



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS
Y RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS
HUMANOS**

TEMA:

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO PRODUCTIVO Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL GRUPO AGRÍCOLA LA FABRIL
S.A EN LA PLANTA EXTRACTORA “LA COMUNA”**

AUTOR:

MIRIAN MARLENE YÁNEZ GUIZADO

DIRECTOR

DR. WASHINGTON ORTÍZ PONCE

**QUITO - ECUADOR
2015**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Los conceptos, ideas, opiniones y conclusiones expuestos en el presente documento son de exclusiva responsabilidad del autor.

MIRIAN MARLENE YÁNEZ GUIZADO

C.I. 080244300-2

CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Doctor:

Washington Ortíz Ponce

Director del Trabajo de Titulación cuyo título es: Plan de mejoramiento del clima organizacional para optimizar el desempeño productivo y la satisfacción laboral de los trabajadores del grupo agrícola La Fabril S.A en la planta extractora “La Comuna.”

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente realizado por el autor; tomando en cuenta las sugerencias realizadas. Por lo tanto, queda autorizada su presentación.

Quito, Marzo del 2015

Dr. Washington Ortíz Ponce

Director

DEDICATORIA

El esfuerzo de este trabajo se lo dedico primero a Dios, mi Padre Celestial por haberme dado la vida y salud y permitirme llegar hasta este punto, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Coralia, por haberme apoyado siempre, por sus consejos, sus valores, por la motivación el cual que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su paciencia y amor.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar, y a todo mi familia que siempre han sido un soporte fundamental en mi vida.

A mis amigos, compañeros y todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

Mirian Marlene Yáñez Guizado

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme alcanzar con éxito uno de los objetivos de mi vida.

A mis Padres, que siempre han sido mi sustento en todos los momentos.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, y sus autoridades que hicieron posible llevar adelante este programa de educación superior, a mis maestros quienes con su entrega compartieron su conocimiento, experiencias y virtudes.

A mi Director de tesis, Dr. Washington Ortíz quien supo asesorarme y orientarme en la realización de este trabajo investigativo.

Al Sr. Jaime Gonzáles Polanco, gerente general de la Extractora La Fabril S.A.

Al Ing. José Vélez, jefe de recursos humanos de la extractora, por la apertura que me dio para el desarrollo de este proyecto.

Y a todas las personas que contribuyeron, colaboraron, espontánea y sinceramente con la culminación de este trabajo.

Mirian Marlene Yáñez Guizado

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DEL AUTOR.....	i
CERTIFICADO DE APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2.1. Diagnóstico.....	2
1.2.2. Pronóstico.....	3
1.2.3. Control del Pronóstico.....	3
1.2.4. Formulación de problema.....	4
1.2.5. Sistematización.....	4
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. Justificación.....	5
1.4.1. Impacto social.....	5
1.4.2. Impacto Teórico.....	5
1.4.3. Implicaciones prácticas.....	6
1.5. Vialidad.....	6

CAPÍTULO II.....	7
2. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	7
2.1. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.1. Clima Organizacional.....	7
2.1.2. Importancia del Clima Organizacional.....	8
2.1.3. Características del clima Organizacional.....	9
2.1.4. La evaluación del clima organizacional.....	10
2.1.5. Instrumento de medición del clima organizacional.....	11
2.1.6. Dimensiones del clima organizacional según Litwin y Stringer.....	13
2.1.7. Teoría del clima organizacional de Linket.....	14
2.1.7.1. Tipos de clima organizacional.....	16
2.1.7.2. La motivación y el comportamiento según la teoría de Litwin y Stringer....	16
2.1.8. Fases del estudio del clima organizacional en una organización.....	17
2.1.9. Factores que intervienen en el clima organizacional.....	17
2.1.10. El liderazgo como función dentro de la organización.....	19
2.1.11. Conceptualización de liderazgo.....	19
2.1.12. Liderazgo y gerencia.....	20
2.1.13. Liderazgo y clima organizacional.....	21
2.1.14. Importancia del liderazgo sobre el clima organizacional.....	22
2.2. MARCO REFERENCIAL	23
2.2.1. Constitución.....	23
2.2.2. Organización General.....	24
2.2.3. Calidad en Procesos, Productos y Cuidado del Ambiente.....	25
2.2.4. Política de Seguridad.....	25
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	26
2.3.1. Revisión de Términos Conceptuales.....	26
CAPÍTULO III.....	29
3 MARCO METODOLÓGICO.....	29
3.1. Diseño de la investigación.....	29
3.2. Tipo de investigación.....	29
3.2.1. Descriptiva.....	29

