rendir mejor, acorde a sus habilidades, conocimiento y experiencia. En conclusión, se justificó la inversión en la propuesta, porque es factible conseguir la mejora continua de los procesos inherentes al personal, fortaleciendo además la imagen de la empresa (Reinoso, 2013).

Los estudios presentados anteriormente se encuentran relacionado a la temática en estudio donde se observado que el diseño del plan de mejoras del clima organizacional es de relevante importancia para la empresa, debido a que tiene la capacidad de fortalecer los componentes organizacionales del ambiente laboral, generando mayor eficiencia y competitividad en la empresa en el corto o largo plazo.

## **Capítulo 3: Marco de Investigación**

### **Diseño de la investigación**

Se aplicó la investigación cuantitativa, porque según Del Canto y Silva (2013) es aquella que “utiliza la recopilación de la información para la comprobación de la hipótesis, con fundamento en la medición numérica y el uso de modelos estadísticos que tienen como propósito la estipulación de patrones de comportamiento que faciliten la comprobación de teorías” (p.4).

La presente investigación fue de tipo cuantitativa porque se recabó información numérica y porcentual obtenida mediante la aplicación de la técnica de la encuesta a los colaboradores de la empresa IMPOPC del Ecuador S. A., para evaluar las características del clima organizacional de los colaboradores de la empresa.

### **Tipos de la investigación**

La investigación descriptiva, según Cazau (2014), es aquella que “selecciona conceptos, objetos o variables, donde cada una de mide de manera independiente, detallándolas mediante el análisis, con el propósito de obtener cuestiones específicas acerca de las propiedades del fenómeno investigado” (p. 5). A través de este tipo de investigación se analizó la problemática correspondiente a las dificultades en los procesos relacionados con la Gestión de personal que fueron palpables en lo inherente al rendimiento de sus empleados ocasionado por la falta de evaluación del clima organizacional, lo que tuvo impacto en sus componentes, por lo que no se encontraron documentos inherentes a la capacitación del personal de logística.

La investigación bibliográfica, de acuerdo al criterio de Hernández, Fernández y Baptista (2013), es aquella “que explora lo que ya se encuentra establecido en las

teorías y lo que ha sido abordado por la comunidad científica pertinente al problema en estudio” (p. 7).

Mediante la investigación bibliográfica se fundamentó teóricamente la investigación, considerando las variables correspondientes al Plan de mejoras y el Clima Organizacional mediante la indagación en libros, enciclopedias, páginas de internet y artículos que se relacionan con el tema en estudio.

La investigación de campo, de acuerdo a Cazau (2014), “es un intento por aprobar o rechazar una hipótesis en base a medios estadísticos, sobre la base de resultados obtenidas de técnicas e instrumentos debidamente concretados” (p. 7).

Se aplicó la investigación de campo, porque fue necesario trasladarse a la empresa en análisis, para recabar información correspondiente al clima organizacional de los colaboradores de la empresa IMPOPC del Ecuador S. A. a través de técnicas cuantitativas para proceder a aplicar el instrumento de recolección de información, así como la observación directa de las actividades.

Los estudios transversales, según Hernández, Fernández y Baptista (2013) “son aquellos diseñados enfáticamente para la medición de la prevalencia de un fenómeno en un universo concreto y en un periodo determinado de tiempo” (p. 7).

El estudio fue de corte transversal porque se midió la problemática en un tiempo y espacio determinado, permitiendo cumplir con el propósito de la investigación que es establecer un plan de mejoras para el departamento de talento humano en la empresa IMPOPC del Ecuador S. A.

## **Método de investigación**

Para la investigación se utilizan los siguientes métodos de investigación:

Según Dávila, (2017), “los estudios deductivos estudian los fenómenos desde una perspectiva general hacia lo particular, mientras que la inducción denota lo contrario, es decir, se enfoca desde una particular hacia lo general” (p. 8).

Deductivo: Mediante el método deductivo fue posible obtener información general para posteriormente mediante la aplicación de la técnica de investigación de la encuesta, mantener información particular para posteriormente emitir conclusiones sobre el tema detectando las falencias existentes en los procesos realizados por la Gestión de Talento Humano.

Según Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz,(2013), “el análisis es la descomposición de un elemento en sus partes básicas constitutivas, transformándose desde las primera épocas de la humanidad en uno de los métodos de uso más frecuente para acceder al conocimiento” (p. 5).

Analítico: Se aplicó para determinar los planes de mejora de Gestión del Talento Humano y los beneficios que se conseguirán mediante el fortalecimiento del clima organizacional, mejora del clima laboral y mediante la identificación de las necesidades que puedan presentarse para cumplir con los objetivos del estudio.

No Experimental: El método no experimental es un proceso sistemático que permite la manipulación las dos variables de estudio que son el plan de mejoras y el clima organizacional.

## **Población y muestra**

Dentro de la investigación se consideró el personal que labora en la empresa, que son 44 colaboradores de las distintas áreas de la organización y 6 trabajadores del

área de Talento Humano, debido a que la población considerada no superó los 50 elementos no fue necesario la aplicación de la fórmula de la muestra, de acuerdo a lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2013) quien expresó que en los universos menores a cincuenta miembros, no se requiere de ningún tipo de muestreo, por consiguiente se tomó el total de involucrados para efectos investigativos (p. 6).

Por su parte Hernández citado en Castro (2003), expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra” (p. 69).

### **Diseño de las herramientas de investigación**

La técnica y el instrumento de investigación que se aplicó en el desarrollo del trabajo de investigación fue de tipo cuantitativo (encuesta), como se detalla a continuación:

- Encuesta: aplicada al personal de la empresa IMPOPC del Ecuador S. A., con el propósito de conocer el criterio de los colaboradores sobre la actual función del Departamento de Talento Humano, para esto se utilizó el instrumento del cuestionario con preguntas cerradas.
- Cuestionario: para la recopilación de la información mediante la encuesta al personal del departamento de talento humano de la empresa IMPOPC del Ecuador S. A.

### **Presentación de los resultados**

La presentación de los resultados se realizó como paso posterior a la recabación de la información, considerando los criterios de los colaboradores de la empresa de las diferentes áreas del estudio que fueron tabulados e ingresados en el soporte



informático correspondiente, para obtener los cuadros y gráficos estadísticos que serán analizados e interpretados en los párrafos siguientes.

### **Análisis de Resultados.**

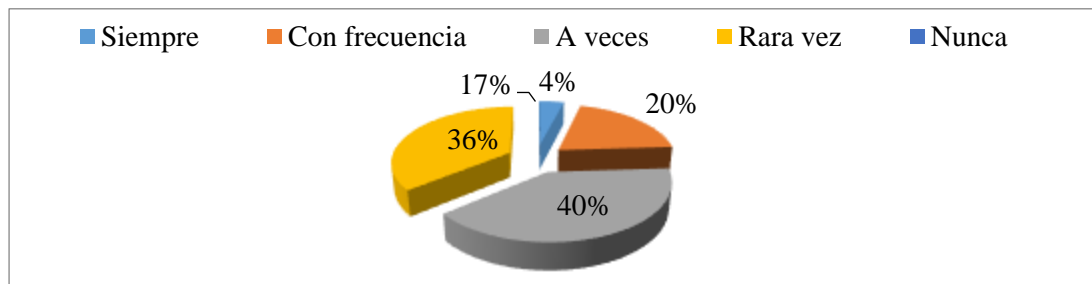
#### **GRUPO DE TRABAJO**

##### **1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.**

Tabla 1.

*El grupo toma en cuenta las opiniones*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	2	4%
Con frecuencia	10	20%
A veces	20	40%
Rara vez	18	36%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



*Figura 1. El grupo toma en cuenta las opiniones*

Referente a la consideración de parte del grupo de las opiniones emitidas, se obtiene que el 40% a veces siente que lo toman en cuenta, el 36% rara vez, el 20% con frecuencia y el 4% siempre siente que es considerado su punto de vista.

Mediante los resultados obtenidos se puede conocer que los colaboradores de la empresa en pocas ocasiones han sido escuchados, creando un clima de insatisfacción, por lo que se requiere establecer un tipo de administración participativa que involucre a los empleados de la compañía IMPOPC del Ecuador S.

A.

## 2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo.

Tabla 2.

*Es aceptado dentro del grupo laboral*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	8	16%
Con frecuencia	25	50%
A veces	8	16%
Rara vez	9	18%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

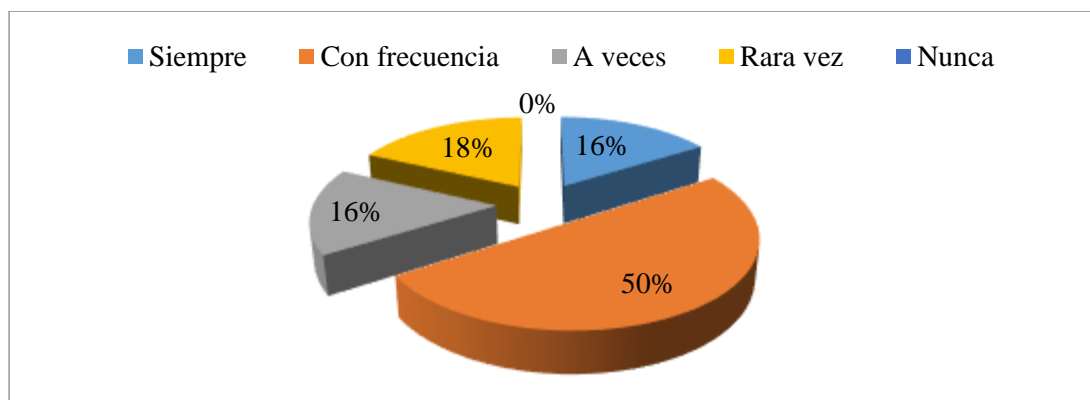


Figura 2. Es aceptado dentro del grupo laboral

Con relación a la aceptación del personal en el grupo de trabajo, se obtiene que el 50% es aceptado con frecuencia, el 18% rara vez, el 16% siempre y el 16% menciona que a veces se siente aceptado. La información obtenida evidencia que en algunas ocasiones los colaboradores de la compañía se sienten aceptados por algunos de sus compañeros de trabajo, sin embargo en otras ocasiones no se han involucrado con todos los miembros de la empresa, corroborándose lo indicado anteriormente ya que para que la organización cumpla con los objetivos establecidos es necesario que participen todos los empleados.

### 3. Los miembros del grupo son distantes conmigo.

Tabla 3.

*Dentro del grupo laboral existe distanciamiento*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	9	18%
A veces	8	16%
Rara vez	25	50%
Nunca	8	16%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

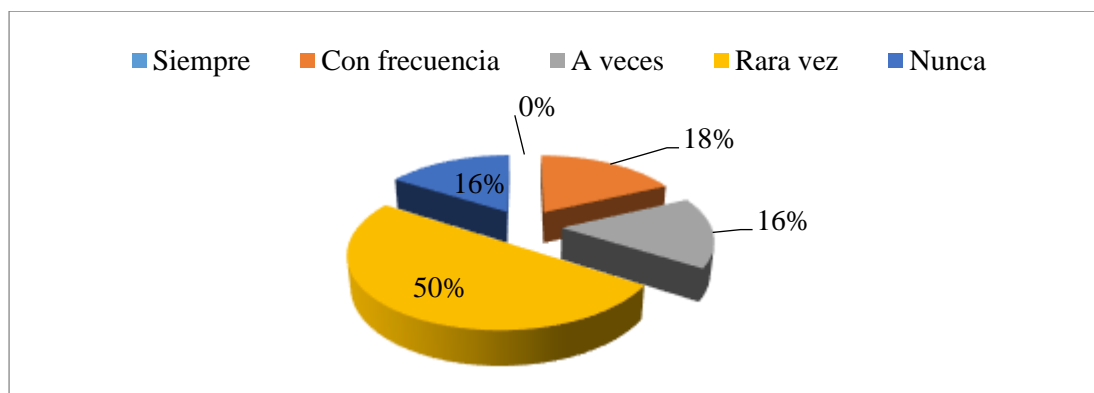


Figura 3. Dentro del grupo laboral existe distanciamiento

Concerniente a la distancia de los miembros del grupo de trabajo, se obtiene que el 50% consideran que rara vez se han presentado estas situaciones, el 18% a veces, el 16% a veces y el 16% manifiesta que nunca se han presentado ese tipo de relaciones distantes con los demás miembros del grupo. Estos hallazgos ponen en evidencia que los miembros del grupo en algunas ocasiones tienen preferencias por compartir con algunas personas y con otros se comportan diferentes y distantes lo que en ciertas ocasiones se ve reflejado en la reducción de la participación y la involucración de los empleados en el proceso de toma de decisiones.

#### 4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo

Tabla 4.

*Existe incomodidad dentro del grupo laboral*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	5	10%
A veces	18	36%
Rara vez	12	24%
Nunca	15	30%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

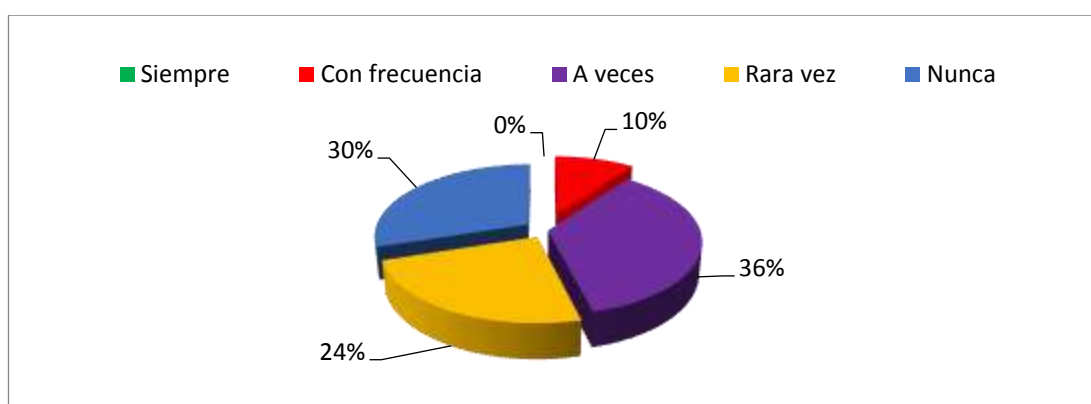


Figura 4. Existe incomodidad dentro del grupo laboral

Se consultó a los empleados referente a la incomodidad que ha sentido en el grupo de trabajo, se obtiene que el 36% a veces se ha sentido incómodo, el 30% nunca, el 24% rara vez ha sentido desagrado y el 10% señala que con frecuencia ha sentido inconformidad. La información obtenida pone en evidencia que el grupo laboral al que pertenece en algunas ocasiones no se siente cómodo con el trato y compañerismo que tiene con los demás miembros de la compañía, lo que puede verse reflejado en el funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de los propósitos organizacionales.

## 5. El grupo de trabajo valora mis aportes.

Tabla 5.

*Valoran las aportaciones de los demás*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	4%
Con frecuencia	10	20%
A veces	20	40%
Rara vez	18	36%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

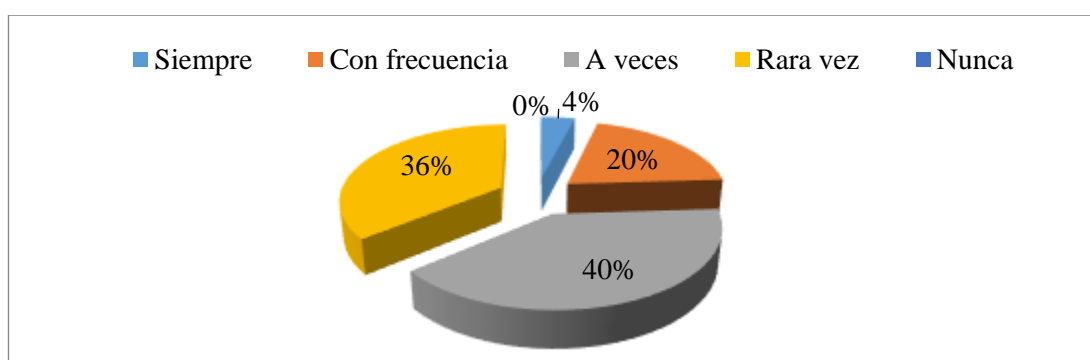


Figura 5. Valoran las aportaciones de los demás

Se consultó a los empleados su criterio sobre el valor de los aportes que realiza en su grupo de trabajo, se obtiene que el 40% a veces se ha sentido valorado, el 36% rara vez, el 20% con frecuencia y el 4% menciona que siempre su grupo de trabajo valora los aportes realizados. Los resultados obtenidos ponen en evidencia que a pesar de los varios aportes que el personal realiza para mejorar la situación de la compañía en varias ocasiones no se ha logrado el propósito de ser valorado por el resto de compañeros de trabajo, lo que puede influir en la baja autoestima del personal y bajo rendimiento laboral.

## RELACION EMPLEADO - JEFE

### 6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.

Tabla 6.

*Hay confianza en el grupo de trabajo*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	4%
Con frecuencia	14	28%
A veces	16	32%
Rara vez	13	26%
Nunca	5	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

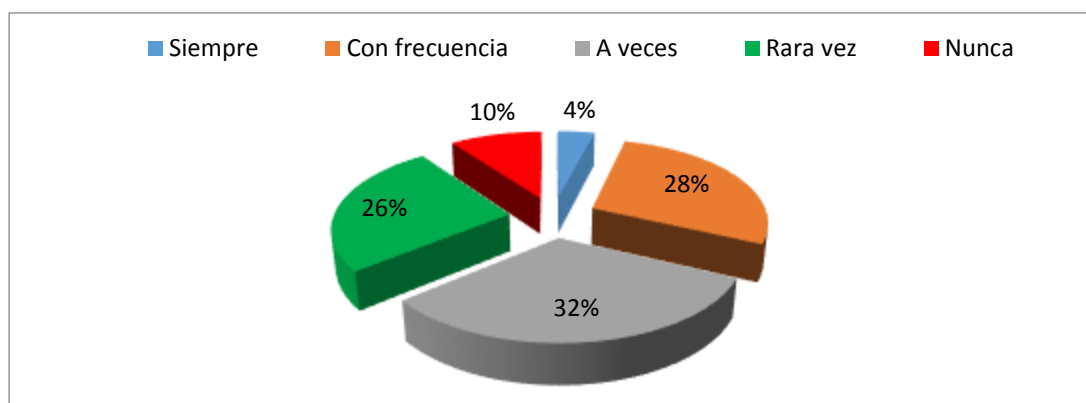


Figura 6. Hay confianza en el grupo de trabajo

Referente a la confianza que genera el jefe en el grupo de trabajo, se obtiene que el 32% indica que a veces ha creado una atmósfera de confianza, el 28% con frecuencia, el 26% rara vez, el 10% nunca y el 4% señala que siempre ha generado confianza. De acuerdo a la información obtenida se evidencia que el jefe del personal encuestado en algunas ocasiones no se ha preocupado por generar un clima organizacional agradable que mejore la estabilidad del grupo de subordinados a su cargo.

## 7. El jefe es maleducado.

Tabla 7.

*El jefe es maleducado*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	2	4%
A veces	5	10%
Rara vez	8	16%
Nunca	35	70%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

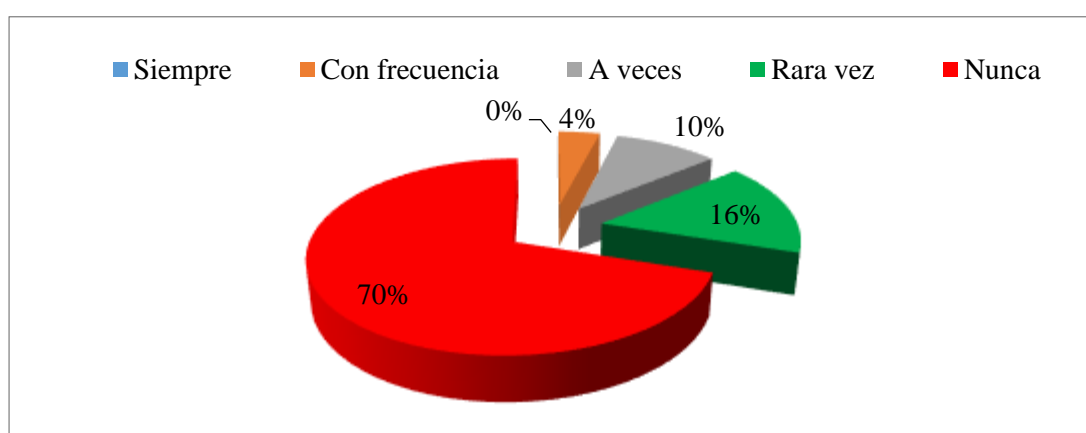


Figura 7. El jefe es maleducado

Se consultó al personal sobre la educación del jefe, obteniendo que el 70% señala que nunca es maleducado, el 16% menciona que rara vez, el 10% considera que a veces tiene comportamientos inadecuados y el 4% señala que con frecuencia ha sido maleducado. Los resultados obtenidos ponen en evidencia que en algunas ocasiones el jefe de personal puede haber resultado algo maleducado, quizá se deba a la autoridad y jerarquía que debe aplicar por el cargo que ocupa, por lo que se considera algo normal de parte de quienes ostenta este cargo.

## 8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.

Tabla 8.

*Existe apoyo en las decisiones por parte del jefe*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	6	12%
Con frecuencia	14	28%
A veces	12	24%
Rara vez	11	22%
Nunca	7	14%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

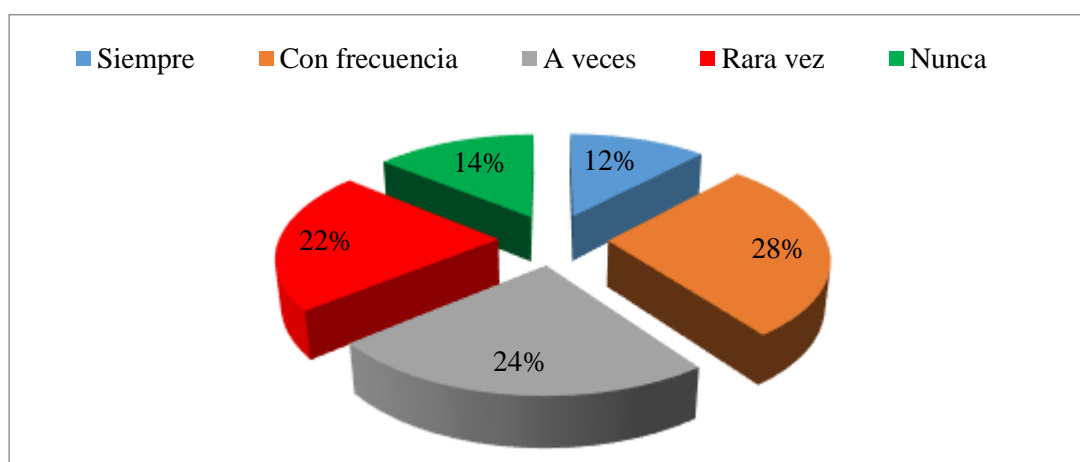


Figura 8. Existe apoyo en las decisiones por parte del jefe

Referente al apoyo que reciben los colaboradores sobre las decisiones que toman, se puede conocer que el 28% recibe apoyo en sus decisiones con frecuencia, el 24% indica que a veces, el 22% considera que rara vez ha recibido el respaldo, el 14% nunca ha sido apoyado por su jefe y el 12% menciona que siempre recibe apoyo en sus decisiones. Estos resultados ponen en evidencia que a pesar de las diferencias que se pueden presentar en la compañía el jefe trata de dar su apoyo a los colaboradores en las decisiones que tomen, siempre que éstos no alteren el clima organizacional adecuado.



## 9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.

Tabla 9.