3.3. Métodos de investigación.....	30
3.3.1. Deductivo.....	30
3.3.2. Analítico.....	30
3.3.3. Sintético.....	31
3.3.4. Estadístico.....	31
3.4. Técnicas de la investigación.....	31
3.4.1. Fuentes primarias.....	31
3.4.2. Fuentes secundarias.....	32
3.5. Unidad de Análisis.....	32
3.5.1 Población.....	32
3.6. Metodología para la validación de resultados.....	33
CAPÍTULO IV.....	35
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	35
4.1. Tabulación de encuestas al personal administrativo y operativo de la planta extractora “La Comuna”.....	35
4.2. Resumen y representación de respuestas por dimensión y por pregunta.....	57
CAPÍTULO V.....	62
5 MARCO PROPOSITIVO.....	62
5.1. Antecedentes de la propuesta.....	62
5.2. Objetivos de la propuesta.....	63
5.2.1. Objetivo General.....	63
5.2.2. Objetivos Específicos.....	63
5.3. Identificación específica de ponderación de factores críticos en base al resultado de las encuestas.....	63
5.4 Desarrollo de la propuesta.....	67
5.4.1. DIMENSIÓN N° 1: Ambiente y clima laboral de la empresa.....	67
5.4.2. DIMENSIÓN N° 2: Compromiso e identificación con la empresa.....	72

5.4.3. DIMENSIÓN N° 3: Grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa.	75
5.4.4. DIMENSIÓN N° 4: Relación entre compañeros y con jefes en la empresa.....	77
5.5. Análisis de recursos para efectuar el plan de mejora.....	80
5.6. Análisis de costos y financiamiento.....	81
CAPÍTULO VI.....	82
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
6.1. Conclusiones.....	82
6.2. Recomendaciones.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	85
LINKOGRAFIA.....	87
ANEXOS.....	88

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Principales dimensiones para cuestionario de dimensiones del clima laboral.....	12
Cuadro N°2: Climas organizacionales.....	16
Cuadro N° 3: Muestra.....	33
Cuadro N° 4: Planteamiento de preguntas por dimensión para las encuestas.....	34
Cuadro N° 5: Resumen porcentual de dimensiones.....	57
Cuadro N° 6: Factores críticos.....	64
Cuadro N° 7: Factores claves para la mejora.....	66
Cuadro N° 8: Cronograma general para charla de Motivación.....	70
Cuadro N° 9: Proceso de implementación de políticas.....	71
Cuadro N° 10: Como para establecer los equipos de trabajo.....	73
Cuadro N° 11: Cronograma para establecer los equipos de mejora.....	74
Cuadro N° 12: Costo estimado para placas de reconocimiento.....	75
Cuadro N° 13: Componentes sugeridos para plan de capacitación.....	78
Cuadro N° 14: Capacitación sugerida.....	78
Cuadro N° 15: Costo estimado de capacitación.....	79
Cuadro N° 16: Recursos para plan de capacitación.....	80
Cuadro N° 17: Costo y financiamiento para plan de mejora.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Componentes de un liderazgo eficaz.....	22
Gráfico N° 2: ¿El ambiente de trabajo es agradable en esta empresa?.....	35
Gráfico N° 3: ¿Las tareas en esta empresa están claramente definidas y lógicamente estructuradas?.....	36
Gráfico N° 4: ¿Los administradores de esta empresa motivan al personal?.....	37
Gráfico N° 5: ¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta?.....	38
Gráfico N° 6: ¿Los compañeros de esta empresa frecuentan hacer críticas con terceros?.....	39

Gráfico N° 7: ¿En esta empresa uno de los problemas es que los empleados solo velan por los intereses propios?.....	40
Gráfico N° 8: ¿En esta empresa el personal se niega al cambio?.....	41
Gráfico N° 9: ¿Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa?....	42
Gráfico N° 10: ¿Si se requiere participar de procesos de capacitación para mejorar a la empresa usted participaría?.....	43
Gráfico N° 11: ¿Usted se identifica al 100% con los intereses de la empresa?.....	44
Gráfico N° 12: ¿En esta empresa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?.....	45
Gráfico N° 13: ¿Las recompensas e incentivos que recibe en esta empresa son mayores que las amenazas y críticas?.....	46
Gráfico N° 14: ¿En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto?.....	47
Gráfico N° 15: ¿Con este trabajo me siento motivado?.....	48
Gráfico N° 16: ¿Me gustaría que algún familiar o amigo ingrese en esta Empresa ?...	49
Gráfico N° 17: ¿Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí?.....	50
Gráfico N° 18: ¿En esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?.....	51
Gráfico N° 19: ¿Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno del otro?.....	52
Gráfico N° 20: ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?.....	53
Gráfico N° 21: ¿Me siento identificado con los compañeros?.....	54
Gráfico N° 22: ¿En esta empresa se acostumbra poner sobrenombres a los compañeros?.....	55
Gráfico N° 23: ¿El jefe inmediato no tiene claro lo que tiene que hacer en su puesto y eso desorienta?.....	56

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Organización general de la Fabril S. A.....	24
Ilustración N° 2: Procedimiento propuesto para la simplificación del trabajo.....	68
Ilustración N° 3: Funcionamiento del braintoming propuesto.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: ¿El ambiente de trabajo es agradable en esta empresa?.....	35
Tabla N° 2: ¿Las tareas en esta empresa están claramente definidas y lógicamente estructuradas?.....	36
Tabla N° 3 ¿Los administradores de esta empresa motivan al personal?.....	37
Tabla N° 4 ¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta?.....	38
Tabla N° 5 ¿Los compañeros de esta empresa frecuentan hacer críticas con terceros?.....	39
Tabla N° 6 ¿En esta empresa uno de los problemas es que los empleados solo velan por los intereses propios?.....	40
Tabla N° 7 ¿En esta empresa el personal se niega al cambio?.....	41
Tabla N° 8 ¿Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa?.....	42
Tabla N° 9 ¿Si se requiere participar de procesos de capacitación para mejorar a la empresa usted participaría?.....	43
Tabla N° 10 ¿Usted se identifica al 100% con los intereses de la empresa?.....	44
Tabla N° 11 ¿En esta empresa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?.....	45
Tabla N° 12 ¿Las recompensas e incentivos que recibe en esta empresa son mayores que las amenazas y críticas?.....	46
Tabla N° 13 ¿En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto?.....	47
Tabla N° 14 ¿Con este trabajo me siento motivado?.....	48
Tabla N° 15 ¿Me gustaría que algún familiar o amigo ingrese en esta empresa?.....	49
Tabla N° 16 ¿Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí?.....	50

Tabla N° 17 ¿En esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?.....	51
Tabla N° 18 ¿Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno del otro?.....	52
Tabla N° 19 ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?.....	53
Tabla N° 20 ¿Me siento identificado con los compañeros?.....	54
Tabla N° 21 ¿En esta empresa se acostumbra poner sobrenombres a los compañeros?.....	55
Tabla N° 22 ¿El jefe inmediato no tiene claro lo que tiene que hacer en su puesto y eso desorienta?.....	56

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación está direccionado a la problemática de los recursos humanos en la organización, enfocado directamente al fenómeno del Clima Organizacional constituyéndose en el último trabajo académico de mi carrera en Ingeniería de Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos.

Se pretende brindar a la empresa extractora de palma africana, herramientas administrativas en talento humano que conduzcan al éxito empresarial, la misma que brindaran directrices e involucramiento de su personal, como son en capacitaciones, trabajo en equipo y actividades grupales que generen la unión de los mismos.

El estudio del clima organizacional es un tema que ha generado muchas expectativas en las empresas de servicio y de producción en nuestro país, puede ser un vínculo u obstáculo para un excelente desempeño dentro de una empresa, como también puede ser un factor de diferenciación e influencia en el comportamiento de quienes la integran, para lo cual es necesario una retroalimentación, de todo los procesos que influyen o determinan los comportamientos organizacionales, que nos permitan realizar cambios planificados en la conducta de los miembros, su satisfacción y en la estructura organizacional de la empresa.

Finalmente se espera que los resultados que esta investigación presente, sean de utilidad informativa para las demás extractoras que pertenece en grupo agrícola La Fabril S.A.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- Tema

Plan de mejoramiento del clima organizacional para optimizar el desempeño productivo y la satisfacción laboral de los trabajadores del grupo agrícola La Fabril S.A. en la planta extractora “La Comuna”.

1.2.- Planteamiento del problema

1.2.1.- Diagnóstico

La Fabril es una empresa ecuatoriana que inició sus operaciones industriales en 1966 como comercializadora de algodón en rama, para luego extenderse al sector agroindustrial en 1979 como refinadora de aceites y grasas vegetales, actualmente el grupo agrícola La Fabril es un conjunto de 6 extractoras y 9 centros de acopio en las provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas, Manabí, Esmeraldas y Los Ríos; en los últimos años, La Fabril creció hasta ser una de las 17 empresas más grandes del país, ratificando su liderazgo internacional al instalar, en Montecristi (provincia de Manabí), el mayor complejo refinador oleaginoso de la región andina, donde se elabora grasas, aceites y productos de limpieza, con alto valor agregado, con alcance nacional e internacional.

Continuando con el crecimiento industrial, La Fabril S.A, inauguró hace aproximadamente dos años, su nueva planta extractora “La Comuna”, en la provincia de Esmeraldas, Cantón Quinindé - Parroquia Rosa Zárate, Vía a Guayllabamba, que es en donde se plantea desarrollar la investigación de mejoramiento del clima organizacional.

La planta extractora “La Comuna” procesa 450 toneladas de fruta por día, de una manera eficiente y pensando de manera responsable con el ambiente, es una de las cinco extractoras que procesa aceite rojo de la más alta calidad, en los próximos meses se espera ampliar esta capacidad hasta llegar a procesar 550 a 600 toneladas por día, llegado a su

capacidad máxima lo cual requerirá el rendimiento y desempeño de los trabajadores para lograr alcanzar la máxima productividad.

La investigación del clima organizacional permitirá conocer el estado de la empresa actual en cuanto a los aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de recursos humanos de la empresa determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas en el manejo e incentivo del personal.

1.2.2.- Pronóstico

Para la extractora “La Comuna”, uno de sus activos fundamentales es el recurso humano y para ello la empresa necesita realizar mediciones periódicas de su clima organizacional, siendo que la empresa tiene aproximadamente dos años de creación y no se ha realizado un análisis de su clima laboral, se pretende entrar a analizar situaciones que están vinculadas a muchos aspectos de la vida diaria del trabajador que puedan repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Por esta razón se plantea la necesidad de investigar el clima laboral y proponer un plan de mejoramiento cuyo propósito es mejorar los puntos negativos, tales como una inadecuada política de incentivos, insatisfacción en los diversos puestos operativos, malas relaciones interpersonales, desconocimiento del órgano regular para los procesos internos, carencia de liderazgo, entre otros más, los cuales actualmente afectan al desempeño laboral y de no resolverlos oportunamente pueden complicar los actuales indicadores de rendimiento con los que se está laborando en la empresa.