*Son arbitrarias las órdenes del jefe*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	6	12%
A veces	16	32%
Rara vez	18	36%
Nunca	10	20%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

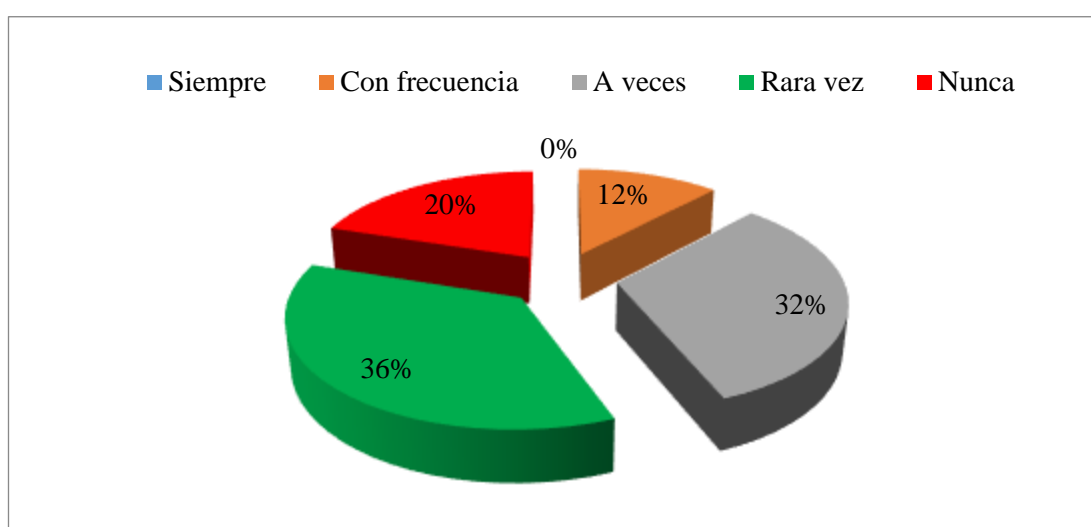


Figura 9. Son arbitrarias las órdenes del jefe

Con relación a la arbitrariedad en las órdenes impartidas por el jefe, el 36% indica que rara vez se presenta esta situación, el 32% indica que a veces son arbitrarias, el 20% menciona que nunca se presenta estas situaciones, mientras que el 12% sostiene que en algunas ocasiones el jefe puede parecer arbitrario en sus decisiones y esto causa un nivel de insatisfacción por la presión a la que se sienten sometidos por una actuación serie e incoherente de parte de la jerarquía superior.

## 10. El jefe desconfía del grupo de trabajo.

Tabla 10.

### *Desconfianza del grupo*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	4%
Con frecuencia	8	16%
A veces	25	50%
Rara vez	15	30%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

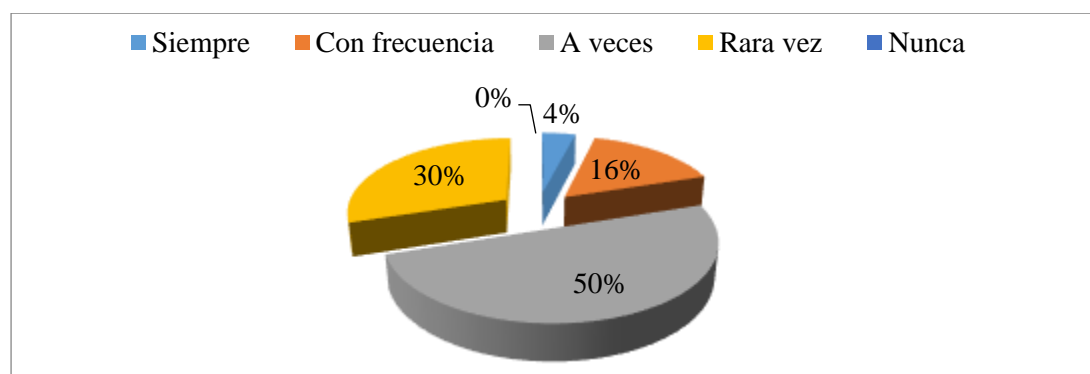


Figura 10. Desconfianza del grupo

Concerniente a la desconfianza del jefe hacia el grupo de trabajo, se obtiene que el 50% a veces siente que existe desconfianza, el 30% rara vez, el 16% menciona que ha sentido la desconfianza en el grupo de trabajo con frecuencia y el 4% sostiene que siempre el jefe desconfía. Mediante la información obtenida se pone en evidencia la desconfianza en el grupo de trabajo, lo que se considera el principal factor que desintegra un grupo de trabajo ya que al sentir desconfianza se pueden ver perjudicadas las acciones y actividades de la compañía, siendo necesario que se fomenten los lazos de confianza para garantizar que todos los colaboradores participen de manera integral.

## RELACION EMPRESA - EMPLEADO

### 11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa

Tabla 11.

*Beneficios que ofrece la empresa*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	8	16%
Con frecuencia	18	36%
A veces	14	28%
Rara vez	6	12%
Nunca	4	8%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

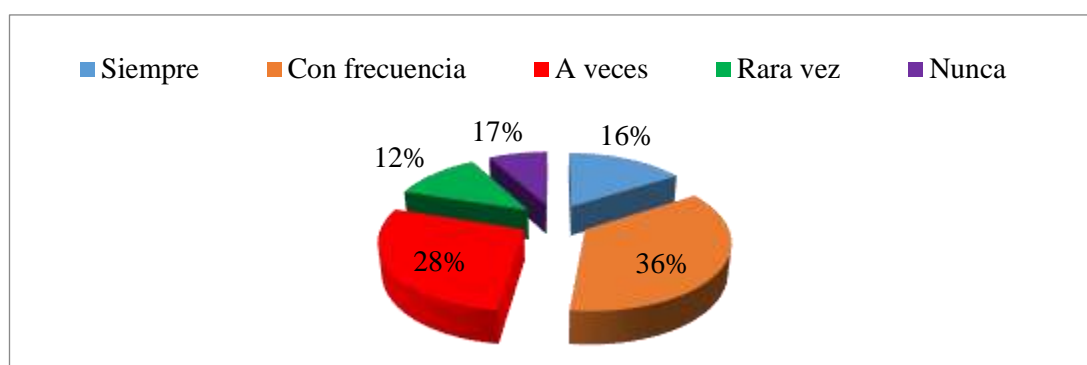


Figura 11. Beneficios que ofrece la empresa

El 36% menciona que con frecuencia entiende los beneficios que tiene en la empresa, el 28% señala que a veces entiende, el 17% coincide en que nunca se ha enterado de los beneficios de la compañía, el 16% siempre, el 12% menciona que rara vez. La información evidencia que los colaboradores de la empresa no tienen claro algunos de los beneficios que tienen en la empresa, por lo que es necesario que se establezcan manuales internos que se encuentre a disposición de los colaboradores en donde se establezcan los derechos y obligaciones del personal para su conocimiento en aspectos relacionados a la remuneración y beneficios adicionales.

**12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.**

Tabla 12.

*Beneficios de salud satisfactorios*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	3	6%
Con frecuencia	5	10%
A veces	12	24%
Rara vez	19	38%
Nunca	11	22%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

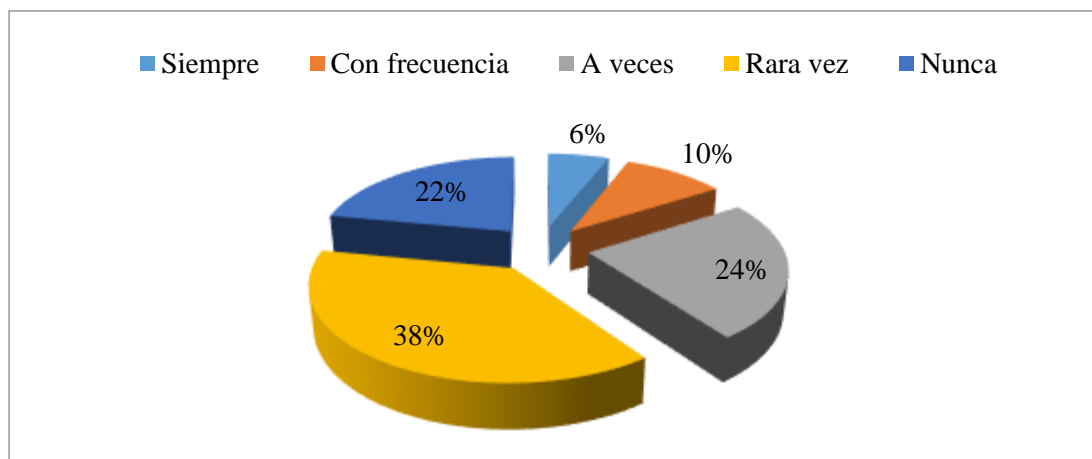


Figura 12. Beneficios de salud satisfactorios

Referente a los beneficios de salud aplicados por la empresa para satisfacer las necesidades, se obtiene que el 38% rara vez recibió beneficios, el 24% a veces, el 22% nunca ha recibido beneficios de salud, mientras que el 10% menciona que con frecuencia recibió estos beneficios. La información obtenida pone en evidencia que en la empresa en algunas ocasiones se han ofrecido los servicios de salud para lograr satisfacer las necesidades del personal de la compañía estableciendo las responsabilidades de la empresa hacia sus miembros.

### 13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.

Tabla 13.

*Acorde con salario*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	8	16%
Con frecuencia	11	22%
A veces	12	24%
Rara vez	14	28%
Nunca	5	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

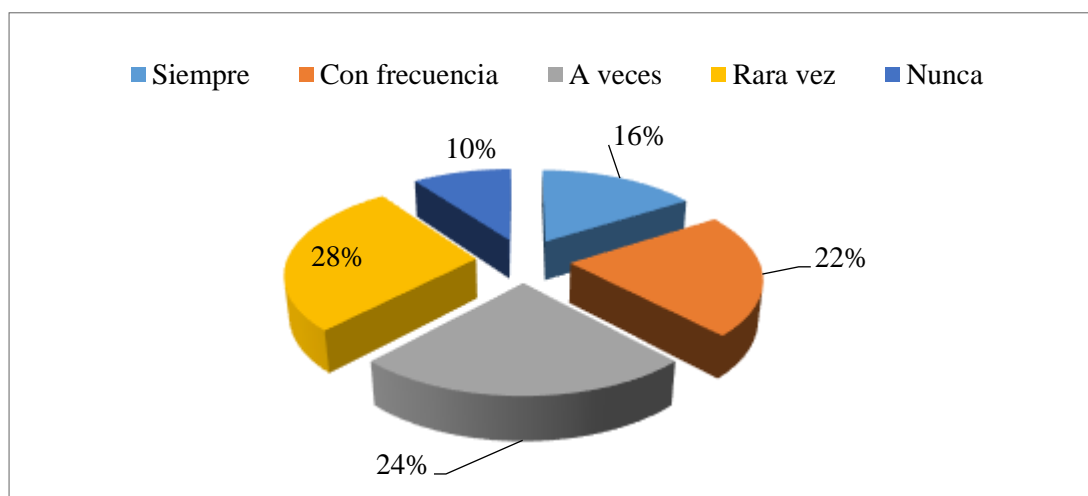


Figura 13. Acorde con salario

Con relación a los acuerdos con la asignación salarial, se puede conocer que el 28% menciona que rara vez están de acuerdo con el acuerdo salarial, el 24% a veces, el 22% con frecuencia ha llegado a un acuerdo, el 16% siempre y el 10% no se siente a gusto con el acuerdo salarial. La información obtenida evidencia que el personal que hace parte de la compañía en algunas ocasiones ha sentido molestia e insatisfacción con el pago salarial acordado, lo que genera insatisfacción por considerar que su trabajo no recibe la paga justa.

#### 14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.

Tabla 14.

*Frustración de aspiraciones por las políticas de la empresa*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	12	24%
Con frecuencia	16	32%
A veces	8	16%
Rara vez	9	18%
Nunca	5	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

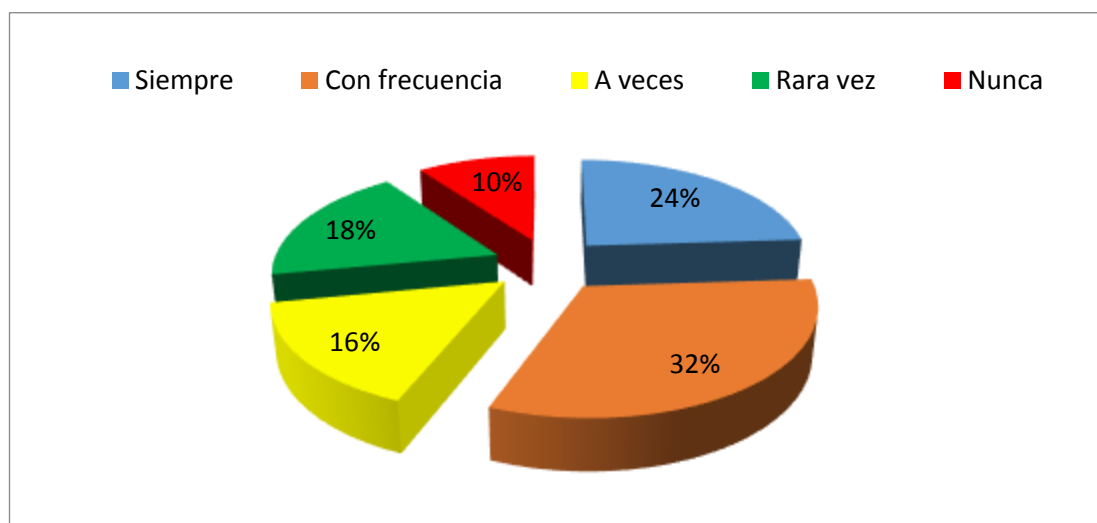


Figura 14. Frustración de aspiraciones por las políticas de la empresa

Con relación a las aspiraciones que se ven frustradas por las políticas de la compañía, se obtiene que el 32% con frecuencia ve frustrada las aspiraciones, el 24% siempre, el 18% indica que rara vez ha presentado frustración. Los resultados obtenidos ponen en evidencia que las aspiraciones del personal que se desempeña en la empresa en varias ocasiones no se han podido lograr por la falta de confianza de parte de los jefes, las deficiencias en las relaciones laborales y la falta de comunicación.

### 15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.

Tabla 15.

*Servicios de salud deficientes*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	11	22%
Con frecuencia	19	38%
A veces	12	24%
Rara vez	5	10%
Nunca	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

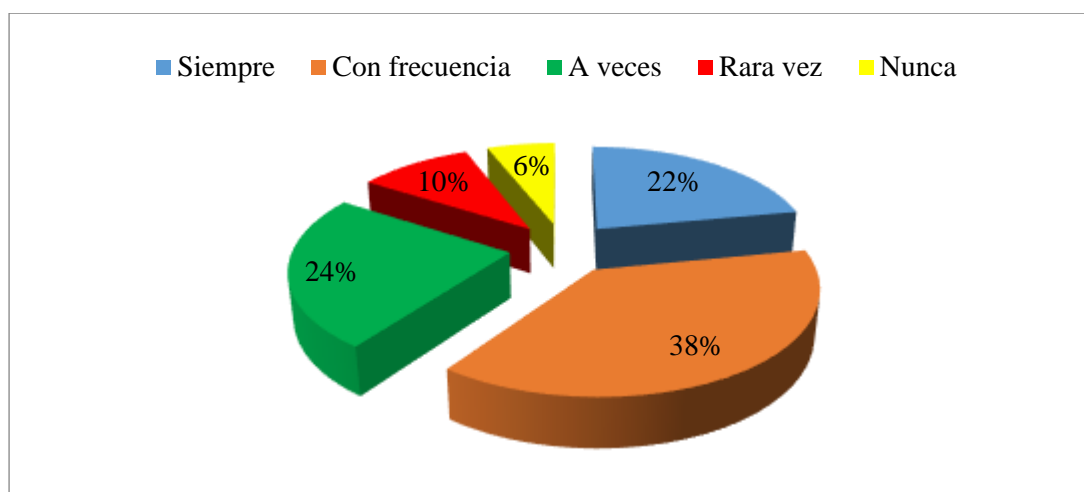


Figura 15. Servicios de salud deficientes

El 38% menciona que con frecuencia recibido servicios de salud deficientes, el 24% manifiesta que a veces recibió servicios de atención deficientes, el 22% siempre, el 10% rara vez y el 6% nunca recibió atención de salud deficiente. De acuerdo al criterio de los colaboradores de la compañía los servicios de salud que ofrecen ha sido deficiente, por lo que se ha generado un clima laboral desfavorable que dificulta que el personal realice las actividades encomendadas con el optimismo y predisposición requerida.

## PERCEPCION DE LA EMPRESA

### 16. Realmente me interesa el futuro de la empresa.

Tabla 16.

*Interés del futuro de la empresa*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	8	16%
Con frecuencia	19	38%
A veces	10	20%
Rara vez	9	18%
Nunca	4	8%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

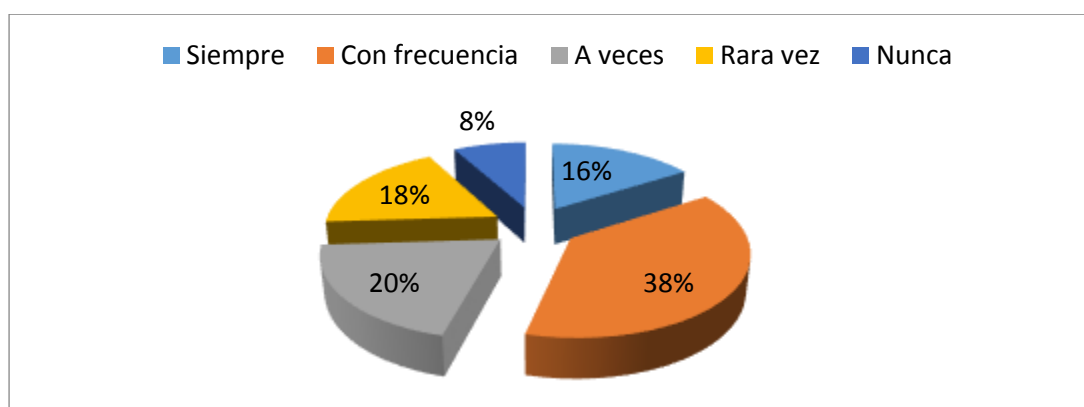


Figura 16. Interés del futuro de la empresa

Referente al interés de los colaboradores por el futuro de la compañía, se obtiene que el 38% con frecuencia se interesa por este tema, el 20% a veces, el 18% rara vez, el 16% siempre siente interés y el 8% menciona que nunca siente interés. Los colaboradores de la compañía en algunos casos sienten interés por la compañía, para que se mantenga ya que es una empresa joven apenas con siete años de funcionamiento lo que constituye una fuente de trabajo.



## 17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo

Tabla 17.

*Recomendación de la empresa a amigos*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	3	6%
Con frecuencia	5	10%
A veces	20	40%
Rara vez	14	28%
Nunca	8	16%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

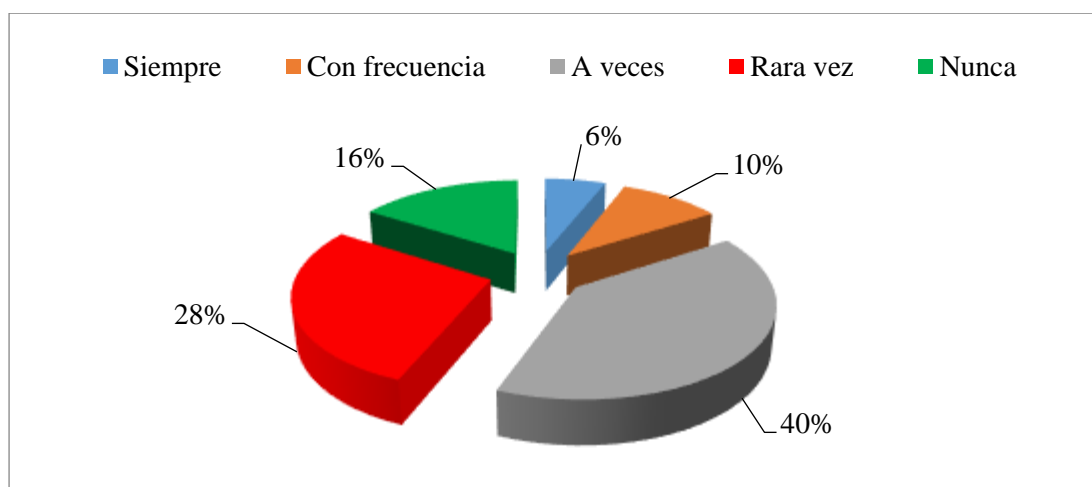


Figura 17. Recomendación de la empresa a amigos

El 40% de los colaboradores señalan que a veces ha recomendado la empresa como opción de trabajo, el 28% rara vez, el 16% nunca, el 10% con frecuencia y el 6% siempre la ha recomendado como excelente sitio de trabajo. La información obtenida pone en evidencia que los empleados en pocas ocasiones ha recomendado la empresa como una opción para trabajar, sin embargo no reflejan aceptación y decisión por elegir la empresa debido a la falta de aspectos que mejoren el clima organizacional.

### 18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.

Tabla 18.

*Vergüenza por formar parte de la empresa*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	1	2%
A veces	2	4%
Rara vez	2	4%
Nunca	45	90%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

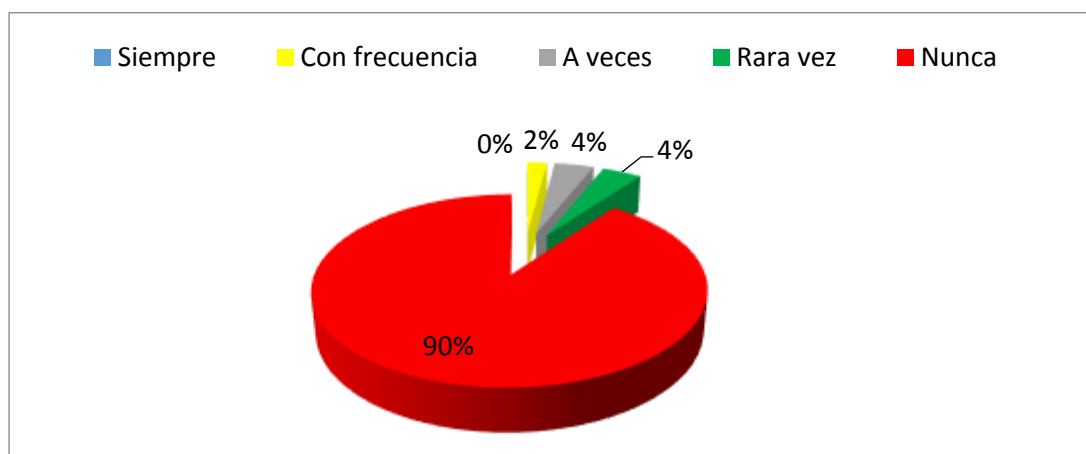


Figura 18. Vergüenza por formar parte de la empresa

El 90% de los colaboradores señalan que nunca han sentido vergüenza por formar parte de la empresa, el 4% rara vez, el 4% a veces y el 2% con frecuencia se ha avergonzado de ser parte de la empresa. Los resultados obtenidos ponen en evidencia que los colaboradores de la empresa no se han sentido avergonzados de ser parte de la organización, por lo tanto el talento humano de la organización se siente orgulloso de ser parte de esta empresa y por lo tanto en algunas ocasiones ha recomendado a sus conocidos como un excelente sitio para trabajar.

## 19. Sin remuneración no trabajo horas extras.

Tabla 19.