1.2.3.- Control del Pronóstico

Al realizar una evaluación del clima organizacional se logrará conocer los inconvenientes en cuanto al clima organizacional, de una forma técnica y profesional, que se encamine a mejorar la productividad de la empresa, a la par que se mejora el ambiente de trabajo; permitiendo el desarrollo profesional de los empleados, solucionando situaciones internas y motivando a los empleados a un mejor desarrollo personal y laboral.

1.2.4.- Formulación del problema

¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional, y cómo desarrollar un plan de mejoramiento que permita aumentar el desempeño productivo y la satisfacción laboral, para la planta extractora “La Comuna” del grupo agrícola La Fabril S.A.?

1.2.5.- Sistematización del problema

- ¿Cómo diagnosticar la situación administrativa – operativa actual de la planta extractora “La Comuna”, a través de una encuesta del clima organizacional que permita determinar identificar el nivel de satisfacción laboral y cómo influye este en el desempeño productivo?
- ¿Cuáles son los factores críticos que inciden en el clima organizacional de la planta extractora “La Comuna”?
- ¿Bajo qué lineamientos se debe aplicar un plan de mejoramiento del clima organizacional que ayude aumentar el desempeño productivo y la satisfacción laboral en la planta extractora “La Comuna”?

1.3.- Objetivos

1.3.1.- Objetivo General

Realizar un análisis situacional del clima organizacional, y desarrollar un plan de mejoramiento que permita aumentar el desempeño productivo y la satisfacción laboral, para la planta extractora “La Comuna” del Grupo Agrícola La Fabril S.A.

1.3.2.- Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación administrativa – operativa actual de la planta extractora “La Comuna”, a través de la encuesta del clima organizacional que permita determinar el nivel de satisfacción laboral y cómo influye este en el desempeño productivo.
- Identificar los factores críticos que inciden en el clima organizacional de la planta extractora “La Comuna.
- Proponer un plan de mejoramiento del clima organizacional que ayude a aumentar el desempeño productivo y la satisfacción laboral para la planta extractora “La Comuna”.

1.4.- Justificación

1.4.1.- Impacto Social

El siguiente estudio será un aporte importante para lograr un verdadero compromiso del cliente interno frente a las expectativas de la empresa, al generar un buen clima laboral permitirá que los colaboradores de la extractora “La Comuna” se sientan satisfechos en su entorno de trabajo, mejorando sus expectativas y calidad de vida.

Es por ello que todos, tanto directivos como empleados, deben evaluarse constantemente y preguntarse en qué están fallando, qué pueden hacer por ser mejores, cómo pueden colaborar para que todo funcione bien y cuáles son las estrategias ideales para conseguir que el entorno laboral sea favorable y se puedan alcanzar todos los objetivos que se han propuesto la empresa.

1.4.2.- Impacto Teórico

Este estudio se basa en la aplicación de los conocimientos adquiridos, tanto en lo que se refiere a Recursos Humanos, Clima organizacional, liderazgo, estrategias de motivación.

1.4.3.- Implicaciones Prácticas

Se pretende establecer un aporte que se considere como una herramienta informativa, que luego de su aplicación genere un ambiente agradable de trabajo, ayudando a lograr un equilibrio en las áreas de trabajos, al tiempo que permita lograr los objetivos de la empresa, incrementado la productividad, reduciendo costos operativos; mejorando la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados; fortaleciendo la confianza y lealtad de quienes ya están en la empresa; reduciendo el ausentismo; y fortaleciendo la imagen corporativa.

1.5.- Viabilidad

La presente investigación es factible de desarrollar ya que para llevar a cabo la investigación, se contó con el aporte del Ing. José Vélez, Jefe del Departamento de Recursos Humanos, de la empresa La Fabril, el cual nos facilitó el ingreso y acceso a la información, además se dispone de la colaboración del contingente humano. La investigación estuvo financiada por la autora.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Clima Organizacional

Las organizaciones de hoy en día no solo se preocupan por satisfacer las necesidades de sus clientes, sino que buscan cubrir también las necesidades de sus trabajadores. Esto se debe a que el capital humano es un recurso trascendental para lograr los objetivos organizacionales y por tanto, las empresas tratan de favorecer el progreso humano al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes (*Münch, 2009*).

Según *Palma, S. (2004)*, define el término clima organizacional como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. (*Chiavenato, I. 2000, p.86*)

El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones” (*Martínez, 2001, p.4*)

a) **Perspectivas conceptuales del clima organizacional**

Morán y Volkwein (en Jaime y Araujo, 2007) proponen cuatro perspectivas conceptuales sobre el clima organizacional: la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural.