*No trabaja sin remuneración*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	24	48%
Con frecuencia	14	28%
A veces	6	12%
Rara vez	4	8%
Nunca	2	4%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

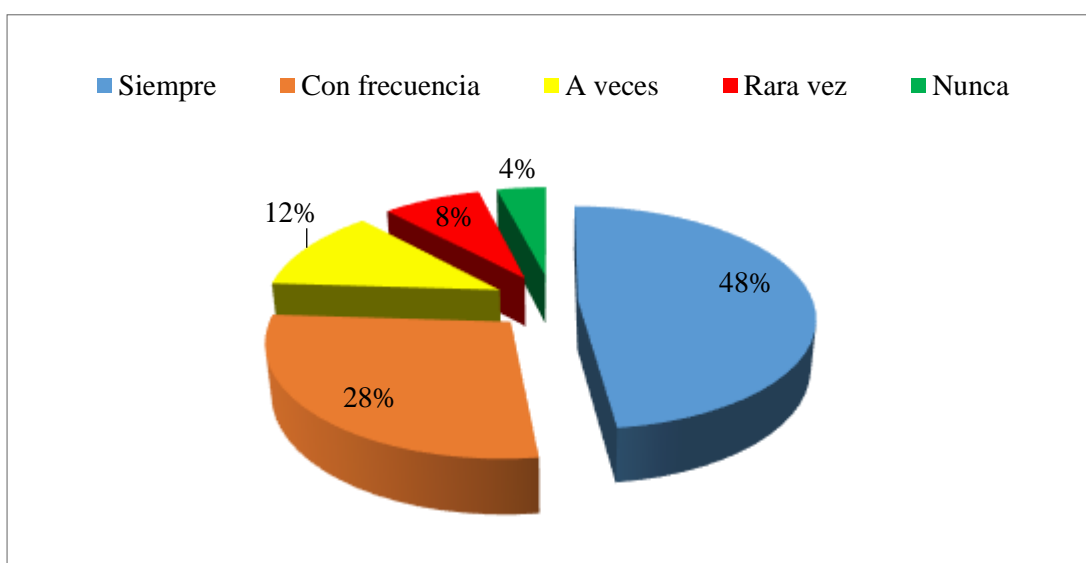


Figura 19. No trabaja sin remuneración

Con relación a la predisposición de trabajar horas extras, se obtiene que el 48% no lo hace, el 28% con frecuencia no trabaja, el 12% a veces, el 8% rara vez y el 4% nunca trabaja sin remuneración. La información obtenida evidencia que no está dispuesto a trabajar sin un pago que recompense las horas extras que realice en las diferentes actividades que se requieren aplicar en la compañía IMPOC S.A.

## 20. Sería más feliz en otra empresa.

Tabla 20.

*Estaría feliz en otra empresa*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	4	8%
Con frecuencia	8	16%
A veces	16	32%
Rara vez	12	24%
Nunca	10	20%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

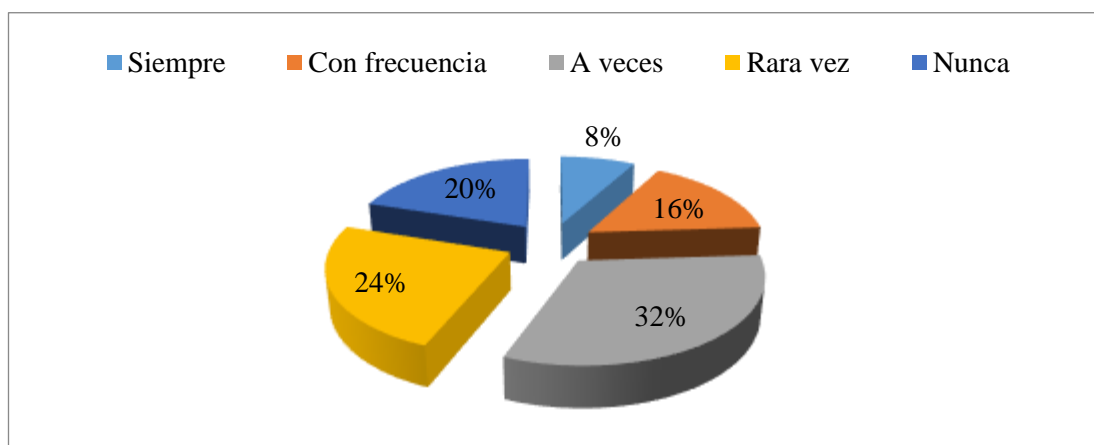


Figura 20. Estaría feliz en otra empresa

El 32% menciona que a veces sería más feliz en otra empresa, el 24% señala que rara vez sería más feliz, el 20% nunca ha considerado la opción de cambiar de empresa y el 16% con frecuencia ha considerado la opción de cambiar de compañía para ser feliz. La información obtenida pone en evidencia que el personal en muchas ocasiones se ha sentido feliz por las labores que realiza en la empresa, sin embargo se han presentado situaciones que desagradan como la falta de confianza de los jefes y la escasa comunicación que tienen con los demás miembros de la misma.

## PUESTO DE TRABAJO

### 21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.

Tabla 21.

*Disposición de espacio adecuado*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	10	20%
Con frecuencia	14	28%
A veces	18	36%
Rara vez	8	16%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

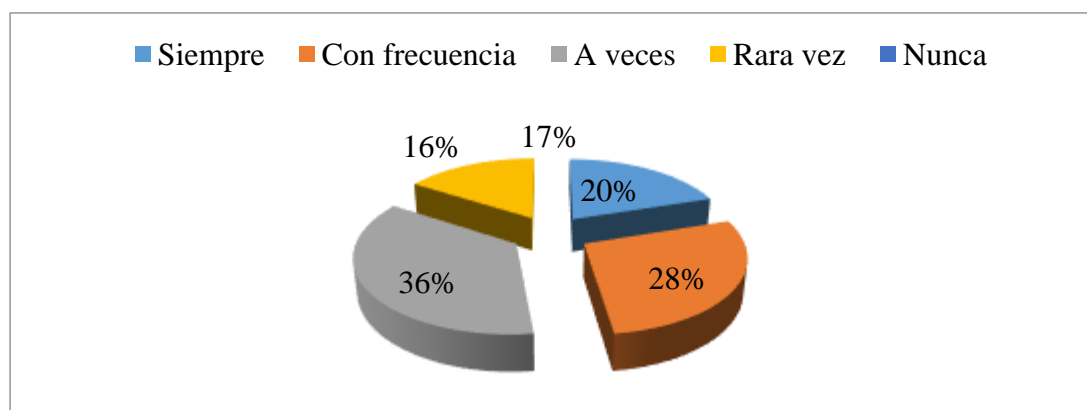


Figura 21. Disposición de espacio adecuado

Referente a la disponibilidad del espacio adecuado para realizar el trabajo, se obtiene que el 36% a veces cuenta con el espacio, el 28% con frecuencia, el 20% siempre dispone del espacio y el 16% menciona que rara vez ha contado con el espacio adecuado. La información obtenida pone en evidencia que actualmente en la empresa algunos colaboradores cuentan con el espacio pertinente para las actividades que desempeña, lo que contribuye a la realización adecuada de las actividades de IMPOC S.A.

## 22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.

Tabla 22.

*Ambiente físico adecuado*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	4	8%
Con frecuencia	10	20%
A veces	18	36%
Rara vez	12	24%
Nunca	6	12%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

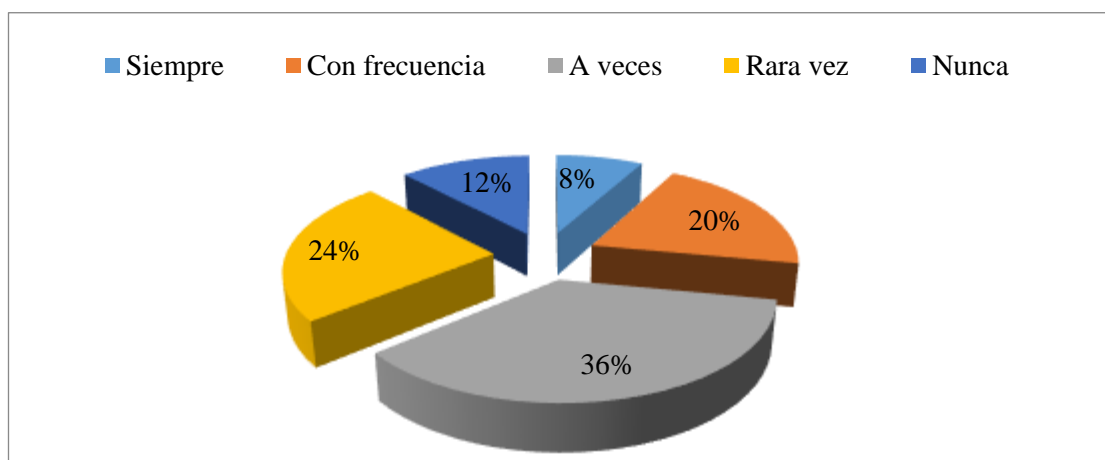


Figura 22. Ambiente físico adecuado

Con relación a la adecuación física del sitio de trabajo, se obtiene que el 36% indica que a veces el sitio de trabajo es adecuado, el 24% menciona que rara vez, el 20% considera que con frecuencia es el sitio adecuado y el 12% indica que las características físicas del sitio nunca son adecuadas. Las condiciones del trabajo deben ser lo más adecuadas posibles para contribuir a que el personal realice el trabajo de manera que pueda contribuir con el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales y las condiciones físicas del personal.

### 23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo

Tabla 23.

*Entorno físico dificulta la labor*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	6	12%
Con frecuencia	12	24%
A veces	18	36%
Rara vez	10	20%
Nunca	4	8%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

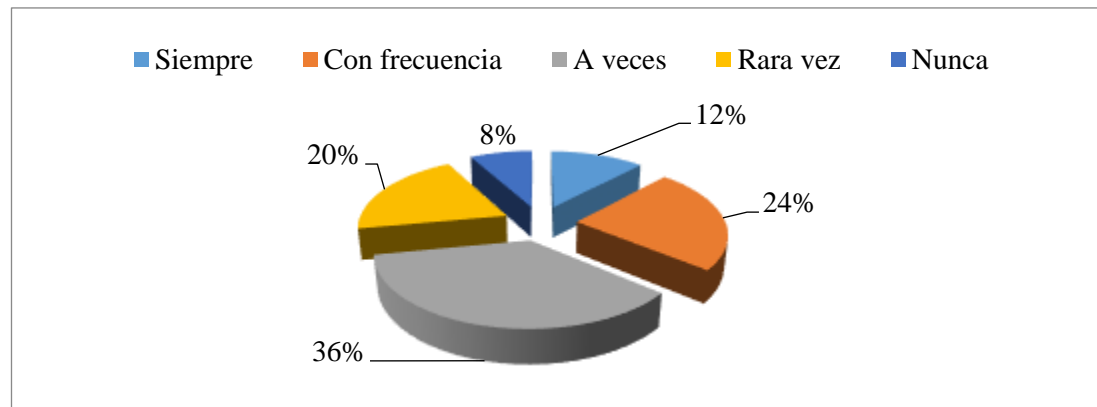


Figura 23. Entorno físico dificulta la labor

Referente a la dificultad del on relación a la adecuación física del sitio de trabajo, se obtiene que el 36% indica que a veces el sitio de trabajo es adecuado, el 24% menciona que rara vez, el 20% rara vez, el 12% siempre y el 8% menciona que nunca. Las condiciones de trabajo deben garantizar que el trabajador se sienta a gusto en el lugar donde desarrolla las actividades, ya que mediante la esto trae como consecuencia que el personal se desenvuelva de manera adecuada y se optimice su trabajo para beneficio de la empresa y de los clientes que reciben la atención, mejorando la productividad y la competitividad.

## 24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.

Tabla 24.

*Dificultad al acceso de la información*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	6	12%
A veces	12	24%
Rara vez	18	36%
Nunca	14	28%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

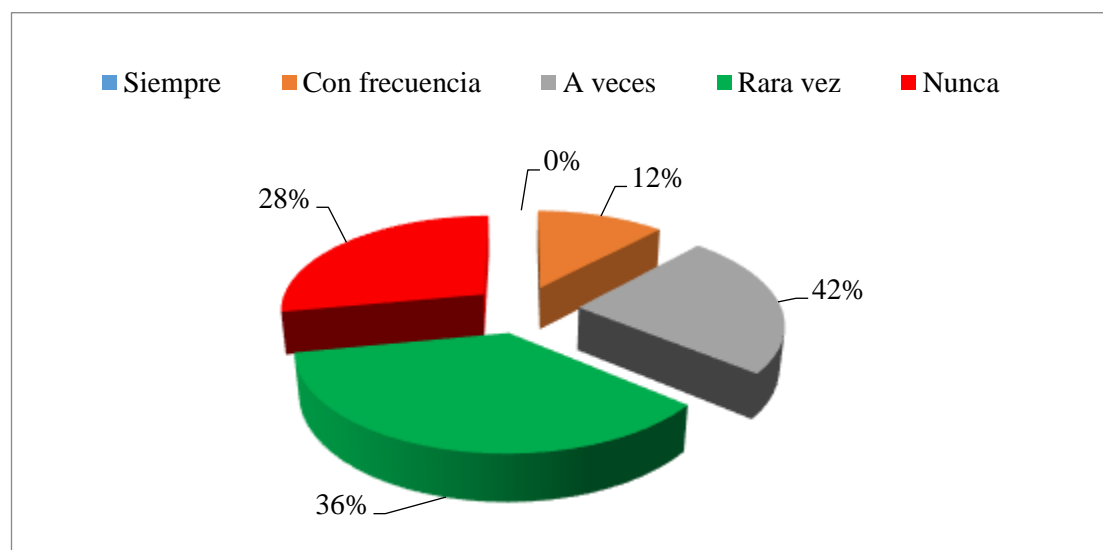


Figura 24. Dificultad al acceso de la información

Concerniente a la dificultad del acceso de la información, se puede conocer que el 42% a veces ha tenido dificultad, el 36% rara vez, el 28% nunca y el 12% con frecuencia ha presentado dificultad para realizar su trabajo. Los colaboradores de la empresa ponen en evidencia que en algunas ocasiones se han presentado complicaciones para acceder a la información, lo que ha impedido que el trabajo se realice de manera adecuada y genera un clima organizacional de insatisfacción en el personal de la compañía.



## 25. La iluminación del área de trabajo es deficiente.

Tabla 25.

### *Iluminación deficiente*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	4	8%
A veces	4	8%
Rara vez	10	20%
Nunca	32	64%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

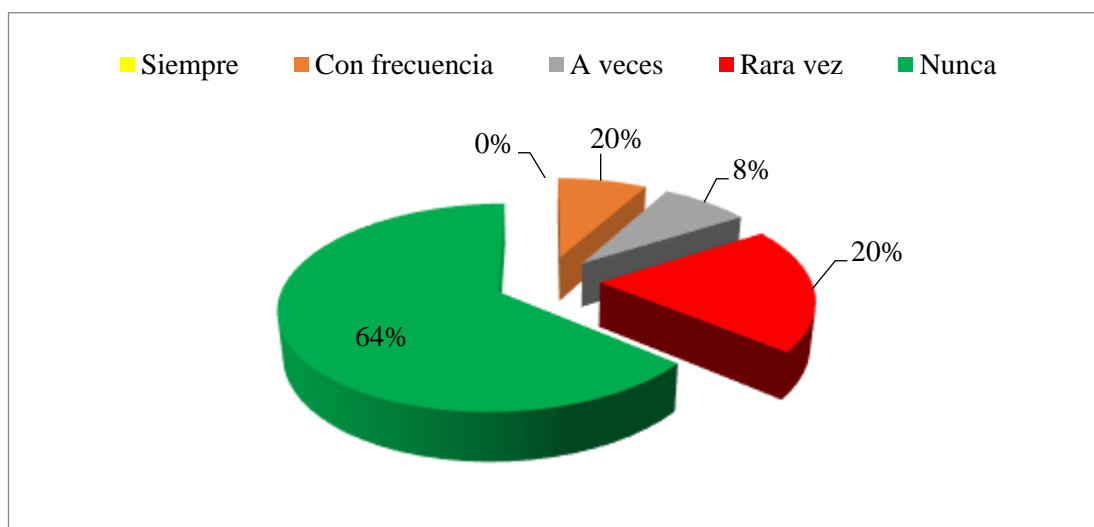


Figura 25. Iluminación deficiente

Respecto a la deficiencia de la iluminación en el área de trabajo, el 64% considera que no es deficiente, el 20% rara vez, el 20% menciona que con frecuencia la iluminación es deficiente y el 8% señala que a veces es deficiente. Los resultados obtenidos ponen en evidencia que la iluminación en la empresa se encuentra adecuada contando con las condiciones ambientales de la sección donde trabaja, de esa manera es posible que el personal no se encuentre expuesto a riesgos que afecten su salud y genere enfermedades laborales.

## ESTABILIDAD LABORAL-

### 26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.

Tabla 26.

*Despido de personal sin tomar en cuenta el desempeño*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	4%
Con frecuencia	4	8%
A veces	12	24%
Rara vez	19	38%
Nunca	13	26%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

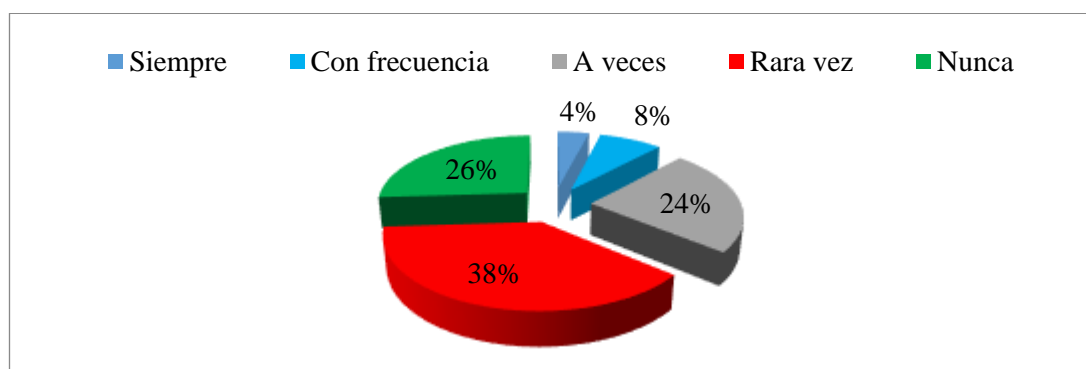


Figura 26. Despido de personal sin tomar en cuenta el desempeño

Referente a la estabilidad del personal, se puede conocer que el 38% rara vez se ha despedido al personal sin tomar en cuenta el desempeño del personal, el 26% nunca, el 24% menciona que a veces se han presentado este tipo de arbitrariedad y el 8% con frecuencia. Los resultados obtenidos ponen en evidencia que en la empresa en algunas ocasiones el personal ha sido despedido sin considerar el desempeño del mismo, lo que genera malestar en los trabajadores que sienten que el realizar su trabajo de forma correcta no les asegura su puesto de trabajo.

## 27. La empresa brinda estabilidad laboral.

Tabla 27.

### *Estabilidad laboral*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	4%
Con frecuencia	4	8%
A veces	12	24%
Rara vez	19	38%
Nunca	13	26%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Tomado de Encuesta a los colaboradores de las áreas de la organización y área de Talento Humano.

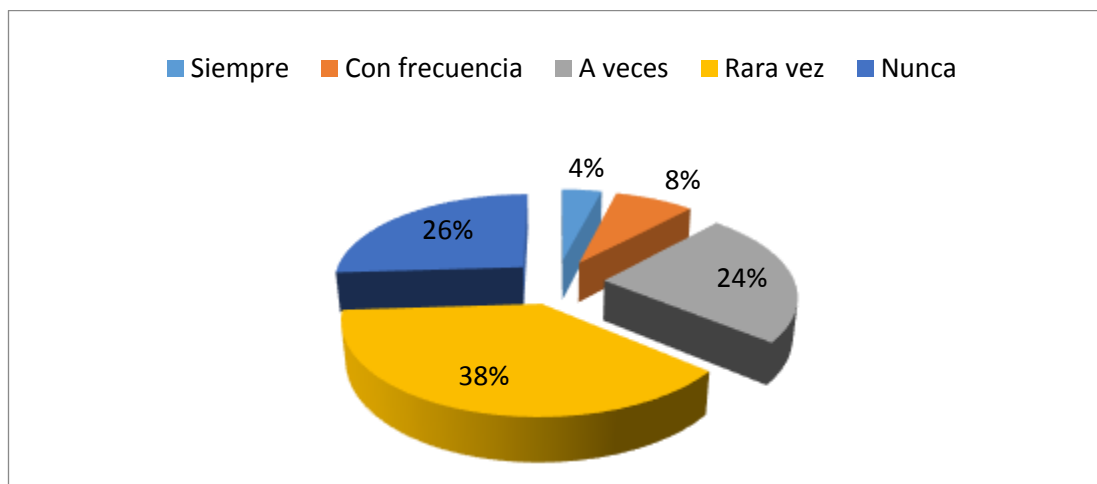


Figura 27. Estabilidad laboral

Con relación a la estabilidad laboral, se obtiene que el 38% considera que rara vez existe estabilidad laboral, el 26% indica que nunca existe estabilidad, el 24% a veces, el 8% menciona que con frecuencia les brindan estabilidad laboral. Esta información pone en evidencia la inseguridad que sienten los colaboradores por la falta de seguridad que sienten en sus actuales puestos de trabajo, lo que constituye un problema en el ámbito laboral que limita su accionar y el cumplimiento de sus funciones.

## 28. La empresa contrata personal temporal

Tabla 28.

### *Contratación de personal temporal*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	4	8%
Con frecuencia	12	24%
A veces	15	30%
Rara vez	17	34%
Nunca	2	4%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

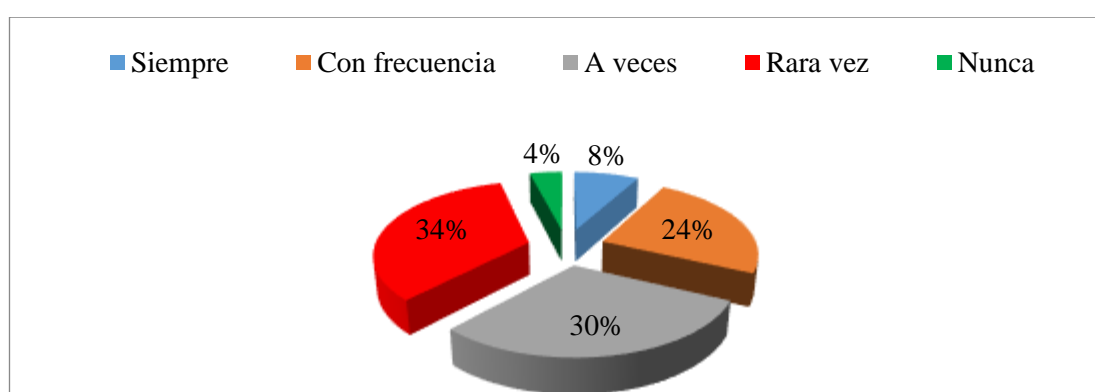


Figura 28. Contratación de personal temporal

Referente a la contratación personal temporal, se obtiene que el 34% rara vez ha contratado personal de forma temporal, el 30% a veces, el 24% señala que con frecuencia ha realizado contratación del personal y el 8% indica que siempre contrata personal. La información obtenida pone en evidencia que en la compañía se ha contratado personal de manera temporal en algunas ocasiones para solucionar las necesidades imprevistas de la empresa, sin embargo se considera una alternativa que puede generar beneficios y en algunos casos desventajas, porque el personal nuevo requiere capacitación y adiestramiento lo que significa mayor inversión en talento humano.

## 29. La preferencia en el cargo depende de preferencias personales.

Tabla 29.

*Cargo depende de preferencias personales*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	4%
Con frecuencia	4	8%
A veces	12	24%
Rara vez	19	38%
Nunca	13	26%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

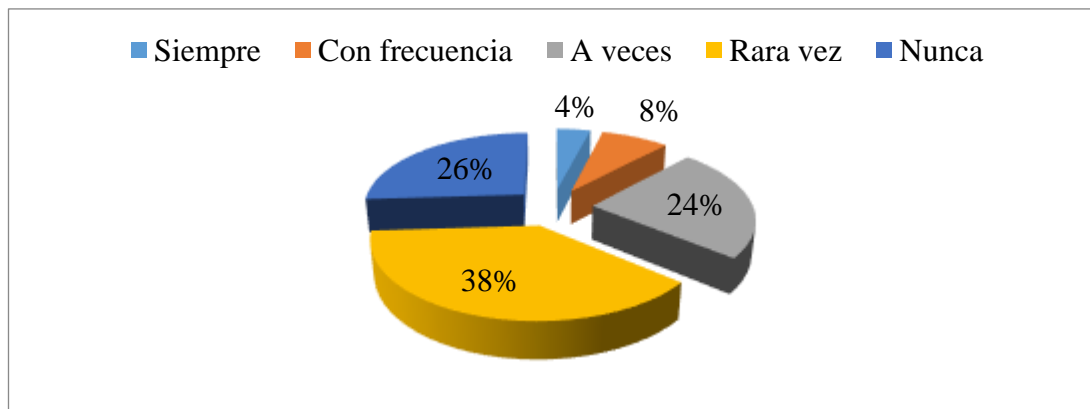


Figura 29. Cargo depende de preferencias personales

Con relación a la preferencia del cargo guiados por las preferencias personales, se obtiene que el 38% menciona que rara vez depende de dicha situación, el 26% menciona que nunca se han dado esos casos, el 24% indica que a veces, el 8% con frecuencia y el 4% señala que siempre se considera este aspecto. Los resultados obtenidos ponen en evidencia que en algunos casos se ha originado insatisfacción en el talento humano, porque se ha observado preferencias por los jefes, ofreciendo cargos o actividades mediante favoritismo por amistades.