- Bajo el enfoque estructural, el clima es considerado como una manifestación de la estructura de la organización, independientemente de las percepciones de los individuos (*Guion, Jaime y Araujo, 2007*).
- En la perspectiva perceptual, las bases para la formación del clima organizacional están dentro de los individuos. En este sentido, el clima describe las condiciones de la organización a partir de la percepción de los trabajadores (*en Jaime y Araujo, 2007*).
- La perspectiva interactiva plantea que la interacción de los individuos como respuesta dada a las situaciones objetivas y compartidas de la organización, es la base para la formación del clima organizacional (*Poole y McPhee, en Jaime y Araujo, 2007; Jackofsky y Slocum, en Jaime y Araujo, 2007*).
- El enfoque cultural, el clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia, como es la cultura organizacional (*Berger y Luckman, en Jaime y Araujo, 2007*).

2.1.2 Importancia del clima organizacional

La importancia del clima organizacional estriba en que es una realidad, que se convierte en un fenómeno de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras, los procesos de la organización y el comportamiento de los trabajadores (*Guillén y Guil, 2000*).

De este modo, es importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones principales:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionará una mayor calidad en sus productos o servicios”.
(Velásquez, 2003, p.96)

2.1.3 Características del clima organizacional

Existen una serie de características del clima organizacional que son importantes conocer y se caracterizan por: (Chiavenato, 2000, p. 119)

- El clima organizacional hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima laboral, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- El clima de una organización, tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Toda organización puede contar con cierta estabilidad de clima, con cambios que pueden ser regulables, pero de la misma manera la estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia, resultadas de decisiones que en consecuencia afecten el bienestar de la organización. Un mal entendido que no haya sido resuelto en su momento, puede traer como consecuencia un deterioro de clima organizacional.
- El clima organizacional, tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la Institución. El ambiente de trabajo influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de los miembros de una organización.
- El clima organizacional, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Las organizaciones que mantenga un buen clima laboral, tendrán como resultados colaboradores satisfechos y por

consiguiente se identificarán y se sentirán comprometidos con la organización, para de una manera retribuir mejor en los objetivos planteados.

- El clima organizacional, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes.
- El clima organizacional de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos. Estas variables a su vez pueden ser afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima organizacional. Toda organización presenta ausentismo de su personal, algunas pueden ser de manera involuntaria y otras premeditadas.

2.1.4 La evaluación del clima organizacional

La evaluación del clima organizacional, se orienta a la identificación de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal para analizar cómo éstos afectan el comportamiento de los empleados, a partir de sus percepciones y actitudes, además de la forma que influyen en su motivación laboral (Méndez, 2006).

El objetivo de la evaluación es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador de acuerdo con las características de la organización, de tal modo que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia de éstos.

Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional:

- a) Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores.
- b) Realizar entrevistas directas a los trabajadores.
- c) Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de un cuestionario.

2.1.5 Instrumentos de medición del clima organizacional

El instrumento de medida más utilizado en los estudios de evaluación del clima organizacional, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción.

En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades (García, 2009)

(G.G.M.O y N.E.N.V G.L.S. Componentes del clima laboral, (2009), Recuperado de: <http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>).

A continuación se presentan los principales cuestionarios del clima laboral:

Cuadro N° 1

Principales dimensiones para cuestionarios de dimensiones de Clima Laboral

Autores	Sector	Dimensiones
Araujo et al. (2011)	Servicios	Estilo de gerencia Reconocimiento Autonomía Entusiasmo y apoyo Recompensa Innovación
Paule y Caboverde (2011)	Productivo	Percepción de la dirección Satisfacción en el centro Identificación de los objetivos Relaciones interpersonales Percepción del funcionamiento de la organización
Noriega y Pría (2011)	Hospitalario	Estructura organizacional Liderazgo Toma de decisiones Motivación Comportamiento individual
Chiang et al. (2010)	Organizaciones públicas	Autonomía Cohesión Confianza Presión Apoyo Reconocimiento Equidad Innovación
Domínguez et al. (2010)	Hotelero	Clima en estructura Clima en comunicación Clima en liderazgo Clima en motivación
Mujica y Pérez (2009)	Educativo	Imagen gerencial Relaciones sociales Toma de decisiones Tarea
Chiang et al. (2007)	Hospitalario	Comunicación interna Reconocimiento Relaciones interpersonales Calidad en el trabajo Toma de decisiones Entorno físico Objetivos de la institución Compromiso Adaptación al cambio Delegación de actividades y funciones Coordinación externa Eficiencia en la productividad

2.1.6 Dimensiones del clima organizacional Según Litwin y Stringer

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura: percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual: sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración: percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones: percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo: los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto: es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

(Brunet. Op. Cit. p. 45)

2.1.7 Teoría del clima organizacional de Likert

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

- a) Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
- b) Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- c) Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo.

2.1.7.1 Tipos de clima organizacional

Cuadro N° 2
Climas organizacionales

Clima de tipo autoritario		Clima de tipo participativo	
Sistema I – Autoritarismo explotador	Sistema II- Autoritarismo paternalista	Sistema III -Consultivo	Sistema IV - Participativo en grupo
En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.	El tipo de clima autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.	La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.	En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Fuente: Elaboración con información de Brunet (2007, 30-32)

2.1.7.2 La motivación y el comportamiento organizacional según la teoría Litwin y Stringer

La teoría de *Litwin y Stringer* se basa en tres motivos intrínsecos, los cuales han mostrado ser determinantes del comportamiento en el trabajo; estos son:

- La necesidad de logro
- La necesidad de poder
- La necesidad de afiliación

Una persona tendrá una alta necesidad de logro cuando pasa su tiempo pensando en cómo hacer mejor su trabajo, lograr algo inusual e importante o avanzar en su carrera.

Por otra parte, se dice que un individuo tiene una alta necesidad de poder si pasa su tiempo pensando en cómo influir y controlar a otros, y cómo puede usar esa influencia para ganar un argumento, cambiar el comportamiento de otra gente u obtener una posición de autoridad y estatus.

Por el contrario, un individuo tendrá necesidad de afiliación cuando pasa su tiempo pensando acerca del calor, la amistad y las relaciones de compañerismo que tiene o le gustaría tener.

2.1.8 Fases del estudio del clima organizacional en una organización

Se desarrolla en base a tres etapas:

- a) Identificación del conjunto de variables relevantes de acuerdo al modelo establecido.
- b) Validación de las variables utilizadas en base a entrevistas y encuestas factibles de tabular.
- c) Estructura de resultados en base a los a la incidencia de las variables identificadas.

2.1.9 Factores que intervienen en el clima organizacional

Los estudios de este tema sostienen que el clima en las organizaciones está configurado por la interacción y mezcla de los siguientes elementos:

El individuo: las características de cada individuo, el cual comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés que puedan sentir influirá sobre su comportamiento y sobre u ambiente al interior de la organización. (Red,

2014, Factores que influyen en el clima laboral, recuperado de: <http://www.abogadosenred.com.mx/consultas/verArticulo.php?&id=644>)

Los grupos: la dinámica de los grupos formales e informales que existen dentro de la organización, su estructura, procesos de comunicación, identificación, nivel de cohesión, espíritu de cuerpo, normas y códigos de relaciones, roles y papeles al interior de los mismos, también afectan sobre el clima organizacional.

Políticas de personal: las políticas de personal que se aplican tales como: el reconocimiento al esfuerzo y la productividad personal, los programas de incentivos, las vinificaciones y gratificaciones, la capacitación al personal, la política salarial, el apoyo social, las políticas de bienestar, las oportunidades de ascenso entre otros aspectos influirán de manera significativa en el clima.

El liderazgo: el estilo de liderazgo y supervisión, el ejercicio y aplicación del poder, las políticas de la empresa, el carisma y la influencia del líder, la autoridad ejercida, la confianza del líder con los subordinados.

Los procesos de trabajo: los procesos organizacionales tales como: el flujo de decisiones, las formas y niveles de comunicación, la confianza, cohesión y consideración en las interacciones personales. El esfuerzo requerido en el manejo de máquinas o manipulación de materiales, la secuencia de actividades para la ejecución del trabajo. (Red, 2014, Factores que influyen en el clima laboral, recuperado de: <http://www.abogadosenred.com.mx/consultas/verArticulo.php?&id=644>)

Los factores físicos: como la calidad y modernidad de las instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación, ruido y humedad, el estado operativo de la maquinaria, las herramientas, el mobiliario y los artículos de trabajo.

Los factores externos: como la situación económica, presiones sindicales, oferta de mano de obra, regulaciones gubernamentales, trato de clientes o proveedores, presión de los medios de comunicación o de organizaciones no gubernamentales, ecologistas o de defensa de los derechos humanos

Todos estos factores condicionaran el clima organizacional y este influirá sobre el rendimiento y desempeño del personal, el cual es importantes para la calidad del trabajo y la atención al cliente, la productividad y la rentabilidad, asimismo sobre su satisfacción personal, lo cual es importante para la motivación, cohesión e identificación organizacional. (Red, 2014, Factores que influyen en el clima laboral, recuperado de: <http://www.abogadosenred.com.mx/consultas/verArticulo.php?&id=644>)

2.1.10 El liderazgo como función dentro de la organización

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. El control de medio constituye lo que se llama poder. ¿Cuáles son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular. (Sisk, 2010)

Senlle (2010), refiriéndose a el liderazgo como función dentro de la organización afirma que: “Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades.” (p. 42). Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les está dando más de lo que ellos aportan. Todo líder, cualesquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

2.1.11 Conceptualización de liderazgo

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas. La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogarán como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el

grupo, como un buen comunicador, una persona que apoye y ayude, además que transmite seguridad.

Según Gibson (2010) afirma: “El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que ayuda a cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente. El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad.” (p. 67).

Chiavenato (2011) destaca lo siguiente: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

2.1.12 Liderazgo y gerencia

La organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

Para Menguzzato, James (2009): “Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman gerentes y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas” (p. 55). Cabe decir que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de tal manera que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones.

Galindo (2009) afirma: “El ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja” (p. 26). El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

Administrar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable, para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común (Chiavenato, 2010).