### 30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.

Tabla 30.

*Permanencia en cargo depende del desempeño*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	13	26%
Con frecuencia	19	38%
A veces	12	24%
Rara vez	2	4%
Nunca	4	8%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

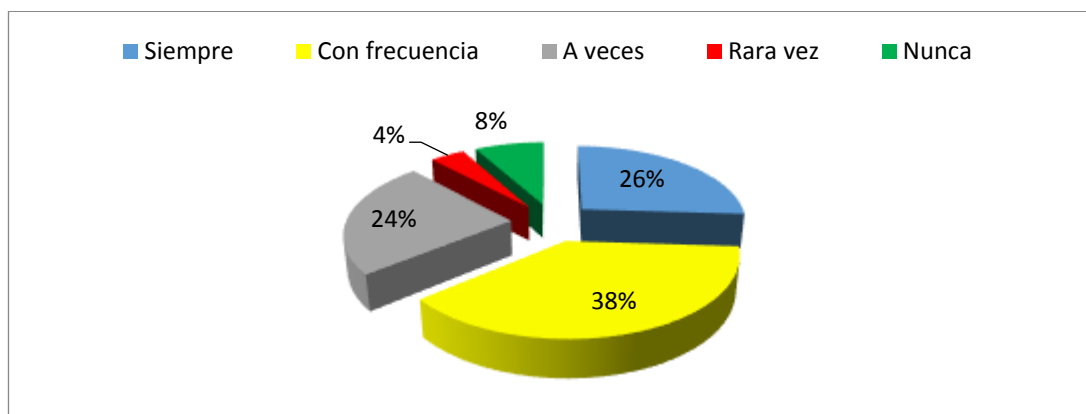


Figura 30. Permanencia en cargo depende del desempeño

Se consultó a los colaboradores si de su desempeño depende su estabilidad en el cargo en que labora, obteniendo que el 38% indica que con frecuencia, el 26% siempre, el 24% a veces, el 8% menciona que nunca depende de su desempeño y el 4% señala que rara vez depende de este aspecto. Los resultados obtenidos ponen en evidencia que en algunas ocasiones su permanencia depende del cumplimiento de las actividades y funciones en el cargo que ocupa, ya que por ser una compañía que lleva poco tiempo en el mercado se ha considerado personal sin llevar a cabo el proceso de selección de manera adecuada.

## METAS Y OBJETIVOS CORPORATIVOS

### 31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa.

Tabla 31.

*Metas de la empresa entendidas claramente*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	5	10%
Con frecuencia	10	20%
A veces	21	42%
Rara vez	12	24%
Nunca	2	4%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

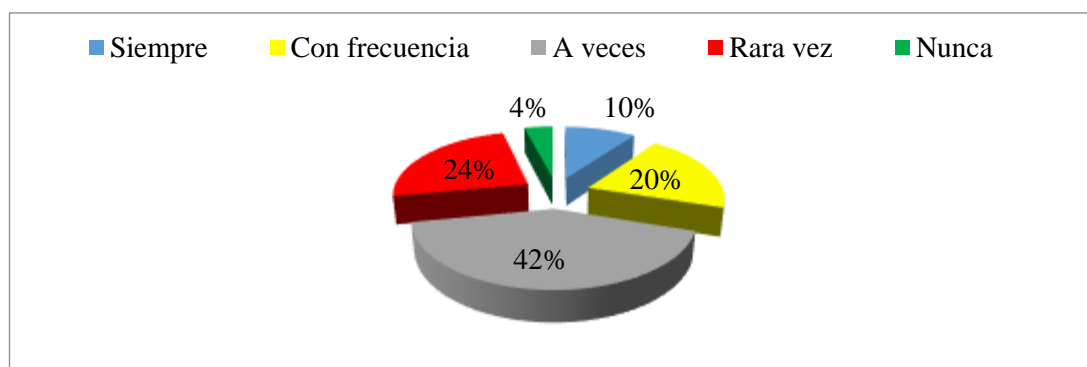


Figura 31. Metas de la empresa entendidas claramente

Referente a la claridad de las metas de la empresa, se obtiene que el 42% a veces entiende las metas, el 24% menciona que rara vez, el 20% Se consultó a los colaboradores si de su desempeño depende su estabilidad en el cargo en que labora, obteniendo que el 38% indica que con frecuencia, el 26% siempre, el 24% menciona que rara vez las entiende y el 10% considera que siempre entiende las metas de la compañía. Los resultados evidencian que el talento humano que labora en la compañía en algunos casos tiene conocimiento de las metas que se persiguen y cumplir con los objetivos organizacionales planteados.

### 32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.

Tabla 32.

*Conocimiento de logro de metas*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	5	10%
Con frecuencia	10	20%
A veces	21	42%
Rara vez	12	24%
Nunca	2	4%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

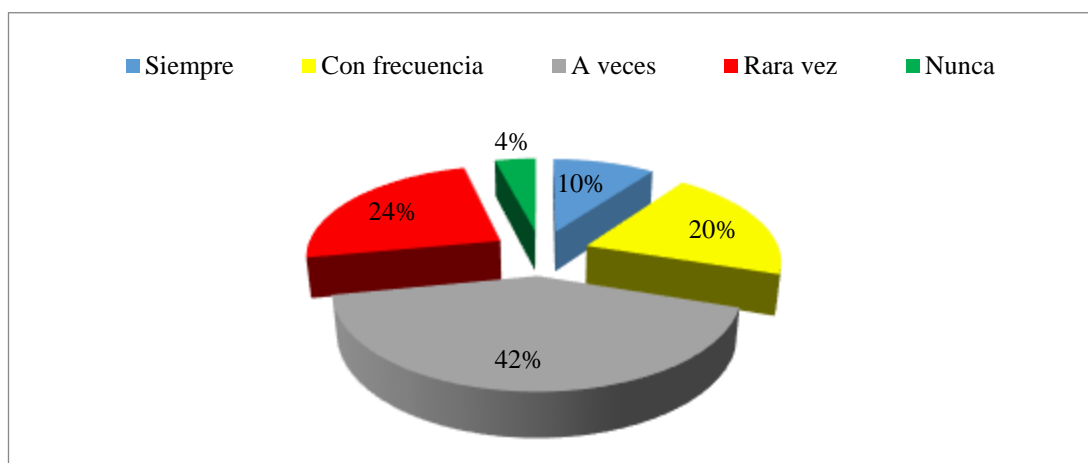


Figura 32. Conocimiento de logro de metas

El 42% menciona que a veces tiene conocimiento de las metas organizacionales, el 24% indica que rara vez, el 20% indica que con frecuencia tiene conocimiento, el 10% siempre tiene conocimiento y el 4% nunca. La información obtenida pone en evidencia que el personal tiene conocimiento de las metas organizaciones más claras, sin embargo consideran pertinente que se comunique de forma general al personal los propósitos organizaciones para asegurar su cumplimiento mediante el esfuerzo conjunto.



### 33. Algunas tareas a diario tienen poca relación con las metas.

Tabla 33.

*Tareas en poca relación con las metas*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	5	10%
Con frecuencia	10	20%
A veces	21	42%
Rara vez	12	24%
Nunca	2	4%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Tomado de Encuesta a los colaboradores de las áreas de la organización y área de Talento Humano.

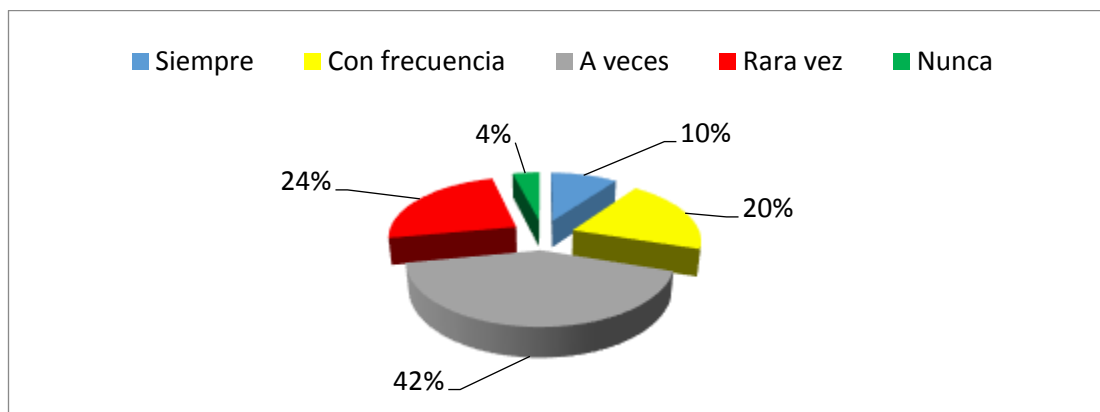


Figura 33. Tareas en poca relación con las metas

Referente a la relación existente entre las tareas realizadas a diario y las metas organizacionales, se obtiene que el 42% a veces, el 24% rara vez, el 20% indica que con frecuencia existe relación, el 10% siempre y el 4% indica que nunca tiene relación. La información obtenida pone en evidencia que los colaboradores de la empresa tienen conocimiento de las tareas que deben realizar, sin embargo desconocen algunos de los objetivos organizacionales que se persigue.

### 34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.

Tabla 34.

*Directivos informan los logros de la empresa*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	10	20%
Con frecuencia	15	30%
A veces	15	30%
Rara vez	7	14%
Nunca	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

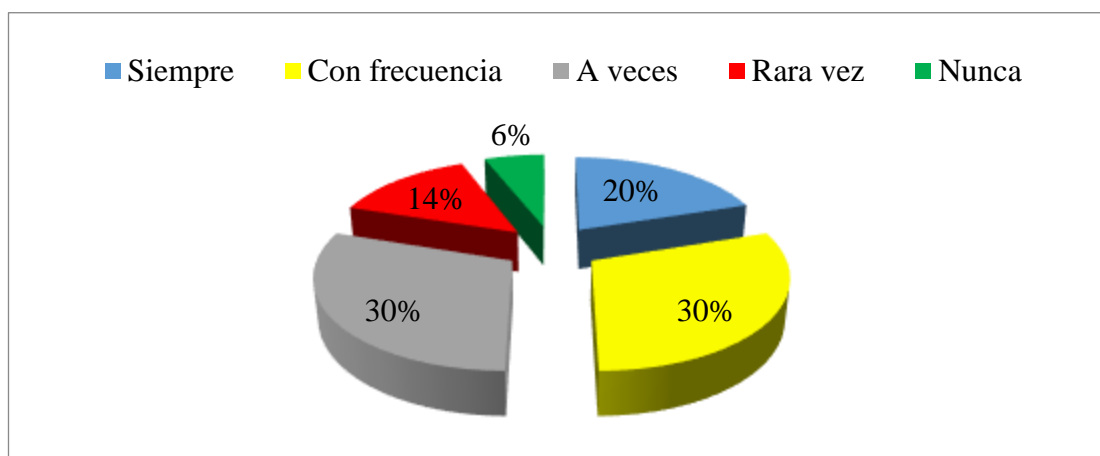


Figura 34. Directivos informan los logros de la empresa

El 30% menciona que los directivos con frecuencia dan a conocer los logros de la empresa, el 30% indica que a veces lo hacen, el 20% considera que siempre lo dan a conocer y el 14% señala que rara vez conocen sobre este tema. De acuerdo a esta información se establece la necesidad de comunicación y de dialogo con los miembros de la empresa, para dar a conocer el cumplimiento de los objetivos cumplidos mediante el esfuerzo de todos los involucrados en la comercialización de los equipos y accesorios de computación.

### 35. Las metas de la empresa son poco entendibles.

Tabla 35.

*Las metas son poco entendibles*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	4%
Con frecuencia	12	24%
A veces	21	42%
Rara vez	10	20%
Nunca	5	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

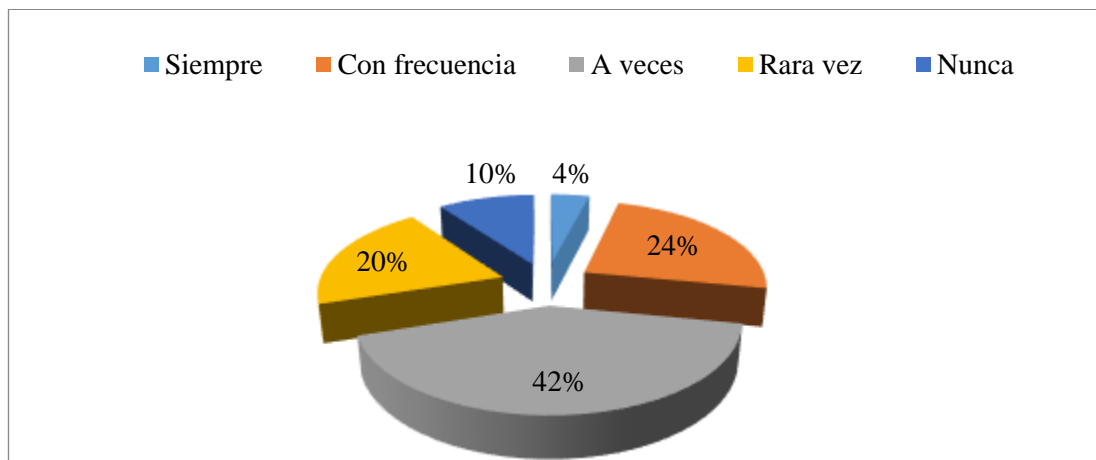


Figura 35. Las metas son poco entendibles

Referente a las metas entendibles de la empresa, se obtiene que el 42% señala que a veces son entendibles, el 24% indica que con frecuencia se entienden, el 20% señala que rara vez las entiende y el 10% menciona que nunca son entendibles. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede conocer que los colaboradores de la empresa en algunas ocasiones no conocen de manera clara las metas organizacionales que persigue la empresa, por lo que se hace notoria la falta de comunicación y de relación entre jefes y empleados.

## RELACION ENTRE DIFERENTES AREAS

### 36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.

Tabla 36.

*El trabajo en equipo es bueno*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	4	8%
Con frecuencia	12	24%
A veces	14	28%
Rara vez	15	30%
Nunca	5	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

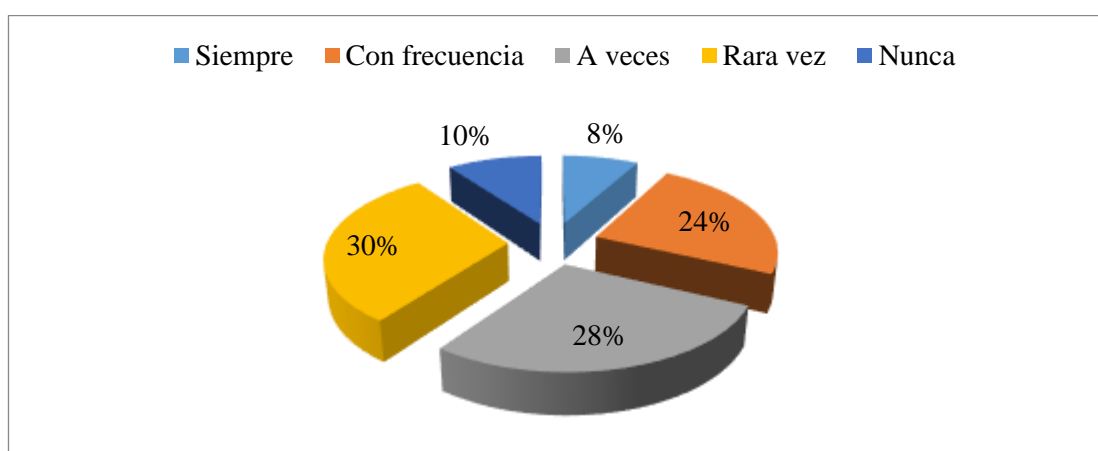


Figura 36. El trabajo en equipo es bueno

Con relación al trabajo en equipo con otras dependencias, se obtiene que el 30% indica que rara vez es bueno, el 28% menciona que a veces, el 24% con frecuencia y el 10% señala que nunca es bueno. Los resultados obtenidos ponen en evidencia que el trabajo en equipo que se realiza en conjunto con otras dependencias en algunas ocasiones es bueno, por lo que es necesario que se fomente la cooperación e integración de los empleados.

### 37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales

Tabla 37.

*Respuestas buenas de otras dependencias a las necesidades*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	4	8%
Con frecuencia	12	24%
A veces	14	28%
Rara vez	15	30%
Nunca	5	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

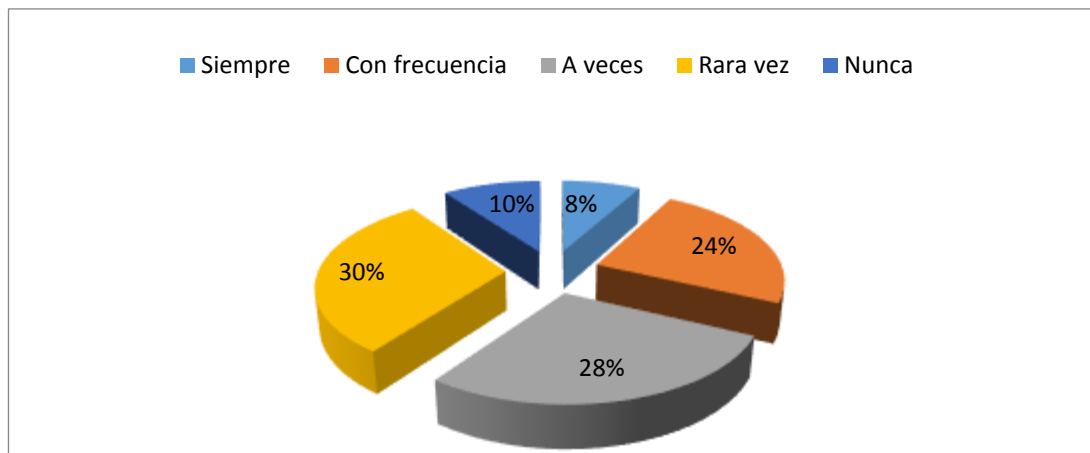


Figura 37. Respuestas buenas de otras dependencias a las necesidades

Referente a la respuesta de las dependencias a las necesidades laborales, se obtiene que el 30% indica que rara vez responden, el 28% a veces, el 24% con frecuencia y el 10% nunca. La información evidencia que los colaboradores indican que las demás dependencias de la empresa no atienden a sus necesidades laborales como lo esperan, por lo que genera un nivel de insatisfacción y obliga a los trabajadores a buscar la ayuda de los compañeros de trabajo más cercanos.

**38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.**

Tabla 38.

*Facilidad de información de otras dependencias*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	4	8%
Con frecuencia	12	24%
A veces	14	28%
Rara vez	15	30%
Nunca	5	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

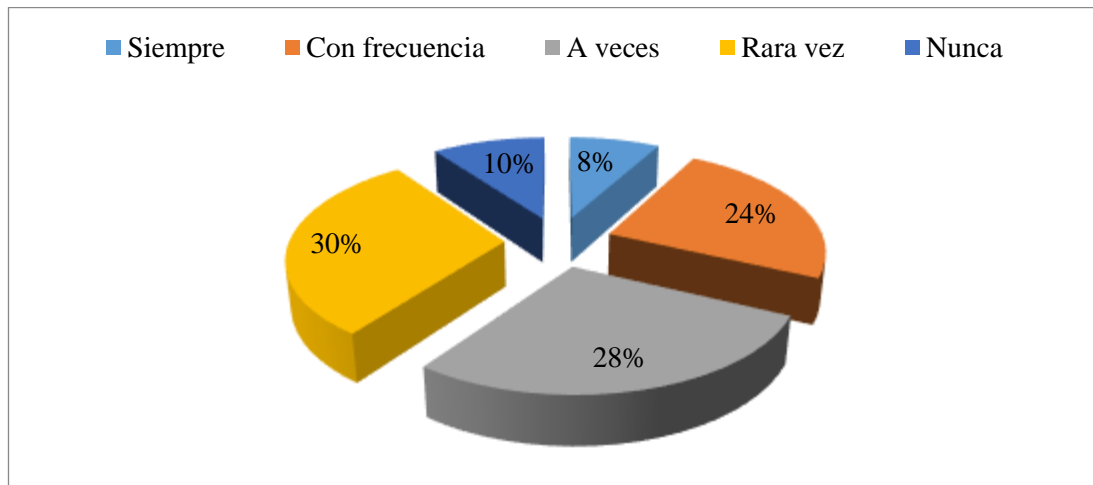


Figura 38. Facilidad de información de otras dependencias

Concerniente a la facilidad de información de otras dependencias, se obtiene que el 30% rara vez necesita información de otras dependencias, el 28% a veces, el 24% con frecuencia y el 10% señala que nunca la puede conseguir de manera fácil. Los resultados obtenidos ponen en evidencia la falta de comunicación y colaboración de las demás dependencias para conseguir información que permita mejorar las estrategias organizacionales y cumplir con los objetivos de la compañía.

### 39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.

Tabla 39.

*Dependencias son rápidas en culpar*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	8	16%
Con frecuencia	14	28%
A veces	15	30%
Rara vez	8	16%
Nunca	5	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

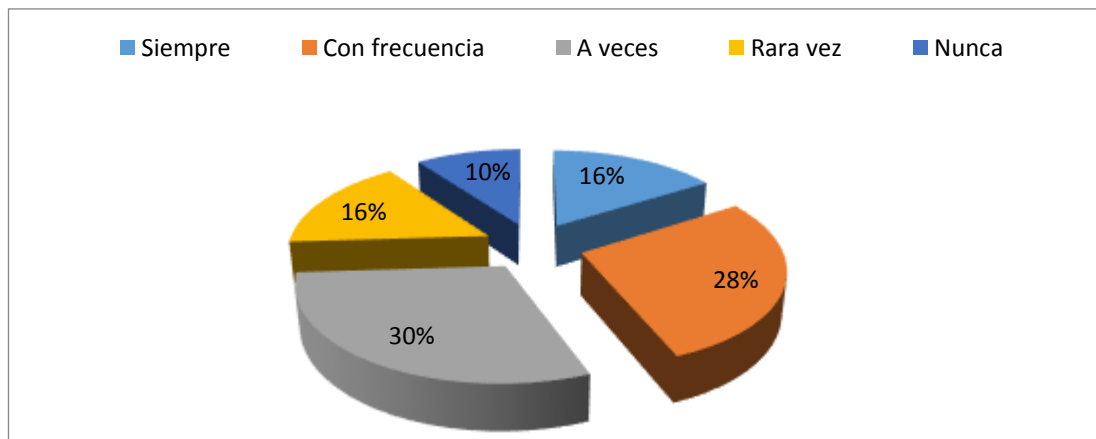


Figura 39. Dependencias son rápidas en culpar

Con relación a la rapidez de las dependencias en culpar a otras, se puede conocer que el 30% a veces tienden a culpar a las demás dependencias, el 28% indica que con frecuencia, el 16% rara vez, el 10% nunca. Esta información pone en evidencia que las dependencias de la compañía siempre buscar culpar a las demás áreas cuando se presenta un inconveniente en lugar de buscar solucionarlo, por lo tanto es necesario que se establezcan mejores estrategias que permitan a los colaboradores desempeñarse con eficiencia y eficacia en todas las situaciones de conflicto.

#### 40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

Tabla 40.