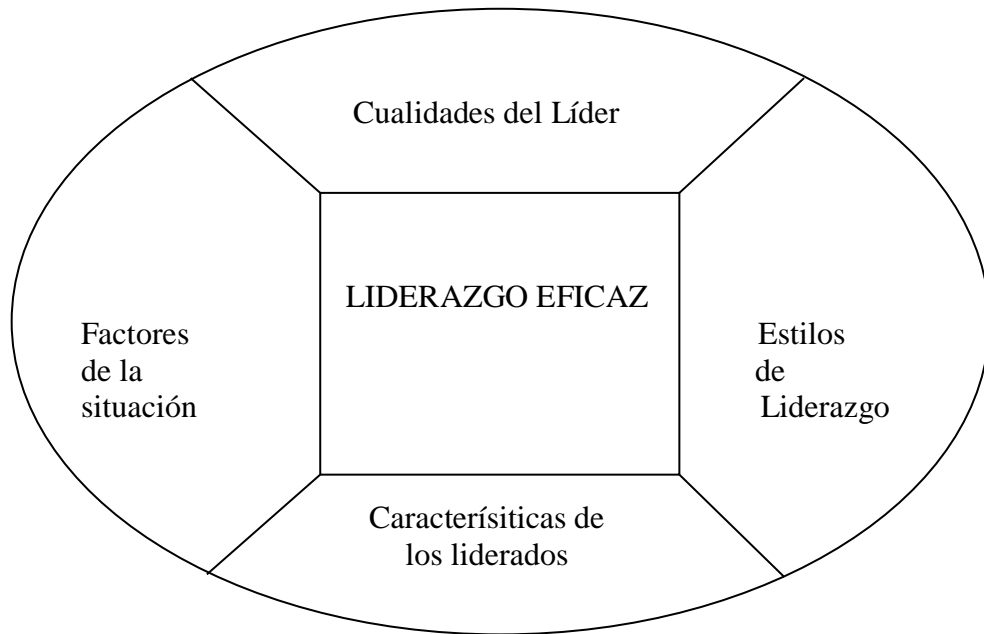
2.1.13 Liderazgo y clima organizacional

Para Freeman, Gibson (2010): “Es evidente destacar que el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas y que cada institución crea su propio clima.” (p.56). Para que exista un buen clima debe existir un líder eficaz, que guíe, motive y capacite a sus empleados hacia la consecución de un objetivo y metas comunes. El estudio y análisis del comportamiento organizacional en diferentes organizaciones ha revelado que varios factores influyen en ese clima. (gráfico1)

Así, los factores que han sido identificados como constituyentes de la realidad objetiva del comportamiento organizacional. Se refieren a la estructura organizativa, las políticas y los procedimientos, las relaciones interpersonales y grupales, la tarea y el medio físico en el que se desarrolla el liderazgo.

En el campo administrativo es necesario conceptualizar de qué forma se puede inducir a un determinado clima a los miembros de la organización, comparando y relacionando sus expectativas con lo que determinarán como niveles mayores o menores de satisfacción o de insatisfacción y la eficacia consecuente en el desempeño de sus tareas.

Gráfico 1 Componentes de un liderazgo eficaz



Fuente: Revista de Psicología. 2010. Vol. 9, núm. 1-2, p. 123-133

2.1.14 Importancia del liderazgo sobre el clima organizacional

Para Ginés, Santiago (2010): “El liderazgo es de gran importancia en el clima organizacional ya que una buena utilización de este ayuda a la empresa a lograr eficacia y competitividad, además de mejorar las relaciones interpersonales y por ende el trabajo en equipo.” Existe cantidad de literatura, que se ha dedicado a investigar la relación directa entre el liderazgo usado por los directivos y el clima organizacional percibido por sus empleados.

2.2 MARCO REFERENCIAL

2.2.1 Constitución

Hace casi 70 años, un 28 de Marzo de 1935, La Fabril se constituye como "La Fabril Compañía de Comercio", de conformidad con las leyes vigentes en el Ecuador de ese entonces, posteriormente el 16 de Julio de 1979, nos transformamos en compañía de Responsabilidad Limitada y finalmente el 1 de Junio de 1989, nos convertimos en lo que actualmente somos "La Fabril Sociedad Anónima.", la Industria de las Ideas.

En la década del 90, La Fabril creó el primer Centro de Investigación y Desarrollo Aceites y Grasas vegetales en el país. En éste centro se han generado productos grasos de última generación con alto valor nutritivo, como sustitutos y extensores de manteca de cacao con bases de aceite de Palma y Palmiste.

Junto a clientes industriales, la Fabril emprendió el desarrollo de innovadores productos grasos, que satisfacían sus requerimientos específicos, logrando así tomar gran porción del mercado de consumo industrial. Al mismo tiempo, la Compañía impulsó la diversificación de sus negocios con la inauguración de una fábrica de plásticos (envases), produciendo así recipientes propios para sus aceites, mantecas y margarinas.

Paralelamente, nació la línea de productos de limpieza, en la que aplicando la misma vocación de investigación, La Fabril logró rápidamente generar productos innovadores en este sector del mercado ecuatoriano. Además, la Compañía puso en funcionamiento la planta de refinación física de aceite más moderna de Latinoamérica y arrancó la planta de producción de jabones.