*Resuelven los problemas las dependencias*

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	5	10%
Con frecuencia	8	16%
A veces	15	30%
Rara vez	14	28%
Nunca	8	16%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

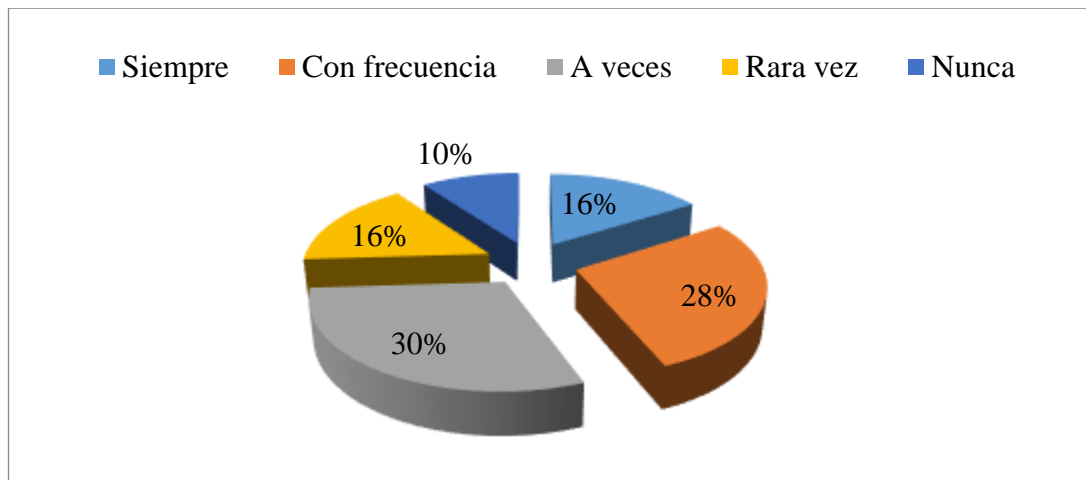


Figura 40. Resuelven los problemas las dependencias

Referente a la solución de los problemas mediante el esfuerzo de las dependencias en lugar de buscar responsables, se puede conocer que el 30% a veces resuelven los problemas, el 28% rara vez, el 16% con frecuencia, el 16% nunca. Esta información pone en evidencia la falta de coordinación e integración del personal que labora en la empresa para dar solución a los conflictos que se puedan presentar en las diferentes dependencias, lo que fomenta el clima organizacional inadecuado y la insatisfacción del personal.



## **Interpretación de la correlación de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de las áreas de la organización**

Los resultados de las encuestas fueron introducidos al programa estadístico SPS, con cuya operación se obtuvo la calificación promedio de cada ítem y de cada componente.

La escala para la evaluación del clima organizacional en la empresa en estudio, se presenta seguido:

Tabla 41.

### *Escala para evaluación de clima organizacional*

	<b>Calificación ítems 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40</b>	<b>Calificación ítems 3, 4, 7, 9, 10, 14,15, 18, 19, 20, 23,24, 25, 26,28, 29, 33, 34, 35, 39</b>
Siempre	5	1
Con frecuencia	4	2
A veces	3	3
Rara vez	2	4
Nunca	1	5

La calificación de los diferentes ítems depende en gran medida de los requisitos del modelo, algunos son calificados en orden ascendente y en el segundo caso en orden descendente.

El resumen de los resultados obtenidos con la aplicación del programa SPS, se presenta seguido:

## 1) Grupo de trabajo

Tabla 42.

*Calificación porcentual del componente Grupo de trabajo*

No.	Grupo de trabajo	Calificación promedio (sobre 5)	Porcentaje de participación de cada cláusula	Promedio del porcentaje de participación
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.	2,92	58%	67%
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo	3,64	73%	67%
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo	3,64	73%	67%
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo	3,74	75%	67%
5	El grupo de trabajo valora mis aportes	2,92	58%	67%

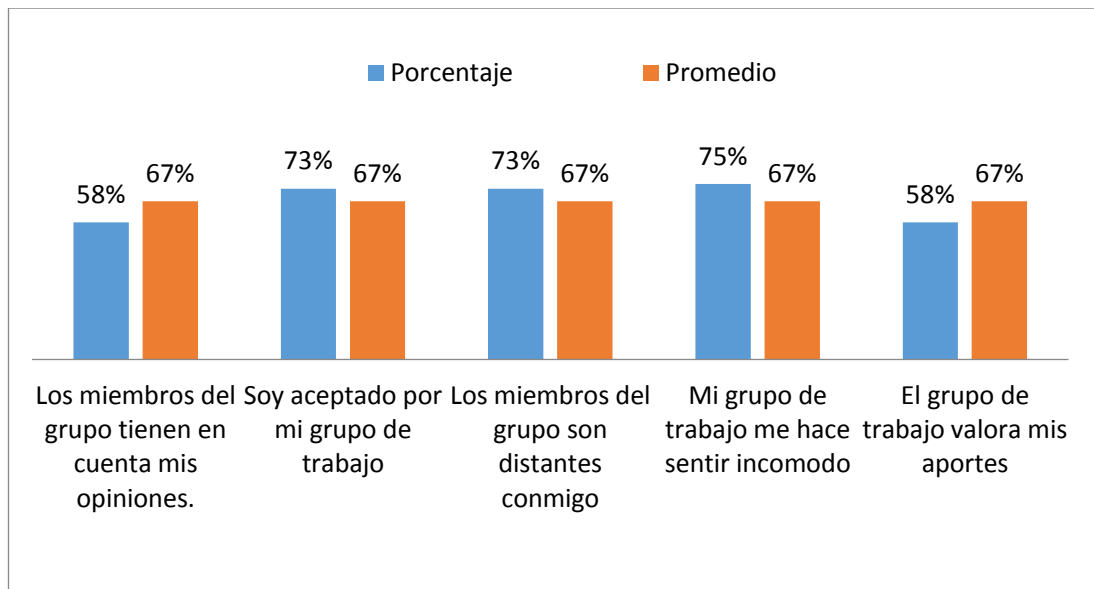


Figura 41. Calificación porcentual del componente Grupo de trabajo

**Análisis:** Con relación a la calificación obtenida del componente de Grupo de trabajo, se obtiene que el personal siente malestar por la falta de consideración de sus opiniones (58%), además perciben que el grupo de trabajo no valora su aporte en las diferentes actividades que realiza (58%), por este motivo se encuentra en un nivel promedio o medio de aceptación, situación que debe ser considerada para establecer estrategias que permitan mejorar el clima organizacional.

## 2) Relación Empleado – Jefe

Tabla 43.

*Calificación porcentual del componente relación empleado – jefe*

No.	Relación empleado - jefe	Calificación obtenida	Porcentaje de participación de cada cláusula	Promedio del porcentaje de participación
6	Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo	2,90	58%	69%
7	El jefe es maleducado	4,52	90%	69%
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	3,02	60%	69%
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	3,64	73%	69%
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo	3,06	61%	69%

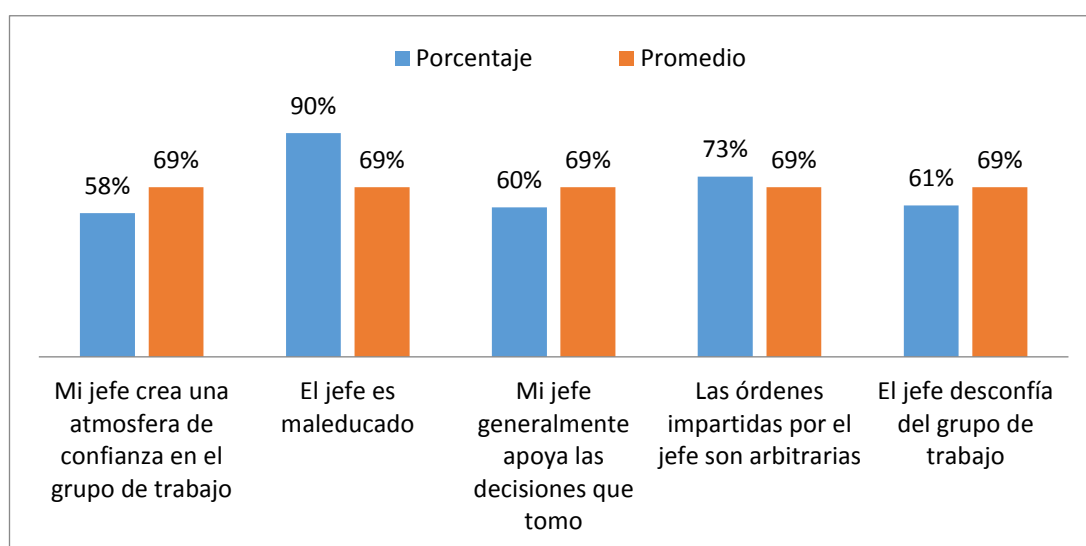


Figura 42. Calificación porcentual del componente relación empleado – jefe

**Análisis:** Referente a la calificación del indicador donde se relaciona al empleado con el jefe, se obtiene que el jefe no genera una atmósfera de trabajo mediante la confianza en el grupo de trabajo obteniendo un resultado de nivel medio ya que no pasa de los 147 puntos, por lo tanto se considera pertinente que en el ámbito laboral es pertinente la interacción entre los miembros de una empresa mediante estrategias de cooperación y disposición al trabajo en conjunto mejorando el clima organizacional.

### 3) Relación Empresa – Empleado

Tabla 44.

*Calificación porcentual del componente relación empresa – empleado*

No.	Relación empresa - empleado	Calificación obtenida	Porcentaje de participación de cada cláusula	Promedio del porcentaje de participación
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa	3,40	68%	55%
12	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades	2,40	48%	55%
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	3,06	61%	55%
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	2,58	52%	55%
15	Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes	2,40	48%	55%

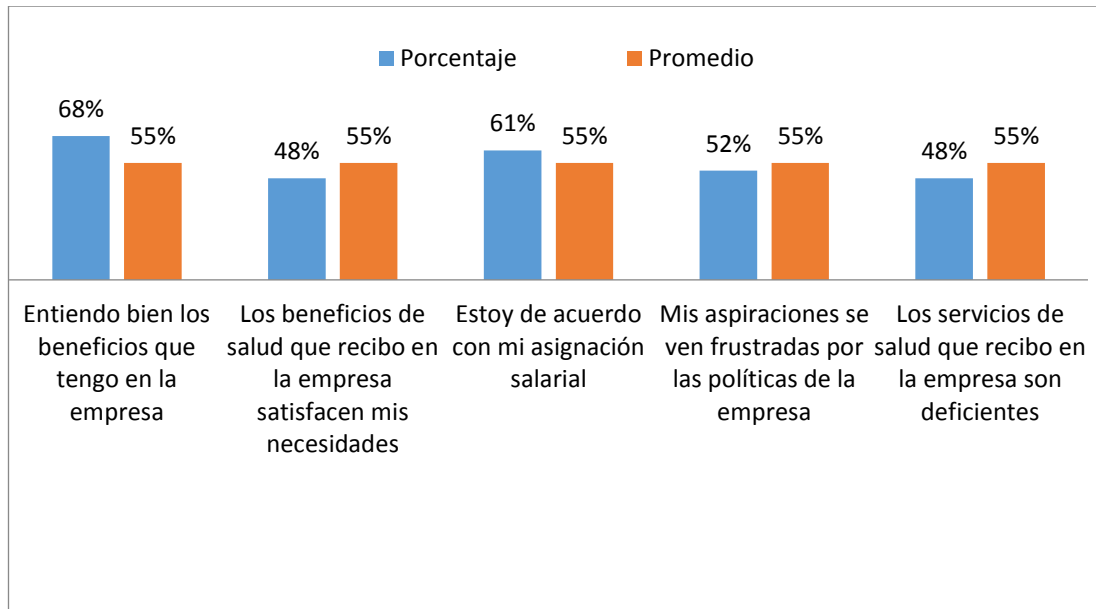


Figura 43. Calificación porcentual del componente relación empresa – empleado

**Análisis:** Concerniente al componente de la relación entre la empresa y los empleados, se obtiene que los colaboradores no sienten que sus necesidades se ven satisfechas mediante los servicios de salud recibidos (48%), consideran que sus aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa (52%), además consideran que los servicios de salud que recibió no han sido eficientes (48%), por lo tanto la compañía no ha considerado la debida importancia a las necesidades de

atención de salud, lo que ha impactado de manera negativa en el clima organizacional.

#### 4) Percepción de la empresa

Tabla 45.

*Calificación porcentual del componente percepción de la empresa*

No.	Percepción de la empresa	Calificación obtenida	Porcentaje de participación de cada cláusula	Promedio del porcentaje de participación
16	Realmente me interesa el futuro de la empresa	3,36	67%	64%
17	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo	2,62	52%	64%
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa	4,82	96%	64%
19	Sin remuneración no trabajo horas extras	1,92	38%	64%
20	Sería más feliz en otra empresa	3,32	66%	64%

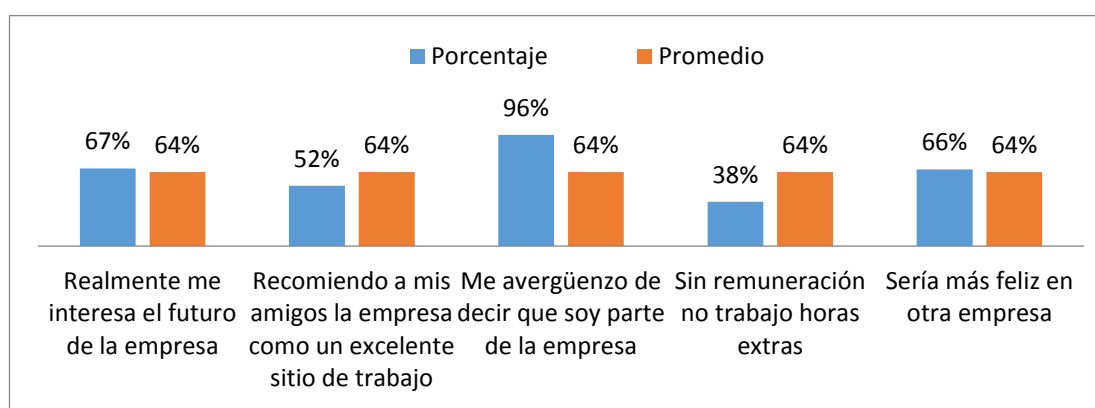


Figura 44. Calificación porcentual del componente percepción de la empresa

**Análisis:** Con relación al componente de la percepción de la empresa, se puede conocer que el personal no ha considerado la opción de recomendar a sus amigos la empresa en la que labora (52%), no están de acuerdo con trabajar horas extras sin una remuneración justa (38%), además en algunos casos consideran que estarían mejor en otra empresa, por lo que el clima organizacionales refleja insatisfacción, evidenciándose la necesidad de mejorar las relaciones jefe/empleados ya que se considera uno de los factores determinantes del éxito o fracaso de la compañía.

## 5) Puesto de trabajo

Tabla 46.

*Calificación porcentual del componente puesto de trabajo*

No.	Puesto de trabajo	Calificación obtenida	Porcentaje de participación de cada cláusula	Promedio del porcentaje de participación
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	3,52	70%	70%
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	2,88	58%	70%
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	2,88	58%	70%
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	3,80	76%	70%
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente	4,40	88%	70%

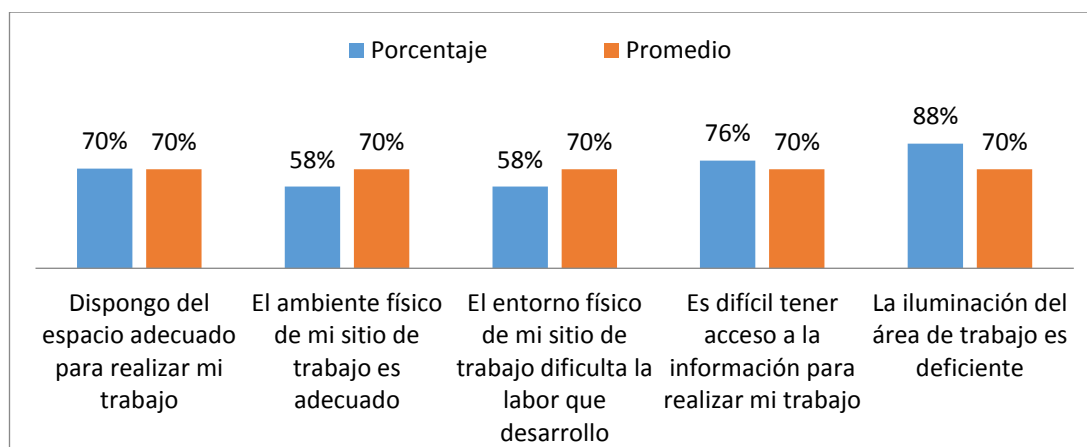


Figura 45. Calificación porcentual del componente puesto de trabajo

**Análisis:** Con relación al componente del puesto de trabajo, se puede conocer que el personal de la empresa considera que el sitio donde desempeña sus actividades laborales le dificulta el cumplimiento de sus actividades (58%), además le dificulta el acceso a la información para realizar el trabajo de manera adecuada (58%), esta información pone en evidencia la necesidad de contar con un lugar de trabajo donde cuente con las herramientas, equipos y el espacio pertinente para desarrollar sus labores para ofrecer la comodidad necesaria que optimizará la labor del personal.

## 6) Estabilidad Laboral

Tabla 47.

*Calificación porcentual del componente Estabilidad laboral*

No.	Estabilidad Laboral	Calificación obtenida	Porcentaje de participación de cada cláusula	Promedio del porcentaje de participación
26	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	3,74	75%	66%
27	La empresa brinda estabilidad laboral	2,26	45%	66%
28	La empresa contrata personal temporal	3,02	60%	66%
29	La preferencia en el cargo depende de preferencias personales	3,74	75%	66%
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	3,70	74%	66%

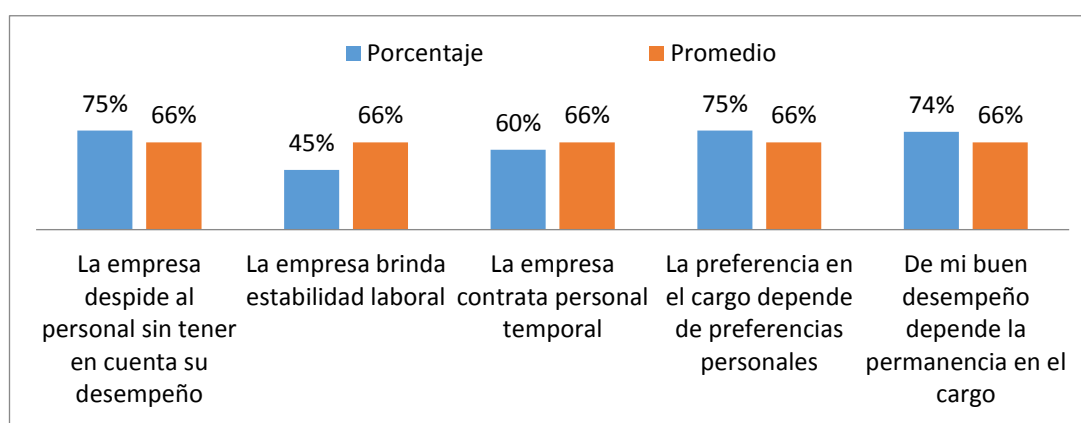


Figura 46. Calificación porcentual del componente estabilidad laboral

**Análisis:** Referente a este apartado se obtiene que el aspecto de menor puntuación es la estabilidad laboral que la empresa brinda a sus colaboradores con un 45% que se encuentra en el nivel medio de la escala de categorías, es decir que el personal siente malestar por los constantes cambios que se realizan en la compañía lo que genera inestabilidad en sus decisiones al momento de adquirir bienes o hacer planes en su vida, porque desconocen que pueda decidir la organización con relación a su contrato de trabajo, este es un aspecto que genera condiciones laborales inadecuados.

## 7) Metas y objetivos corporativos

Tabla 48.

*Calificación porcentual del componente Metas y objetivos corporativos*

No.	Metas y objetivos corporativos	Calificación obtenida	Porcentaje de participación de cada cláusula	Promedio del porcentaje de participación
31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa	3,08	62%	59%
32	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas	3,08	62%	59%
33	Algunas tareas a diario tienen poca relación con las metas	2,92	58%	59%
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	2,56	51%	59%
35	Las metas de la empresa son poco entendibles	3,08	62%	59%

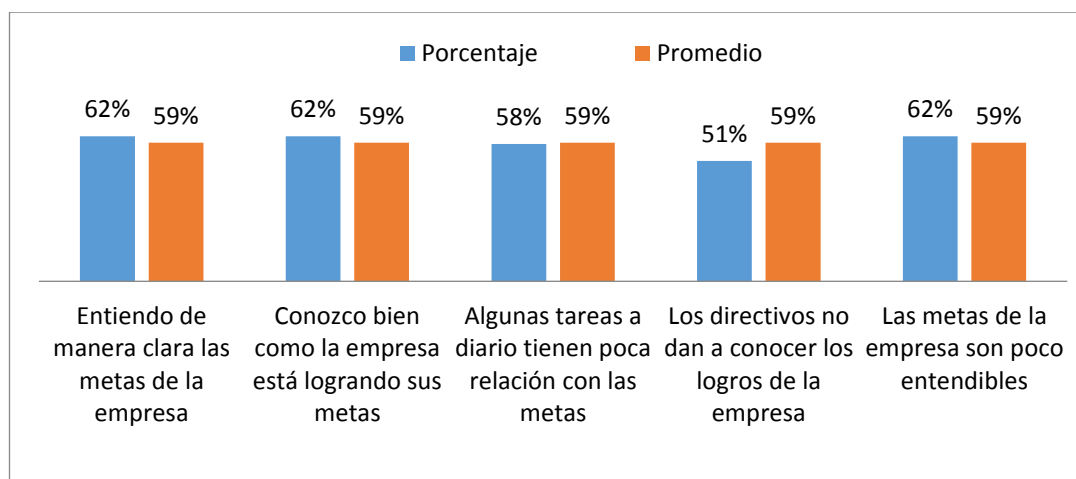


Figura 47. Calificación porcentual del componente Metas y objetivos corporativos

**Análisis:** Concerniente a las metas y objetivos corporativos se obtiene un porcentaje promedio de 59%, esto se debe a que el personal presenta dificultad para desarrollar las actividades laborales ya que muchas de ellas no guardan relación con los propósitos organizacionales, además tienen escasos conocimientos de los propósitos que espera alcanzar la empresa, por lo tanto no se encuentra claridad entre los criterios y políticas de la empresa reduciendo las posibilidades de alcanzar las metas y objetivos.



## 8) Relación entre diferentes áreas

Tabla 49.

*Calificación porcentual del componente relación entre diferentes áreas*

No.	Relación entre diferentes áreas	Calificación obtenida	Porcentaje de participación de cada cláusula	Promedio del porcentaje de participación
36	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno	2,90	58%	57%
37	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales	2,90	58%	57%
38	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente	2,90	58%	57%
39	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras	2,76	55%	57%
40	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras	2,76	55%	57%

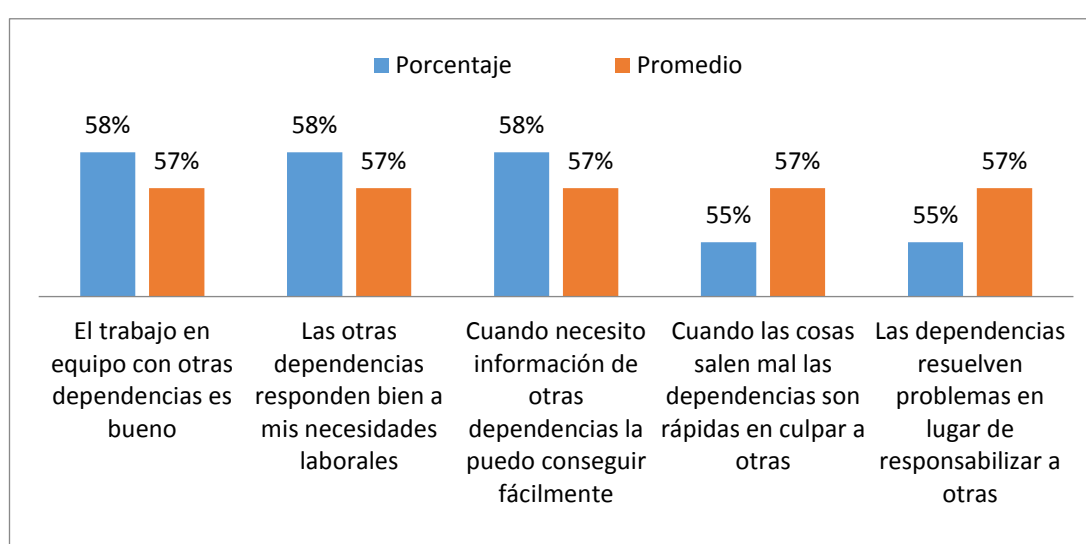


Figura 48. Calificación porcentual del componente relación entre diferentes áreas

**Análisis:** Referente a la percepción de la empresa se puede conocer que este es el indicador con menor calificación considerando el 55% y 58% como porcentaje obtenido que se encuentra en un nivel medio, con un promedio de 57%, lo que demuestra que el clima organizacional tiene dificultades internas, donde se involucra el respeto, la confianza y cooperación entre los grupos de trabajo con las demás áreas de trabajo.

Tabla 50.

*Calificación porcentual del componente relación entre diferentes áreas.*

No.	Componentes	Calificación obtenida	Calificación máxima	Porcentaje
1	Grupo de trabajo	3,372	5	67%
2	Relación empleado - jefe	3,428	5	69%
3	Relación empresa - empleado	2,768	5	55%
4	Percepción de la empresa	3,208	5	64%
5	Puesto de trabajo	3,496	5	70%
6	Estabilidad laboral	3,292	5	66%
7	Metas y objetivos corporativos	2,944	5	59%
8	Relación entre diferentes áreas	2,844	5	57%

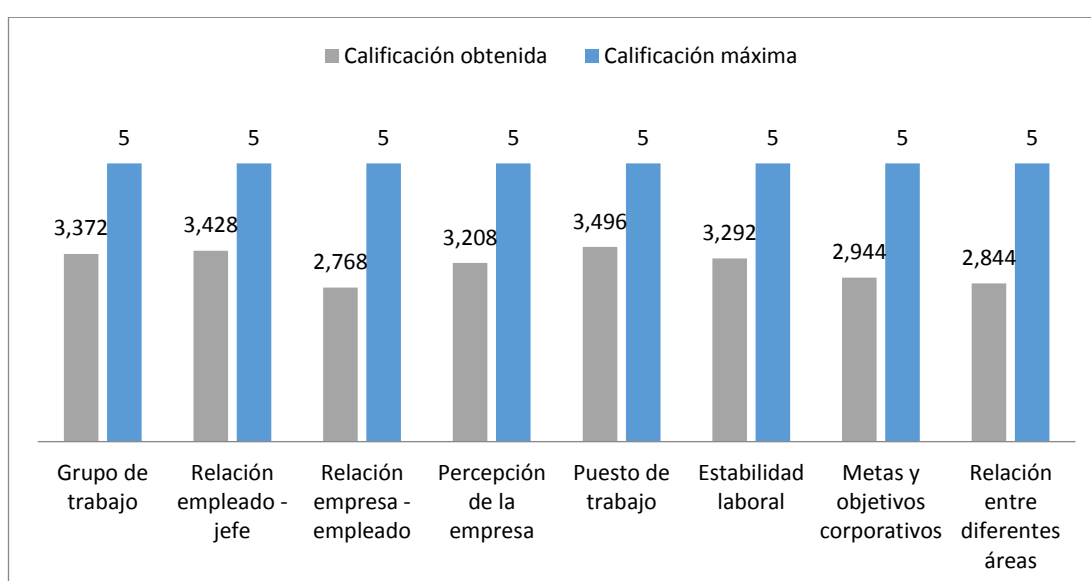


Figura 49. Calificación porcentual del componente relación entre diferentes áreas

**Análisis:** Respecto a las dimensiones del cuestionario aplicado, se obtuvo que el componente referente a las relaciones del grupo de trabajo se obtuvo el 67% de cumplimiento, las relaciones entre el empleado – jefe 69%, la relación entre la empresa – empleado calificó con 55%, la percepción de la empresa 64%, la disponibilidad de recursos dentro del puesto de trabajo obtuvo 70% de cumplimiento, la estabilidad laboral 66%, la claridad de las metas y objetivos corporativos 59% y la relación entre las áreas de la empresa con 57%, mediante esta información se ha concluido en la necesidad e importancia de desarrollar un plan de

mejoras dentro de IMPOPC del Ecuador S.A., para fortalecer el clima organizacional y fortalecer el clima organizacional.

**Resumen de resultados y correlación de las variables más relevantes.** – Las variables se correlacionan con base en las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis Nula ( $H_0$ ):** El fortalecimiento de las metas y objetivos corporativos no depende de la mejora continua de la comunicación en las diferentes áreas ni tienen un impacto positivo en el clima organizacional de la empresa IMPOPC del ECUADOR S. A.
- **Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):** El fortalecimiento de las metas y objetivos corporativos depende en gran medida de la mejora continua de la comunicación en las diferentes áreas que a su vez tienen un impacto positivo en el clima organizacional de la empresa IMPOPC del ECUADOR S. A.

La tabulación de las frecuencias observadas y esperadas, según el programa SPS, se presentan seguido:

Tabla 51.

*Frecuencia observada.*

Variables	Opciones					Total	Porcentaje
	Siempre	Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca		
Metas y objetivos corporativos	67	154	297	164	54	736	51%
Relación entre diferentes áreas	93	204	216	150	48	711	49%
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>358</b>	<b>513</b>	<b>314</b>	<b>102</b>	<b>1.447</b>	<b>100%</b>

Tabla 52.

*Frecuencia esperada.*

Variables	Opciones					Total
	Siempre	Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca	
Metas y objetivos corporativos	81,38	182,09	260,93	159,71	51,88	736
Relación entre diferentes áreas	78,62	175,91	252,07	154,29	50,12	711
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>358</b>	<b>513</b>	<b>314</b>	<b>102</b>	<b>1.447</b>

La condición para el rechazo o aprobación de las hipótesis es la siguiente:

- Grado de libertad (g.l.) = (# de filas - 1) (# de columnas - 1) = (2 - 1) (5 - 1)
- Grado de libertad (g.l.) = 4
- $X^2$  (al 0,0025) = 24,32 (valor de tabla)
- Zona de rechazo ( $H_0$ ):  $> 24,32$ ; rechaza hipótesis alternativa; acepta hipótesis nula
- Zona de aprobación:  $H_1 < 24,32$ ; rechaza hipótesis nula; acepta hipótesis alternativa

La siguiente tabulación establece el valor del  $X^2$  al realizar el análisis comparativo entre las frecuencias esperadas y observadas:

Tabla 53.

Operación para determinación del  $X^2$

Frecuencia Observada $F_o$	Frecuencia esperada $F_e$	Diferencia $F_o - F_e$	Diferencia <sup>2</sup> $(F_o - F_e)^2$	$(F_o - F_e)^2 / F_e$
67	81,38	-14,38	206,85	2,54
93	78,62	14,38	206,85	2,63
154	182,09	-28,09	789,19	4,33
204	175,91	28,09	789,19	4,49
297	260,93	36,07	1300,93	4,99
216	252,07	-36,07	1300,93	5,16
164	159,71	4,29	18,38	0,12
150	154,29	-4,29	18,38	0,12
54	51,88	2,12	4,49	0,00
48	50,12	-2,12	4,49	0,00
			<b><math>X^2</math></b>	<b>24,31</b>

El resultado fue  $24,31 < 24,32$ , aceptándose la hipótesis alternativa, o sea: El fortalecimiento de las metas y objetivos corporativos depende en gran medida de la mejora continua de la comunicación en las diferentes áreas que a su vez tienen un impacto positivo en el clima organizacional de la empresa IMPOPC del ECUADOR S. A.

### **Discusión**

Varios de los hallazgos que se obtuvieron al aplicar el modelo EDCO en la empresa IMPOPC del Ecuador S. A., estuvieron referidas a las limitaciones en los procesos de comunicación interna, a tal punto que los empleados sienten que sus opiniones no son consideradas por sus superiores, inclusive entre puestos similares con relación horizontal, existe escaso detalle de información.

Las relaciones entre los empleados con sus jefes evidenciaron una interacción con muchos obstáculos, que afectó el componente de la cooperación y limitó el trabajo en equipo, además que generó un impacto negativo en la relación con el cliente, que es muy dependiente del clima organizacional interno y de la fluencia de comunicación, información y coordinación entre las áreas de ventas, bodega, despacho y logística externa, observándose además carencias de políticas internas para fortalecer este componente del clima laboral en la empresa.

Al respecto, Newstron (2012) señaló que “la comunicación es una dimensión que establece la claridad y facilidad con que fluye la información desde las jerarquías mayores hacia los puestos de menor rango y por supuesto, en sentido horizontal”, lo que representa una debilidad actual para la empresa, si se conjunta esta variable con los preceptos de Brunet (2012), se puede manifestar que “el personal debe comunicarse adecuadamente para fortalecer la estructura organizativa”, para que

aquellos flujos de autoridad y responsabilidad mencionados con anterioridad, puedan “ser percibidos de manera aceptable en el ambiente de trabajo”, lo que a su vez depende del respeto y eficiencia del cumplimiento de las políticas empresariales por parte de todos los miembros de la organización.

Un hallazgo muy importante fue conocer que no todos los trabajadores recomendaría a sus amigos, familiares o conocidos a comprar los productos que comercializa la empresa IMPOPC del Ecuador S. A., evidenciándose no solamente una percepción negativa del clima organizacional en el interior de la corporación, sino que también se pudo verificar un nivel considerable de desmotivación e insatisfacción laboral por parte de los colaboradores de las diversas áreas de la organización.

Es notorio que la comunicación es uno de los componentes de mayor incidencia en la problemática de la empresa y del clima organizacional, debido a que los colaboradores manifestaron su desazón porque no tienen la información disponible en el momento oportuno, destacándose que en la actualidad, la empresa adolece de un adecuado sistema de comunicación interno, porque no cuenta con procedimientos que establezcan responsabilidades para el seguimiento del proceso de despacho y entrega a domicilio de la mercadería, ni con los proveedores de transporte (que son contratados por IMPOPC del Ecuador S.A.), ni con los clientes que reciben los productos tecnológicos en diferentes ciudades del país, generando que los vendedores y el personal de las áreas administrativas se liberen de las responsabilidades, más aún cuando no existen ni políticas ni procedimientos adecuados para este fin.

En gran medida, la rotación de los empleados es uno de los factores que está generando también problemas en el clima organizacional, en el aprendizaje y

desempeño del personal, lo que no solo está inmerso en el ámbito de la comunicación interna, sino también que la inexperiencia unida a la limitada capacitación, puede ser un obstáculo para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Los resultados de este estudio coinciden con lo expresado por Villamar (2013), para quien “los problemas relacionados con la comunicación, el trabajo en equipo y el débil liderazgo, generaron desmotivación en el personal”, que a su vez “se transformó en altos niveles de insatisfacción laboral, con un bajo nivel de compromiso con la productividad”, por lo que propuso varias estrategias para fortalecer los componentes del liderazgo y la comunicación (p. 5).

Es digno de destacar que el componente de comunicación fue el que menor calificación obtuvo en la evaluación del clima organizacional en la empresa IMPOPC del Ecuador S. A. con apenas 57% de cumplimiento en el aspecto de la relación entre áreas, encontrándose en un nivel medio, pero no aceptable, siguiéndole en orden de importancia la limitada claridad de metas y objetivos corporativos, que estuvo relacionada con la falta de políticas documentadas para la coordinación de los procesos de comercialización, despacho, transporte y entrega de productos a domicilio de los clientes.

Con estos resultados se verificó la hipótesis de la investigación, en el sentido de que la compañía IMPOPC del ECUADOR S. A., requiere diseñar un plan de mejoras para fortalecer el clima organizacional, poniendo mayor énfasis en los componentes de la comunicación y de las políticas empresariales.

## **Propuesta de Trabajo**

### **Propuesta de solución al problema**

Los resultados de la investigación evidenciaron que IMPOPC S. A. del Ecuador presenta problemas en la comunicación organizacional, que es ocasionada por la descoordinación entre las áreas de ventas, administración, logística (bodega y transporte), así como la falta de una política directiva que defina el procedimiento para realizar las actividades empresariales.

Al respecto, es necesario considerar que la falta de una política directiva en la comunicación interna, afecta a la atención al cliente, debido a que en la actualidad la empresa no tiene un lineamiento a seguir para mejorar la calidad del servicio al cliente, ni para informarle el estado de su producto en el momento de la entrega, debido a que cuando el cliente llama a la administración o al vendedor, ningún personal de IMPOPC del Ecuador S. A. puede decirle con certeza el punto por donde se encuentra su producto, la hora a la que llegará, el estado en el que se conserva, entre otros.

A pesar que el vendedor avisa a la administración, no existe una política que ponga de manifiesto qué se debe hacer en estos casos, más aún cuando los transportistas no tienen contacto con la administración y no existe un nexo con la bodega, ni entre el personal de esta área con los vendedores, lo que dificulta la atención al cliente por causa de la descoordinación interdepartamental.

Esta situación llevó a que se elabore una propuesta basada en la elaboración de una política de la cual emanen las funciones y las instrucciones para solucionar las dudas de los clientes a través de la coordinación interna entre las áreas, estableciendo como mecanismos de comunicación los canales electrónicos del Watts App, el



correo electrónico u otras vías que hayan sido previamente predefinidas por la alta dirección.

Al respecto, se cita la siguiente tabla donde se establece el mecanismo para la propuesta de las alternativas de solución planteada en este capítulo:

Tabla 54.

*Calificación porcentual del componente relación entre diferentes áreas*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador (Causa)</b>	<b>Propuesta</b>
<b>Metas y objetivos corporativos</b>	Algunas tareas a diario tienen poca relación con las metas	Manual de política y funciones relacionados con la comunicación interdepartamental
	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	
	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno	
	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales	
<b>Relación entre diferentes áreas</b>	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente	Círculos de calidad basado en método de 6 Sigma
	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras	
	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras	

### **Alternativa 1: Manual de políticas y funciones relacionadas con la comunicación interdepartamental**

La primera alternativa propone el diseño de un manual donde se establezca la política directiva con relación a la comunicación interna entre las áreas, como producto del enlace que debe existir para que la venta de los productos tecnológicos pueda satisfacer a los usuarios hasta que éste reciba el artículo en su domicilio, para el efecto, se desarrolla el siguiente documento:

<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES</b>	
<b>EMPRESA IMPOPC DEL ECUADOR S.A.</b>	<b>Pág. 1 de 15</b>

**MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES**  
**RELACIONADAS CON LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL**  
**EMPRESA IMPOPC DEL ECUADOR S.A.**

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES</b>	
<b>EMPRESA IMPOPC DEL ECUADOR S.A.</b>	<b>Pág. 2 de 15</b>

## ÍNDICE

- Introducción.
- Objetivo.
- Alcance.
- Responsabilidad.
- Base legal.
- Políticas.
- Política de Comunicación Interna.
- Política de garantía.
- Manual de funciones.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES</b>	
<b>EMPRESA IMPOPC DEL ECUADOR S.A.</b>	<b>Pág. 3 de 15</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El presente manual de políticas y funciones relacionados con la comunicación interdepartamental para la empresa IMPOPC del Ecuador S. A., cumple con diferentes propósitos entre las que se destaca la documentación de una política que busca satisfacer las necesidades de orientación y fijación de límites de las actividades que se efectúan de forma diaria por parte del talento humano, siendo pertinente establecer guías y responsabilidad para que se cumpla.

Este manual identifica los objetivos del manual, su alcance y responsabilidades a cumplir, luego se describe el fundamento legal que sustenta la aplicación de las políticas y posteriormente se establecen las funciones del talento humano, especialmente aquellas relacionadas con la comunicación organizacional interdepartamental, que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES</b>	
<b>EMPRESA IMPOPC DEL ECUADOR S.A.</b>	<b>Pág. 4 de 15</b>

### **Objetivo**

Establecer la política para la comunicación interdepartamental de las diferentes áreas y designar las respectivas funciones del personal de la empresa, para el fortalecimiento del clima organizacional y de la satisfacción de los clientes.

### **Alcance**

El alcance de este manual de políticas y funciones está relacionado con las actividades de ventas, almacenamiento, despacho y entrega de las mercaderías a los usuarios.

### **Responsabilidad**

El Gerente o Administrador es el responsable de este manual de políticas y funciones.

### **Fundamento legal**

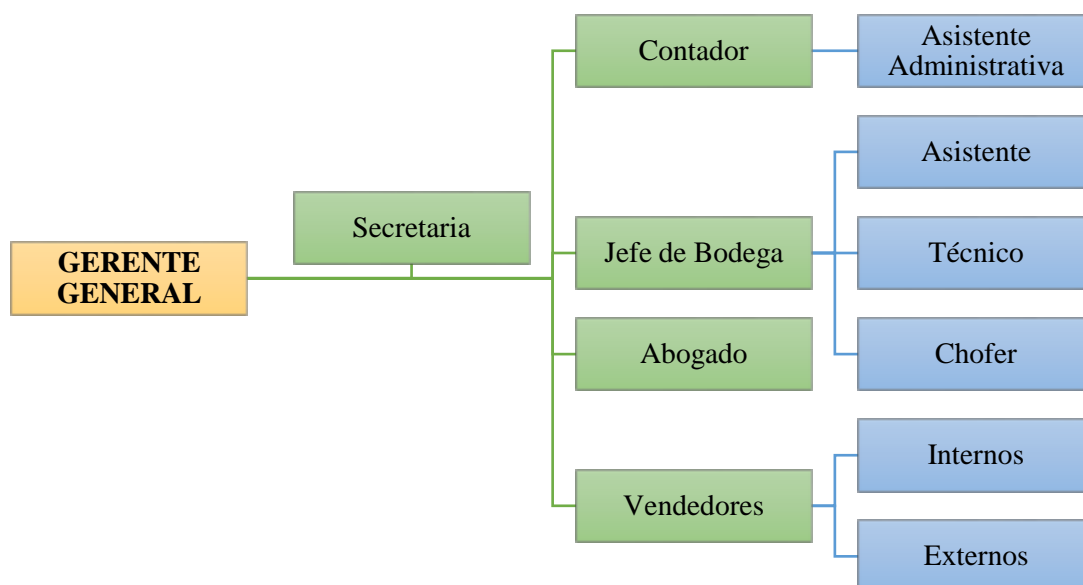
- Constitución de la República: Art, 275 y 276.
- Plan del Buen Vivir: Objetivos 3 y 10.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

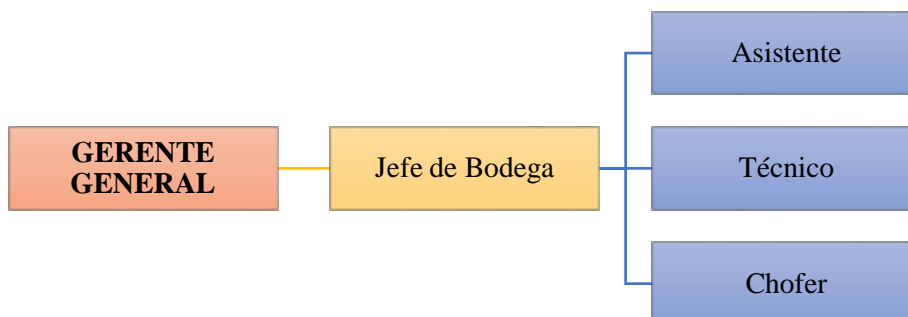
### Organigrama

La empresa ha establecido la función organizacional que permite desarrollar al talento humano en los procesos de ventas, logística interna y externa, como se presenta a continuación:

#### Organigrama estructural



#### Organigrama estructural



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES</b>	
<b>EMPRESA IMPOPC DEL ECUADOR S.A.</b>	<b>Pág. 6 de 15</b>

### **POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

- La política de comunicación interna la establece y la difunde la alta dirección, para el fortalecimiento de la cooperación entre las diferentes áreas que conforman la organización, con mayor énfasis en ventas, administración, bodega y transporte.
- En caso el cliente proceda a llamar para conocer el destino del producto adquirido, el personal de la empresa debe plasmar la siguiente política de comunicación interna:
  - a) Si el vendedor recibe la llamada del cliente, este debe comunicarse siempre con la administración de la empresa, para informar al cliente, o en su debido caso, indicarle previamente los teléfonos de la administración para que se informe del destino de su producto si así lo desea.
  - b) Las áreas de ventas, bodegas y logística externa, deben comunicarse entre sí y plasmar en el registro correspondiente, la trazabilidad de la mercadería vendida y despachada al cliente, para el efecto, pueden utilizar canales electrónicos como el e-mail, Whats App u otros, si el caso ameritare.
  - c) La administración debe mantener las claves de las áreas de ventas, bodegas y logística externa, para mantener fácil acceso a los datos y reportar a los clientes el destino del producto en despacho, en caso de que el cliente desee conocer esa información, inclusive a través de las aplicaciones de los sistemas de rastreo de vehículos, para entregar información válida que contribuya a fomentar un ambiente de armonía en el trabajo, donde todos manejen la misma información.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES</b>	
<b>EMPRESA IMPOPC DEL ECUADOR S.A.</b>	<b>Pág. 7 de 15</b>

d) En caso, el producto sea trasladado al destino del cliente, a través de una empresa Courier, corresponderá a la administración mantener la comunicación adecuada con el chofer del vehículo de la empresa contratista, para entregar información veraz y oportuna a los clientes, en un marco de armonía con los contratistas.

### **POLÍTICAS DE FUNCIONAMIENTO Y DISTRIBUCION**

- IMPOPC DEL ECUADOR S. A., se encarga de la venta y distribución al por mayor de computadoras y equipos periféricos al destino indicado por los usuarios de productos electrónicos, cuando existe el acuerdo previo con el cliente quien es el responsable de desembolsar un valor económico adicional al monto de la factura, de acuerdo con el lugar (cantón y provincia) donde se deba entregar la mercadería.
- El responsable de desarrollar las actividades de seguimiento de la entrega del producto será el personal del área administrativa al que se le asigne esta función.
- La administración es responsable del buen estado del producto despachado, desde el momento de su salida de las instalaciones de la bodega de la entidad hasta llegar a la empresa de Courier o de transporte contratada para llevar.
- Se destaca entonces, que la empresa es la responsable de la entrega de los productos hasta el lugar de destino como garantía de venta, por lo tanto, efectúa el seguimiento tanto del servicio de encomienda realizado por compañía de Courier o de transporte.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------



<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES</b>	
<b>EMPRESA IMPOPC DEL ECUADOR S.A.</b>	<b>Pág. 8 de 15</b>

La distribución se realiza en los horarios establecidos por la empresa, para asegurar que la entrega se efectuó en los tiempos acordados y se evite complicaciones con los clientes por incumplimiento en los pedidos y garantizar la entrega inmediata, como se presenta a continuación:

- En el caso de los pedidos que se realizan a nivel costa, estos se receptorán hasta las 12h00 para que el producto se entregue el mismo día al usuario.
- Se mantiene convenios o alianzas con las empresas de transporte y/o de Courier, que ofrecen la seguridad a la empresa para garantizar que el producto llegue el mismo día en que se realiza el pedido.
- Los productos y accesorios informáticos entregados en el domicilio de los clientes que viven en las provincias de la Costa del país, se trasladarán hacia las empresas de transporte o Courier de 13h00 – 15h00.
- Los pedidos que se recepen después de las 15h00, se despacharán al lugar de destino al siguiente día de su venta.
- En los casos de los pedidos de la región Sierra se receptorán hasta las 15h00 para que lleguen a la mañana del día siguiente de la venta, estos pedidos se despacharán desde las 16h00.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES</b>	
<b>EMPRESA IMPOPC DEL ECUADOR S.A.</b>	<b>Pág. 11 de 15</b>

**MANUAL DE FUNCIONES**

**Datos de identificación**

<b>Nombre del cargo:</b>	<b>Jefe de Bodega</b>
<b>Área:</b>	Directiva – administrativa
<b>Reporta a:</b>	Gerente General

**Descripción del cargo.** Tiene a su cargo la responsabilidad de atender de manera eficiente los requerimientos de la planificación, dirección, control y coordinación de las actividades de distribución de los productos para satisfacer a los usuarios.

**Descripción funcional de actividades de logística externa:**

- Inspeccionar las actividades diarias para la cubrir las necesidades de los clientes y mantener un stock de mercaderías para la venta.
- Determinar la logística externa y los objetivos de la empresa.
- Direccionar las funciones de logística mediante la adecuada comunicación organizacional y las demás tareas de distribución en las diferentes áreas de la empresa.
- Realizar evaluaciones del recorrido de rutas hasta la empresa hasta el domicilio del usuario y mantener la base de datos de los mismos.

**Perfil básico:**

- **Educación mínima requerida:** Ingeniero en Administración o carreras afines.
- **Años de experiencia en puestos similares:** 2
- **Años de experiencia general:** 3
- **Cursos adicionales:** Logística, Computación, Inglés.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES</b>	
<b>EMPRESA IMPOPC DEL ECUADOR S.A.</b>	<b>Pág. 12 de 15</b>

**Datos de identificación**

<b>Nombre del cargo:</b>	<b>Asistente de bodega</b>
<b>Área:</b>	Bodega
<b>Reporta a:</b>	Jefe de bodega

**Descripción del cargo.** Responsable de efectuar la distribución y clasificación de las mercaderías que se encuentra en la bodega.

**Descripción funcional:**

- Trasladar las mercaderías hacia el vehículo que transporta los productos electrónicos e informáticos.
- Almacenar las mercaderías hasta el medio de transporte la carga.
- Comercializar las mercaderías considerando los pedidos que se realizan en el área.
- Gestionar las operaciones de acuerdo a los pedidos realizados.
- Entregar en el periodo establecido las mercaderías y manejar el área de las ventas de manera eficiente.
- Efectuar la recisión de la mercadería previa a la entrega de los productos.
- Mantener el orden de los registros relacionados con la mercadería en stock.

**Perfil básico:**

- **Educación mínima requerida:** Bachiller.
- **Años de experiencia en puestos similares:** 6 meses
- **Años de experiencia general:** 1

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

**MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES**

**EMPRESA IMPOPC DEL ECUADOR S.A.**

**Pág. 13 de 15**

**Datos de identificación**

<b>Nombre del cargo:</b>	<b>Chofer</b>
<b>Área:</b>	Bodega
<b>Reporta a:</b>	Jefe de bodega

**Descripción del cargo.** Responsable de la entrega de las mercaderías en el tiempo establecido y cumpliendo con las especificaciones establecidas en el pedido del cliente en caso de ser ventas a nivel local, cumpliendo con el cronograma planificado previamente.

**Descripción funcional:**

- Desarrollar la planificación de los recorridos en la hoja de rutas.
- Apoyar en diferentes funciones y actividades que se requieran en al área de Logística.
- Colaborar en el despacho de las mercaderías y cumplir con los horarios establecidos.
- Prestar atención a las necesidades de transporte durante la jornada de trabajo.
- Efectuar el registro de los recorridos realizados y del cumplimiento de la entrega de mercadería.
- Comprobar el buen estado del transporte para cumplir con las entregas.
- Trasladar el vehículo al servicio mecánico cuando sea necesario y para mantenimiento.

**Perfil básico:**

- **Educación mínima requerida:** Bachiller con licencia de tipo D.
- **Años de experiencia en puestos similares:** 1

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES</b>	
<b>EMPRESA IMPOPC DEL ECUADOR S.A.</b>	<b>Pág. 14 de 15</b>

**Datos de identificación**

<b>Nombre del cargo:</b>	<b>Ayudante del chofer</b>
<b>Área:</b>	Logística (Operativa)
<b>Reporta a:</b>	Chofer

**Descripción del cargo.** Apoyar al chofer en las diferentes actividades que se requieren para el traslado de las mercaderías hacia su lugar de destino.

**Descripción funcional:**

- Realizar el almacenamiento de las mercaderías hacia el camión.
- Distribuir los pedidos cumpliendo con las especificaciones de la hoja de ruta.
- Controlar el desarrollo de las operaciones y la entrega de mercaderías.
- Manejar las mercaderías y verificar el transporte de forma adecuada.
- Inspeccionar la mercadería previa a la entrega de los mismos.
- Ordenar la mercadería y mantenerlas en buen estado.

**Perfil básico:**

- **Educación mínima requerida:** Bachiller.
- **Años de experiencia en puestos similares:** 6 meses
- **Años de experiencia general:** 1

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

<b>MANUAL DE POLÍTICAS Y FUNCIONES</b>	
<b>EMPRESA IMPOPC DEL ECUADOR S.A.</b>	<b>Pág. 15 de 15</b>

**Competencias comunes:**

- Disposición a resultados.
- Orientación al cliente.
- Transparencia y responsabilidad con la organización.

**Conocimientos Esenciales:**

- Acreditar la licencia de conducción de quinta categoría.
- Nomenclatura y direcciones
- Mecánica básica
- Sistemas Office y Windows

**Competencias Comportamentales:**

- Manejo de la información
- Adaptación al cambio
- Disciplina
- Relaciones interpersonales
- Colaboración

**Contribuciones individuales:**

- Servicio de distribución oportuna, conforme a las normas y procedimientos vigentes en la empresa.
- Vehículo ordenado para garantizar la debida distribución del producto.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

## **Alternativa 2**

Para fortalecer la unión del equipo de trabajo, se sugiere el establecimiento de los círculos de calidad, que bien pueden estar conformados por grupos de 6 a 8 personas, según lo estime conveniente la alta dirección, los cuales no solo pueden pertenecer a un departamento, sino que inclusive pueden ser de diversas áreas, aunque para iniciar con esta actividad, se recomienda que en el primer año, los círculos de calidad se dividan en equipos de trabajo conformados por empleados de una misma área, para fortalecer su desempeño interno.

Los círculos de calidad deben tener un líder, el cual tiene la responsabilidad de arengar al equipo a alcanzar el objetivo establecido por la alta dirección en el plan operativo anual y estratégico a largo plazo, de modo que las acciones de estos equipos de trabajo bien pueden ser evaluados por la administración, quien al final decidirá a qué equipo entregará los incentivos por su mejor desempeño.

Los círculos de calidad deben trabar bajo la metodología seis sigma, para que puedan corregir problemas bajo la filosofía del Empowerment y puedan compartir información y experiencias, enriqueciendo no solo la comunicación entre los empleados de todas las áreas, sino que también pueden aliviar las tensiones generadas en el ambiente laboral, favoreciendo la solución de conflictos y fortaleciendo el clima organizacional.

El siguiente esquema representa la secuencia de funcionamiento de los círculos de calidad en la empresa, si la administración acepta la recomendación para la implementación de esta alternativa, que busca contribuir al fortalecimiento de la eficiencia organizacional y la potenciación de las dimensiones del clima laboral en IMPOPC del Ecuador S. A.

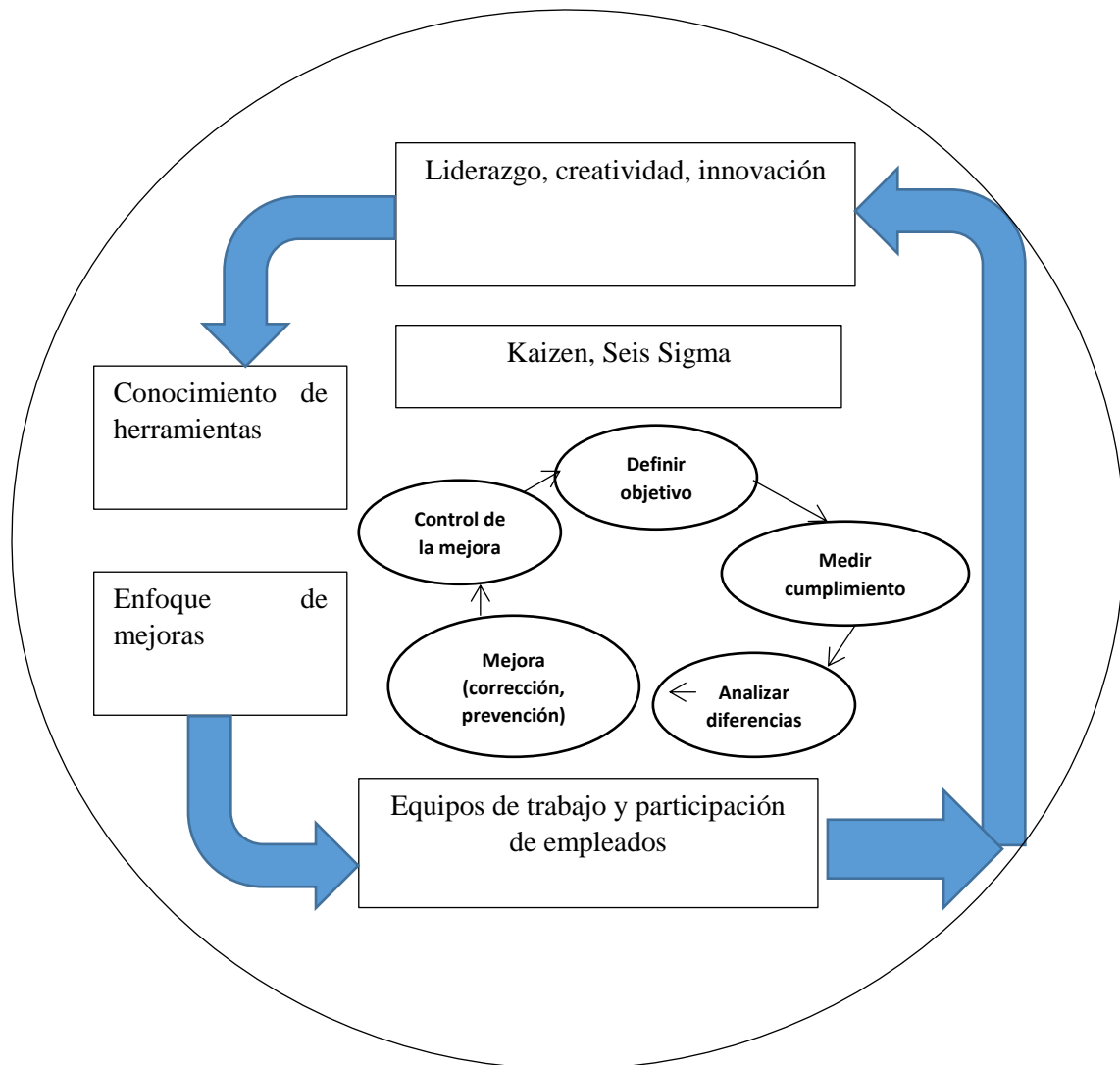


Figura 50. Círculos de calidad bajo metodología Seis Sigma.

El modelo propuesto se fundamenta en la formación de equipos de trabajo autodirigido, que basen su accionar en los principios de Edward Deming, cuyo ciclo de mejora continua fue el fundamento para la invención de la metodología del seis sigma, esto significa que mediante el enfoque de medir el cumplimiento de objetivos del círculo de calidad, a través de un análisis comparativo que relacione los resultados obtenidos con los esperados o planificados, se puede establecer las medidas correctivas y preventivas necesarias que permitan retroalimentar las actividades y fortalecer el clima organizacional.



## Evaluación Financiera

Se considerado como propuesta de la empresa IMPOPC del Ecuador S. A., la elaboración de un manual de funciones para el talento humano que efectua tareas en el área de logística externa, además del desarrollo de la guía de despacho y las rutas de distribución, las mismas que requieren el requerimiento de recursos materiales para el control y el seguimiento de los pedidos durante el recorrido del transporte, valores que se detallan a continuación:

Tabla 55

*Inversión en la propuesta*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Inversión en activos</b>			
Equipo de computación	1	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00
Software de logística externa	1	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00
Equipos de comunicación, seguimiento y monitoreo	1	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00
Costo de instalación y montaje (5%)	1	\$ 258,00	\$ 258,00
		<b>Subtotal</b>	<b>\$ 5.418,00</b>
<b>Costos de operación</b>			
Mantenimiento (10%)	10%	\$ 5.160,00	\$ 516,00
Incentivos			\$ 950,00
Suministro de oficina	12	\$ 30,00	\$ 360,00
Servicio de comunicación	12	\$ 40,00	\$ 480,00
		<b>Subtotal</b>	<b>\$ 2.306,00</b>
		<b>Inversión total</b>	<b>\$ 7.724,00</b>

La actividad de logística externa y de comunicación organizacional requiere cumplir con una serie de actividades, entre las que se indican el seguimiento y monitoreo de las políticas establecidas mediante los manuales implementados, donde

se requiere un monto de inversión de \$5.418,00 (70%), los costos de operación suman \$2.306,00 (30%), considerando una inversión total \$ 7.724,00, para esto no se considera los costos del servicio de encomienda, ya que este monto será cancelado por el cliente, sin embargo la empresa ofrece las garantías, control y seguridad de la mercadería, por lo que se requiere la inversión en equipos de comunicación y tecnológicos.

Del monto de la inversión inicial que asciende a \$5.418,00 se considera el 80% para financiarlo mediante el préstamo realizado a una institución bancaria que cobrará una tasa anual del 13% y mensual de 1,08%, monto que será pagadero en el plazo de 36 meses, aplicándose la siguiente fórmula para calcular el monto mensual a pagar.

$$\text{Pago} = \frac{\text{Préstamo} \times \text{tasa de interés mensual}}{1 - (1 + \text{tasa de interés})^{-\text{número de años}}}$$

$$\text{Pago} = \frac{(\$ 5.418,00 \times 80\%) \times 1,08\%}{1 - (1 + 1,08\%)^{-36}}$$

$$\text{Pago} = \frac{(\$4.334,40) \times 1,08\%}{1 - (1 + 1,08\%)^{-36}}$$

$$\text{Pago} = \$146,04$$

Obtenido el valor del pago mensual igual a \$146,04, se procede a considerar estos dividendos mensuales para obtener la tabla de amortización del préstamo realizado por la empresa IMPOPC del Ecuador S. A., como se detalla a continuación:

Tabla 56

## Amortización del crédito.

Mes	n	Crédito C	i	Pago	Deuda
dic-17	0	\$ 4.334,40	1,00%		$\Sigma$ (C,i,Pago)
ene-18	1	\$ 4.334,40	\$ 46,96	(\$ 146,04)	\$ 4.235,31
feb-18	2	\$ 4.235,31	\$ 45,88	(\$ 146,04)	\$ 4.135,15
mar-18	3	\$ 4.135,15	\$ 44,80	(\$ 146,04)	\$ 4.033,91
abr-18	4	\$ 4.033,91	\$ 43,70	(\$ 146,04)	\$ 3.931,56
may-18	5	\$ 3.931,56	\$ 42,59	(\$ 146,04)	\$ 3.828,11
jun-18	6	\$ 3.828,11	\$ 41,47	(\$ 146,04)	\$ 3.723,54
jul-18	7	\$ 3.723,54	\$ 40,34	(\$ 146,04)	\$ 3.617,84
ago-18	8	\$ 3.617,84	\$ 39,19	(\$ 146,04)	\$ 3.510,99
sep-18	9	\$ 3.510,99	\$ 38,04	(\$ 146,04)	\$ 3.402,98
oct-18	10	\$ 3.402,98	\$ 36,87	(\$ 146,04)	\$ 3.293,80
nov-18	11	\$ 3.293,80	\$ 35,68	(\$ 146,04)	\$ 3.183,44
dic-18	12	\$ 3.183,44	\$ 34,49	(\$ 146,04)	\$ 3.071,89
ene-19	13	\$ 3.071,89	\$ 33,28	(\$ 146,04)	\$ 2.959,12
feb-19	14	\$ 2.959,12	\$ 32,06	(\$ 146,04)	\$ 2.845,14
mar-19	15	\$ 2.845,14	\$ 30,82	(\$ 146,04)	\$ 2.729,92
abr-19	16	\$ 2.729,92	\$ 29,57	(\$ 146,04)	\$ 2.613,45
may-19	17	\$ 2.613,45	\$ 28,31	(\$ 146,04)	\$ 2.495,72
jun-19	18	\$ 2.495,72	\$ 27,04	(\$ 146,04)	\$ 2.376,71
jul-19	19	\$ 2.376,71	\$ 25,75	(\$ 146,04)	\$ 2.256,41
ago-19	20	\$ 2.256,41	\$ 24,44	(\$ 146,04)	\$ 2.134,82
sep-19	21	\$ 2.134,82	\$ 23,13	(\$ 146,04)	\$ 2.011,90
oct-19	22	\$ 2.011,90	\$ 21,80	(\$ 146,04)	\$ 1.887,65
nov-19	23	\$ 1.887,65	\$ 20,45	(\$ 146,04)	\$ 1.762,06
dic-19	24	\$ 1.762,06	\$ 19,09	(\$ 146,04)	\$ 1.635,10
ene-20	25	\$ 1.635,10	\$ 17,71	(\$ 146,04)	\$ 1.506,77
feb-20	26	\$ 1.506,77	\$ 16,32	(\$ 146,04)	\$ 1.377,06
mar-20	27	\$ 1.377,06	\$ 14,92	(\$ 146,04)	\$ 1.245,93
abr-20	28	\$ 1.245,93	\$ 13,50	(\$ 146,04)	\$ 1.113,38
may-20	29	\$ 1.113,38	\$ 12,06	(\$ 146,04)	\$ 979,40
jun-20	30	\$ 979,40	\$ 10,61	(\$ 146,04)	\$ 843,97
jul-20	31	\$ 843,97	\$ 9,14	(\$ 146,04)	\$ 707,07
ago-20	32	\$ 707,07	\$ 7,66	(\$ 146,04)	\$ 568,69
sep-20	33	\$ 568,69	\$ 6,16	(\$ 146,04)	\$ 428,81
oct-20	34	\$ 428,81	\$ 4,65	(\$ 146,04)	\$ 287,41
nov-20	35	\$ 287,41	\$ 3,11	(\$ 146,04)	\$ 144,48
dic-20	36	\$ 144,48	\$ 1,57	(\$ 146,04)	(\$ 0,00)
	<b>Total</b>		<b>\$ 923,15</b>	<b>(\$ 5.257,55)</b>	

En la tabla que se presenta a continuación se presta el detalle de los gastos financieros que se requieren cancelar en el transcurso de los tres años de vigencia del préstamo:

Tabla 57

*Gastos financieros*

<b>Descripción</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Total</b>
Gastos financieros	\$ 490,00	\$ 315,73	\$ 117,41	<b>\$ 923,15</b>

Los montos de los intereses financieros se relacionan con los resultados de la tabla de amortización y se considera el resumen de los intereses anuales, sin embargo, el análisis económico propuesto continua con el cálculo del ahorro por disminución de garantías, para esto se tomó en consideración 20 garantías actuales y la disminución de las mismas en el 50% de los valores requeridos para cubrir la propuesta, realizando el siguiente calculo:

- Ahorro por disminución de garantías = (Garantías mensuales actuales x horas técnicas por garantía x número de meses x costo por hora x margen de utilidad) - (Garantías mensuales propuestas x horas técnicas por garantía x número de meses x costo por hora x margen de utilidad)
- Ahorro por disminución de garantías = (20 garantías mensuales actuales x 8 horas técnicas por garantía x 12 meses x \$20,00 por hora x 30% de utilidad) - (10 garantías mensuales actuales x 8 horas técnicas por garantía x 12 meses x \$20,00 por hora x 30% de utilidad)
- Ahorro por disminución de garantías = \$11.520,00 - \$5.760,00
- **Ahorro anual por disminución de garantías = \$5.760,00**

Por lo tanto, si IMPOPC del Ecuador S. A. considera aplicar la propuesta indicada en esta unidad, puede generar un monto anual de \$5.760,00 de ahorro aproximadamente, por concepto de disminución de garantías, estas cifras permiten

calcular los indicadores financieros TIR, VAN y recuperación del capital, detalladas en la tabla siguiente:

Tabla 58

*Balance flujo de fondos.*

Descripción	Periodos					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ahorro propuesto		\$ 5.760,00	\$ 5.932,80	\$ 6.110,78	\$ 6.294,11	\$ 6.482,93
Inversión Fija Inicial	(\$ 5.418,00)					
Costos de Operación						
Mantenimiento de activos		\$ 516,00	\$ 531,48	\$ 547,42	\$ 563,85	\$ 580,76
Incentivos		\$ 950,00	\$ 978,50	\$ 1.007,86	\$ 1.038,09	\$ 1.069,23
Suministros de oficina		\$ 360,00	\$ 370,80	\$ 381,92	\$ 393,38	\$ 405,18
Servicio de comunicación		\$ 480,00	\$ 494,40	\$ 509,23	\$ 524,51	\$ 540,24
Gastos por intereses		\$ 490,00	\$ 315,73	\$ 117,41		
Cotos de Operación anual		\$ 2.796,00	\$ 2.690,91	\$ 2.563,85	\$ 2.519,83	\$ 2.595,42
Flujo de caja	(\$ 5.418,00)	\$ 2.964,00	\$ 3.241,89	\$ 3.546,94	\$ 3.774,28	\$ 3.887,51
TIR	53,57%					
VAN	\$ 12.044,90					

De acuerdo a la tabla presentada se obtiene la Tasa Interna de Retorno de 53,57% y un Valor Actual Neto de \$12.044,90, para la comprobación de estos indicadores financieros se ha realizado la tabla de verificación que se detalla a continuación:

Tabla 59

*Verificación de tasa TIR, determinación del VAN y Pay Back.*

Años	n	Inv. Inicial	Flujos	Fórmula	TIR		VAN		
					i (TIR)	P	i	P (VAN)	VAN
2017	0	\$ 5.418,00							Acumulado
2018	1		\$ 2.964,00	$P=F/(1+i)^n$	53,57%	\$ 1.930,10	13%	\$ 2.623,01	\$ 2.623,01
2019	2		\$ 3.241,89	$P=F/(1+i)^n$	53,57%	\$ 1.374,68	13%	\$ 2.538,87	\$ 5.161,88
2020	3		\$ 3.546,94	$P=F/(1+i)^n$	53,57%	\$ 979,40	13%	\$ 2.458,20	\$ 7.620,08
2021	4		\$ 3.774,28	$P=F/(1+i)^n$	53,57%	\$ 678,64	13%	\$ 2.314,84	\$ 9.934,92
2022	5		\$ 3.887,51	$P=F/(1+i)^n$	53,57%	\$ 455,18	13%	\$ 2.109,98	\$ 12.044,90
<b>Total</b>				<b>Total</b>		<b>\$ 5.418,00</b>		<b>\$ 12.044,90</b>	

Mediante los resultados obtenidos se obtiene que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es 53,57% superior a la tasa de descuento del 13%, el Valor Actual Neto (VAN) es \$12.044,90 mayor al capital a invertir de \$5.418,00, estableciendo una recuperación en dos años, obteniendo el siguiente indicador de beneficio / costo:

$$\text{Coeficiente beneficio / costo} = \frac{\text{Costo (inversión inicial)}}{\text{Beneficio (VAN)}}$$

$$\text{Coeficiente beneficio / costo} = \frac{\$ 12.044,90}{\$ 5.418,00}$$

$$\text{Coeficiente beneficio / costo} = 2,22$$

La información obtenida mediante el cálculo realizado evidencia que por cada dólar invertido la empresa obtendrá una ganancia de \$2,22, lo que evidencia la factibilidad de la inversión realizada en el diseño de los manuales de políticas de comunicación, garantía y logística externa, por lo que la inversión es factible.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Se analizaron algunos estudios relacionados con el clima organizacional, tanto en el ámbito internacional como nacional, evidenciándose una asociación entre los factores del clima laboral y el desempeño de los trabajadores, por lo que las propuestas de estos trabajos investigativos estuvieron asociadas al mejoramiento continuo como una opción para el fortalecimiento de los componentes del ambiente de trabajo y de la Gestión de Talento Humano.

Al caracterizar el clima organizacional mediante el uso de la escala EDCO que fue seleccionado por incluir tres factores claves como la estructura, liderazgo (política directiva) y comunicación, se pudo hallar que las relaciones entre los empleados con sus jefes evidenciaron una interacción con muchos obstáculos, observándose limitaciones en los procesos de comunicación interna, a tal punto que los empleados sienten que sus opiniones no son consideradas por sus superiores, inclusive entre puestos similares con relación horizontal.

Los obstáculos para la información eficaz y la descoordinación entre las áreas de ventas, bodega, despacho y logística externa, con carencias de políticas internas y procedimientos o guías que orienten al personal en los procesos internos, impactaron en la insatisfacción del cliente, por el debilitamiento del componente comunicacional del clima laboral en la empresa, por lo que el cumplimiento de esta dimensión fue solo del 57% y el de la política 59%, por debajo de la expectativa mínima del 70%.

La propuesta consistió en un plan de mejoras enfocado al fortalecimiento del clima organizacional en la empresa IMPOPC del Ecuador S. A., que incluyó la elaboración del manual de políticas y funciones en lo inherente a la comunicación

interna entre las áreas de logística externa, bodega, administración y ventas, así como la formación de equipos de trabajo que funcionen como círculos de calidad bajo la metodología seis sigma.

Por lo tanto, al evaluar las características del clima organizacional de los colaboradores de la empresa IMPOPC del Ecuador S. A. se calculó un cumplimiento del 63%, menor al 70% mínimo esperado, por lo que se tomó la decisión de desarrollar la propuesta de un plan de mejoras, en donde la política y la comunicación fueron los componentes del clima organizacional de mayor interés para las partes involucradas, corroborando la hipótesis planteada inicialmente al evidenciarse la factibilidad de la propuesta por la obtención de una tasa TIR de 53,57% un VAN de \$12.044,90, recuperación de la inversión en dos años y un beneficio costo de 2,22.

### **Recomendaciones**

Se sugiere a la organización implementar un sistema que facilite la evaluación periódica del clima organizacional, el cual incluya además una opción para que los empleados puedan responder al cuestionar por la web, para facilitar la evaluación del ambiente de trabajo.

Es recomendable que la alta dirección fortalezca las dimensiones de la estructura organizacional, la política directiva y la comunicación interna entre empleados entre iguales y con sus jefes, mediante la implementación de equipos de trabajo autodirigidos y círculos de calidad.

Se sugiere a los principales directivos de la empresa que utilicen canales de información electrónicos para mejorar la coordinación entre las áreas de ventas, bodega, despacho y logística externa, implementando políticas internas y



procedimientos o guías que orienten al personal en los procesos internos, para potenciar la satisfacción del cliente.

Se recomienda además que la alta dirección apruebe e implementa el plan de mejoras propuesto para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa IMPOPC del Ecuador S. A., es decir, implantar el manual de políticas y funciones en lo inherente a la comunicación interna entre las áreas de logística externa, bodega, administración y ventas, así como la formación de equipos de trabajo que funcionen como círculos de calidad bajo la metodología seis sigma.

El mejoramiento del confort del personal y su capacitación continua, pueden mejorar continuamente su desempeño y la calidad de los procesos para mejorar a su vez la satisfacción de los clientes, conforme al décimo objetivo del buen vivir.

## Referencia Bibliográfica

- Acero, Y., Echeverri, L., Lazarazo, S., & Quevedo, A. (2012). *Modelo EDCO*. Bogotá, Colombia:: Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- Álvarez, B. (2013). *Diseño y aplicación de un Plan Estratégico de Recursos Humanos. La experiencia práctica DHL Internacional España*. Barcelona, España: Gestión de RR. HH.  
<http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-10/DHL.pdf>.
- Baca, U. (2014). *Evaluación de Proyectos*. . México: : Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.
- Bournois F. (2012). *Prácticas de Gestión de Recursos Humanos*. Francia: Editorial Mc Graw Hill.
- Brunet, L. (2012). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Barcelona, España:: Trillas.
- Cano, J., & Santivañez, A. (2013). *Proyecto de mejora continua: "Mejora en la calidad de atención en consultorio externo en San Bartolomé"*. Lima, Perú:  
[http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/ix\\_encuentro/iiinivel/3ro\\_san\\_bartolome.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/ix_encuentro/iiinivel/3ro_san_bartolome.pdf).
- Carrión, J. (2012). *Estrategia, de la visión a la acción* (Segunda ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Cazau, P. (2014). *Introducción a la investigación en Ciencias Sociales*. Buenos Aires, Argentina:: UNEX.
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del talento humano "Introducción a la moderna gestión del talento humano"*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavetano, I. (2014). *Comportamiento organizacional* (Segunda ed.). (P. Moscaró, Trad.) México: Mc Graw Hill Educación.

- Chivenato, I. (2014). *Gestión del talento humano “Introducción a la moderna gestión del talento humano”*. Colombia: McGraw Hill.
- Cisnero, B., & Ruiz, W. (2012). *Propuesta de un modelo de mejora continua de los procesos en el laboratorio PROTAL - ESPOL*. Guayquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1903/13/UPS-GT000260.pdf>.
- Dávila, G. (2017). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Revista de Educación Laurus*. Vol. 12. Núm., 27.
- Del Canto, E., & Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. III, Núm. 141 de la Universidad de Costa Rica, 11.
- Díaz, L. (2013). *Análisis y planeamiento* (Segunda ed.). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Flores, T. (2016). *Plan de mejora continua*. Colombia: Secretaria de Educación Pública: [http://www.sistemadeevaluacion.sems.gob.mx/eym2/tdocs/616\\_1413\\_2015plan\\_mejora.06\\_05.pdf](http://www.sistemadeevaluacion.sems.gob.mx/eym2/tdocs/616_1413_2015plan_mejora.06_05.pdf).
- Gaito H. (2013). *Herramientas de Gestión del Capital Humano*. Argentina: Omicrón System.
- García, J., Vargas, J., & Torres, A. (2013). *Guía para elaborar un plan de mejora*. Cali, Colombia: Copaes: [http://www.cacei.org/nvfs/nvfsdocs/guia\\_plan\\_mejora.pdf](http://www.cacei.org/nvfs/nvfsdocs/guia_plan_mejora.pdf).
- Garzón, M. (2013). *El desarrollo Organizacional y el cambio planeado*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario. Tercera edición.
- Gonzáles, E., & Salvador, C. (2013). *Beneficio de la aplicación del proceso de Gestión del Talento Humano, en el rendimiento productivo de los empleados*

*de la empresa de Transporte Escolar y de Personal Elmianki S. A.* México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

- Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *Negocios* (Séptima ed.). México: Pearson educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2013). *Metodología de la investigación*. México:: Editorial Mx Graw Hill.
- Hesen J. (2013). *Teoría del Conocimiento*. Madrid: España: Calpe.
- Hessen, J. (2012). *Teoría del Conocimiento*. Madrid: España:: Calpe.
- Hessen, J. (2013). *Teoría del Conocimiento*. Madrid: España: Calpe.
- Hunt, J. (2014). *La Dirección de personal en la empresa*. . España: McGraw Hill.
- Kreimer, N. (2012). *Cómo ser un Emprendedor exitoso y no fracasar en el intento :Planeación estratégica* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Editora Cultural Internacional.
- Lloyds B. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. España – Madrid: McGraw Hill.
- Loachamin, M. (2012). *Diseño e implementación de un plan de mejora del clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral en la Gerencia de Seguridad y Saud EP Petroecuador*. Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, Carrera de Psicología Industrial. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4081/1/T-UCE-0007-96.pdf>.
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2013). El método analítico como método natural. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 18.
- Malo, A. (2016). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para el departamento de recursos humanos de la compañía NATURISA S.A.* Guayaquil, Ecuador: Universidad Agraria del Ecuador. Facultad de Economía.
- Martínez, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa, un modelo para la innovación empresarial* (Primera ed.). España: Ideaspropias editorial.

- Mendoza, L. (2014). *DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017 DE LA EMPRESA PATRICIA RAMIREZ*. CARTAGENA DE INDIAS, COLOMBIA: UNIVERSIDAD DE CARTAGENA.  
<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2433/1/Dise%C3%B1o%20del%20Plan%20Estrategico%20a%20la%20Empresa%20Patricia%20Ramirez.%20Lourdes%20Mendoza.pdf>.
- Navarro, F. (2015). *Plan estratégico de gestión de recursos humanos de REDEQ SOFTWARE*. Madrid:  
[http://www.iebschool.com/frontend/img/proyectos\\_alumnos/alumni\\_fernando\\_navarro\\_ruiz.pdf](http://www.iebschool.com/frontend/img/proyectos_alumnos/alumni_fernando_navarro_ruiz.pdf).
- Newstron, J. (2012). *Comportamiento humano en el trabajo*. México:: Mc Graw Hill.
- Organización Panamericana de la Salud. (2014). *Metodología de gestión productiva de los servicios de salud*. Washington, Estados Unidos: Biblioteca sede OPS:  
[http://www1.paho.org/hq/dmdocuments/2010/MET\\_GEST\\_PSS\\_INTRO\\_GENERL\\_2010SPA.pdf](http://www1.paho.org/hq/dmdocuments/2010/MET_GEST_PSS_INTRO_GENERL_2010SPA.pdf).
- Organización Panamericana de la Salud. (2015). *Modelo Panamericaca de la Salud*. Washintong, Estados Unidos:  
[http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/18622/9789275318737\\_spa.pdf?sequence=9](http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/18622/9789275318737_spa.pdf?sequence=9).
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Planificación de los recursos humanos* (Segunda ed.). Málaga: Editorial Vértice.
- Reinoso, S. (2013). *Influencia de los factores del clima para la puesta en marcha de un departamento de Talento Humano para la empresa Bioplus*. Guayaquil, Ecuador:: Escuela de Ingeniería Comercial. Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas.
- Reyes, J. (2014). *Clima Organizacional* . Pachuca, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

- Rodríguez, J. (2014). *Administración moderna de personal. Fundamentos*. México: ECAFSA.
- Rodríguez, J. (2014). *Administración moderna de personal. Fundamentos*. . México: : ECAFSA.
- Salazar, R. (2013). *Modelos de mejora continua*. Sevilla, España: Centro de Estudios Educativos: <http://cee.edu.mx/home/modelo-de-mejora-continua-en-escuelas-de-educacion-indigena-y-reconfiguracion-de-la-figura-del-asesor-academico-en-la-diversidad-aad/>.
- Seclen, J., Jacoby, E., & Benavides, B. (2013). *Efecto de un programa de mejoramiento de la calidad mediante el modelo de mejoramiento continuo*. Lima, Perú: Rev. Scielo: <http://www.scielo.br/pdf/rbsmi/v3n4/18887.pdf>.
- Secretaría Nacional para la Planificación del Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito, Ecuador:: [www.buenvivir.gob.ec](http://www.buenvivir.gob.ec).
- Tejada A. (2013). *Los modelos actuales de Gestión en las organizaciones, Gestión del talento, Gestión del conocimiento y Gestión por competencias*. Barranquilla – Colombia: Education Perason.
- Torrecilla, O. (2015). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Monterrey, México: <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>.
- Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS CÍA. LTDA., de la ciudad de Ambato*. . Ambato – Ecuador. : Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administración. .
- Villamar, P. (2013). *Estudio del clima organizacional y su impacto en el desempeño de los servidores públicos del Instituto de Historia Marítima*. Guayaquil, Ecuador:: Universidad Tecnológica América.

Waldo, D. (. (2013). *Administración Pública*. México:: Editorial Trillas.  
<http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/ADMINISTRACION%20PUBLICA%20LA%20FUNCION%20ADMINISTRATIVA.pdf>.

Wayne, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Wayne, M. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2015). *Administración estratégica y política de negocios* (Décima ed.). México: Pearson educación.

## **Apéndice**

### **Apéndice No. A.**

**Encuesta aplicada colaboradores de las distintas áreas de la organización y trabajadores del área de Talento Humano**

#### **Objetivo:**

#### **Instructivo:**

- a) Señalizar la casilla del literal escogido.
- b) Se mantiene el anonimato de la encuesta.

#### **Cuestionario:**

#### **GRUPO DE TRABAJO**

- 1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.**
  - a) Siempre
  - b) Con frecuencia
  - c) A veces
  - d) Rara vez
  - e) Nunca
  
- 2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo.**
  - a) Siempre
  - b) Con frecuencia
  - c) A veces
  - d) Rara vez
  - e) Nunca
  
- 3. Los miembros del grupo son distantes conmigo.**
  - a) Siempre
  - b) Con frecuencia
  - c) A veces



- d) Rara vez
- e) Nunca

**4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**5. El grupo de trabajo valora mis aportes.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**RELACION EMPLEADO - JEFE**

**6. Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**7. El jefe es maleducado.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**10. El jefe desconfía del grupo de trabajo.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

#### **RELACION EMPRESA - EMPLEADO**

**11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces

- d) Rara vez
  - e) Nunca
- 13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.**
- a) Siempre
  - b) Con frecuencia
  - c) A veces
  - d) Rara vez
  - e) Nunca
- 14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.**
- a) Siempre
  - b) Con frecuencia
  - c) A veces
  - d) Rara vez
  - e) Nunca
- 15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes.**
- a) Siempre
  - b) Con frecuencia
  - c) A veces
  - d) Rara vez
  - e) Nunca

#### **PERCEPCION DE LA EMPRESA**

- 16. Realmente me interesa el futuro de la empresa.**
- a) Siempre
  - b) Con frecuencia
  - c) A veces
  - d) Rara vez
  - e) Nunca

**17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**19. Sin remuneración no trabajo horas extras.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**20. Sería más feliz en otra empresa.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**PUESTO DE TRABAJO**

**21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces

- d) Rara vez
  - e) Nunca
- 22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.**
- a) Siempre
  - b) Con frecuencia
  - c) A veces
  - d) Rara vez
  - e) Nunca
- 23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo**
- a) Siempre
  - b) Con frecuencia
  - c) A veces
  - d) Rara vez
  - e) Nunca
- 24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.**
- a) Siempre
  - b) Con frecuencia
  - c) A veces
  - d) Rara vez
  - e) Nunca
- 25. La iluminación del área de trabajo es deficiente.**
- a) Siempre
  - b) Con frecuencia
  - c) A veces
  - d) Rara vez
  - e) Nunca

## **ESTABILIDAD LABORAL**

**26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**27. La empresa brinda estabilidad laboral.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**28. La empresa contrata personal temporal**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**29. La preferencia en el cargo depende de preferencias personales.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces

- d) Rara vez
- e) Nunca

## **METAS Y OBJETIVOS CORPORATIVOS**

**31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**33. Algunas tareas a diario tienen poca relación con las metas.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**35. Las metas de la empresa son poco entendibles.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

#### **RELACION ENTRE DIFERENTES AREAS**

**36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

**39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces



- d) Rara vez
- e) Nunca

**40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.**

- a) Siempre
- b) Con frecuencia
- c) A veces
- d) Rara vez
- e) Nunca

## Apéndice No. B.

### Resultados de la determinación de las puntuaciones dadas a las categorías.

No.	GRUPO DE TRABAJO	ESCALA					Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca	
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.	2	10	20	18	0	50
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo	8	25	8	9	0	50
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo	0	9	8	25	8	50
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo	0	5	18	12	15	50
5	El grupo de trabajo valora mis aportes	2	10	20	18	0	50
	<b>RELACION EMPLEADO - JEFE</b>						
6	Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo	2	14	16	13	5	50
7	El jefe es maleducado	0	2	5	8	35	50
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	6	14	12	11	7	50
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	0	6	16	18	10	50
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo	2	8	25	15	0	50
	<b>RELACION EMPRESA - EMPLEADO</b>						
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa	8	18	14	6	4	50
12	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades	3	5	12	19	11	50
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	8	11	12	14	5	50
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	12	16	8	9	5	50
15	Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes	11	19	12	5	3	50
	<b>PERCEPCION DE LA EMPRESA</b>						
16	Realmente me interesa el futuro de la empresa	8	19	10	9	4	50
17	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo	3	5	20	14	8	50
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa	0	1	2	2	45	50
19	Sin remuneración no trabajo horas extras	24	14	6	4	2	50
20	Sería más feliz en otra empresa	4	8	16	12	10	50
	<b>PUESTO DE TRABAJO</b>						
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	10	14	18	8	0	50
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	4	10	18	12	6	50
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	6	12	18	10	4	50

24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	0	6	12	18	14	50
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente	0	4	4	10	32	50
	<b>ESTABILIDAD LABORAL</b>						
26	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	2	4	12	19	13	50
27	La empresa brinda estabilidad laboral	2	4	12	19	13	50
28	La empresa contrata personal temporal	4	12	15	17	2	50
29	La preferencia en el cargo depende de preferencias personales	2	4	12	19	13	50
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	13	19	12	2	4	50
	<b>METAS Y OBJETIVOS CORPORATIVOS</b>						
31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa	5	10	21	12	2	50
32	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas	5	10	21	12	2	50
33	Algunas tareas a diario tienen poca relación con las metas	5	10	21	12	2	50
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	10	15	15	7	3	50
35	Las metas de la empresa son poco entendibles	2	12	21	10	5	50
	<b>RELACION ENTRE DIFERENTES AREAS</b>						
36	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno	4	12	14	15	5	50
37	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales	4	12	14	15	5	50
38	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente	4	12	14	15	5	50
39	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras	8	14	15	8	5	50
40	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras	5	8	15	14	8	50

## Apéndice No. C.

## Matriz de resultados de la determinación de las puntuaciones dadas a las categorías.

No.	GRUPO DE TRABAJO	Siempre			Casi siempre			Algunas veces			Muy pocas veces			Nunca			Total	Calificación obtenida	Porcentaje
		Calificación	Escala	Resultado	Calificación	Escala	Resultado	Calificación	Escala	Resultado	Calificación	Escala	Resultado	Calificación	Escala	Resultado			
																	<b>1156</b>	<b>1250</b>	<b>92%</b>
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.	2	5	10	10	4	40	20	3	60	18	2	36	0	1	0	209	250	84%
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo	8	5	40	25	4	100	8	3	24	9	2	18	0	1	0	239	250	96%
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo	0	1	0	9	2	18	8	3	24	25	4	100	8	5	40	247	250	99%
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo	0	1	0	5	2	10	18	3	54	12	4	48	15	5	75	252	250	101%
5	El grupo de trabajo valora mis aportes	2	5	10	10	4	40	20	3	60	18	2	36	0	1	0	209	250	84%
	<b>RELACION EMPLEADO - JEFE</b>																<b>1172</b>	<b>1250</b>	<b>94%</b>
6	Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo	2	5	10	14	4	56	16	3	48	13	2	26	5	1	5	208	250	83%
7	El jefe es maleducado	0	1	0	2	2	4	5	3	15	8	4	32	35	5	175	291	250	116%
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	6	5	30	14	4	56	12	3	36	11	2	22	7	1	7	210	250	84%
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	0	1	0	6	2	12	16	3	48	18	4	72	10	5	50	247	250	99%
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo	2	1	2	8	2	16	25	3	75	15	4	60	0	5	0	216	250	86%
	<b>RELACION EMPRESA - EMPLEADO</b>																<b>975</b>	<b>1250</b>	<b>78%</b>
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa	8	5	40	18	4	72	14	3	42	6	2	12	4	1	4	227	250	91%
12	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades	3	5	15	5	4	20	12	3	36	19	2	38	11	1	11	182	250	73%
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial	8	5	40	11	4	44	12	3	36	14	2	28	5	1	5	210	250	84%

14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	12	1	12	16	2	32	8	3	24	9	4	36	5	5	25	182	250	73%
15	Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes	11	1	11	19	2	38	12	3	36	5	4	20	3	5	15	174	250	70%
	<b>PERCEPCION DE LA EMPRESA</b>																<b>1088</b>	<b>1250</b>	<b>87%</b>
16	Realmente me interesa el futuro de la empresa	8	5	40	19	4	76	10	3	30	9	2	18	4	1	4	225	250	90%
17	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo	3	5	15	5	4	20	20	3	60	14	2	28	8	1	8	193	250	77%
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa	0	1	0	1	2	2	2	3	6	2	4	8	45	5	225	306	250	122%
19	Sin remuneración no trabajo horas extras	24	1	24	14	2	28	6	3	18	4	4	16	2	5	10	137	250	55%
20	Sería más feliz en otra empresa	4	1	4	8	2	16	16	3	48	12	4	48	10	5	50	227	250	91%
	<b>PUESTO DE TRABAJO</b>																<b>1179</b>	<b>1250</b>	<b>94%</b>
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	10	5	50	14	4	56	18	3	54	8	2	16	0	1	0	231	250	92%
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	4	5	20	10	4	40	18	3	54	12	2	24	6	1	6	205	250	82%
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	6	1	6	12	2	24	18	3	54	10	4	40	4	5	20	203	250	81%
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	0	1	0	6	2	12	12	3	36	18	4	72	14	5	70	255	250	102%
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente	0	1	0	4	2	8	4	3	12	10	4	40	32	5	160	285	250	114%
	<b>ESTABILIDAD LABORAL</b>																<b>1125</b>	<b>1250</b>	<b>90%</b>
26	La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño	2	1	2	4	2	8	12	3	36	19	4	76	13	5	65	250	250	100%
27	La empresa brinda estabilidad laboral	2	5	10	4	4	16	12	3	36	19	2	38	13	1	13	176	250	70%
28	La empresa contrata personal temporal	4	1	4	12	2	24	15	3	45	17	4	68	2	5	10	212	250	85%
29	La preferencia en el cargo depende de preferencias personales	2	1	2	4	2	8	12	3	36	19	4	76	13	5	65	250	250	100%

30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	13	5	65	19	4	76	12	3	36	2	2	4	4	1	4	237	250	95%
	<b>METAS Y OBJETIVOS CORPORATIVOS</b>																<b>1034</b>	<b>1250</b>	<b>83%</b>
31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa	5	5	25	10	4	40	21	3	63	12	2	24	2	1	2	214	250	86%
32	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas	5	5	25	10	4	40	21	3	63	12	2	24	2	1	2	214	250	86%
33	Algunas tareas a diario tienen poca relación con las metas	5	1	5	10	2	20	21	3	63	12	4	48	2	5	10	206	250	82%
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	10	1	10	15	2	30	15	3	45	7	4	28	3	5	15	183	250	73%
35	Las metas de la empresa son poco entendibles	2	1	2	12	2	24	21	3	63	10	4	40	5	5	25	217	250	87%
	<b>RELACION ENTRE DIFERENTES AREAS</b>																<b>1011</b>	<b>1250</b>	<b>81%</b>
36	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno	4	5	20	12	4	48	14	3	42	15	2	30	5	1	5	206	250	82%
37	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales	4	5	20	12	4	48	14	3	42	15	2	30	5	1	5	206	250	82%
38	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente	4	5	20	12	4	48	14	3	42	15	2	30	5	1	5	206	250	82%
39	Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras	8	1	8	14	2	28	15	3	45	8	4	32	5	5	25	195	250	78%
40	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras	5	5	25	8	4	32	15	3	45	14	2	28	8	1	8	198	250	79%



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Julissa María Venegas Saldaña**, con C.C: # **0926610585** autora del trabajo de titulación: *Caracterización del clima organizacional y propuesta de un plan de mejora en IMPOPC del Ecuador-Guayaquil* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 11 de febrero del 2019

f. \_\_\_\_\_

Julissa María, Venegas Saldaña

C.C: 0926610585



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>		
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Caracterización del clima organizacional y propuesta de un plan de mejora en IMPOPC del Ecuador-Guayaquil.	
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Julissa María Venegas Saldaña	
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Econ. Laura Zambrano Chuma, Mgs Econ. Christian Octavio Idrovo Wilson Mgs.	
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado	
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas	
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	11/02/2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b> 128
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Clima Organizacional	
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Clima Organizacional, escala EDCO, Plan de Mejoramiento	
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>La problemática descrita enfatiza en los factores que afectaron el clima organizacional en el año 2017, cuyo objetivo fue evaluar las características del clima organizacional de los colaboradores de la empresa IMPOPC del Ecuador S. A. para desarrollar la propuesta de un plan de mejoras. Se aplicó la metodología deductiva, descriptiva, cuantitativa, con uso de la escala EDCO para la calificación de los factores del clima, cuyos resultados fueron los siguientes: las relaciones entre los empleados y jefes evidenciaron una interacción con muchos obstáculos, limitaciones en los procesos de comunicación interna, descoordinación entre las áreas de ventas, bodega, despacho y logística externa, con carencias de políticas internas y procedimientos o guías que orienten al personal en los procesos internos, impactando en la insatisfacción del cliente, por lo que el cumplimiento de esta dimensión fue solo del 57% y política 59%, por debajo de la expectativa mínima del 70%. La propuesta consistió en un plan de mejoras enfocado al fortalecimiento del clima organizacional que incluyó la elaboración del manual de políticas y funciones de logística externa, bodega, administración y ventas, formación de equipos de trabajo que funcionen como círculos de calidad bajo la metodología seis sigma, para potenciar la comunicación interna. En conclusión, es factible la aplicación de la propuesta cuya recuperación de la inversión será en dos años con un beneficio costo de 2,22 y promoverá el mejoramiento del clima organizacional.</p>	
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0992090341 Julissa María Venegas Saldaña	E-mail: julima_16@hotmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950	
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>	