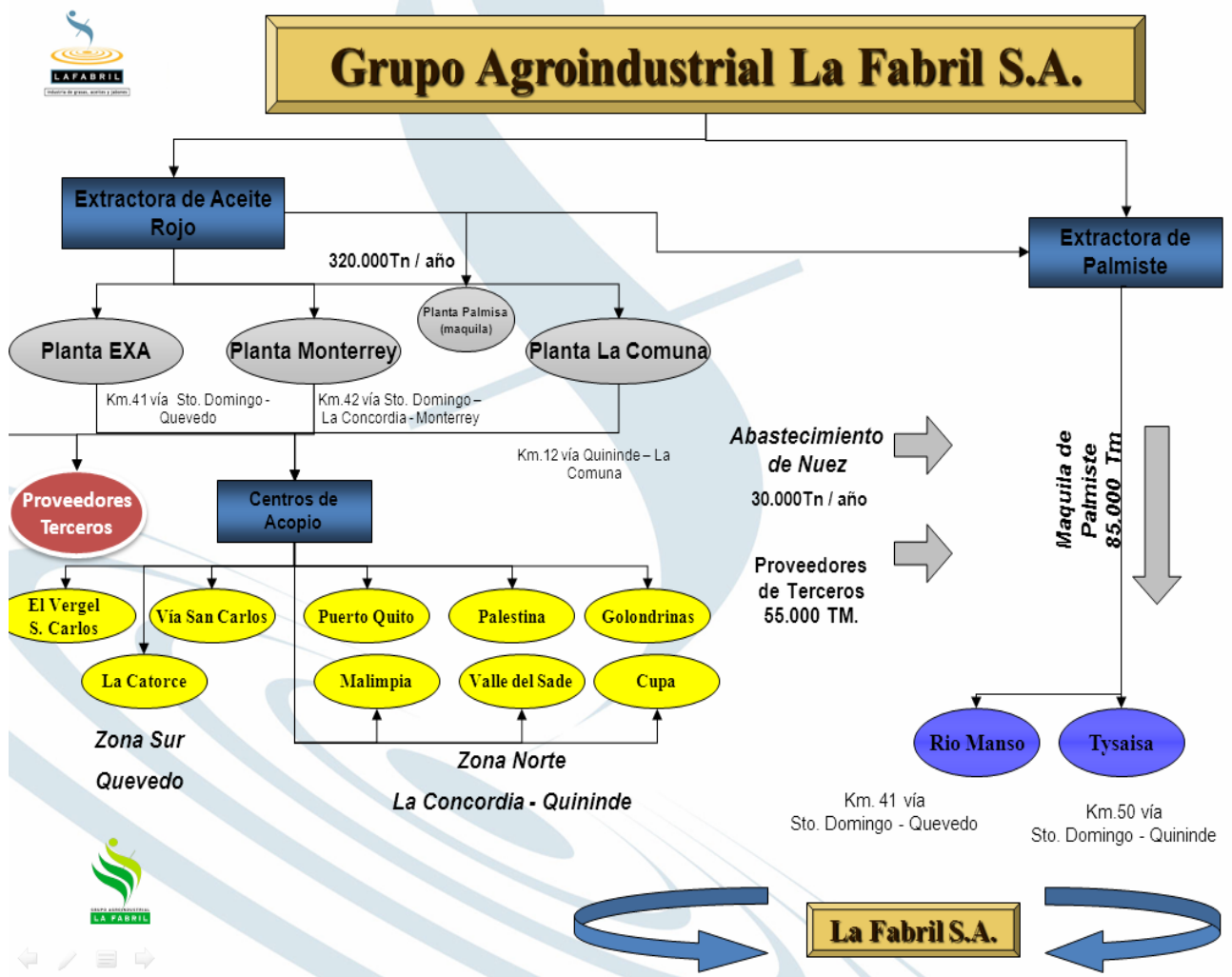
Debido a la alta calidad de sus productos, en 1991, La Fabril incursionó exitosamente en el mercado internacional teniendo entre sus clientes más importantes a empresas del prestigio de *FritoLay*, *Nestlé*, *Carozzi*, *Watts*, *Dánica*, entre otros. Sus exportaciones llegaron a países como Estados Unidos de América, Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia, Panamá, Perú, Chile, México, Jamaica y Uruguay.

Con una sostenida tasa de crecimiento durante los últimos 20 años, en el 2002, La Fabril adquirió el negocio de aceites y grasas de *Unilever Best Foods*, que incluyó la unidad productiva de las marcas de aceite La Favorita, La Favorita Light, Criollo, La Favorita Achiote y las marcas de margarina Marva y Hojaldrina,.

La calidad de sus productos, la vocación de investigación y su política sostenida de crecimiento hicieron de La Fabril la empresa más grande del sector de aceites y grasas comestibles del Ecuador, además, de un actor muy importante en la industria de oleaginosas latinoamericana.

2.2.2 Organización General

Ilustración N° 1: Organigrama General La Fabril S. A.



Fuente: Investigación De Campo.

2.2.3 Calidad en Procesos, Productos y Cuidado del Ambiente

La Fabril opera con certificaciones de calidad nacional e internacional, entre los que están Sellos de Calidad INEN, Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura, ISO 9001 de calidad de procesos e ISO 14001:2004 de gestión ambiental.

En el 2009, la Compañía se convirtió en miembro ordinario de la Mesa Redonda para el Aceite de Palma Sostenible (*RSPO*, por sus siglas en inglés), autoridad mundial que vela por el cultivo y producción de palma con los más rigurosos estándares de cuidado del entorno. La Fabril también incursiona en proyectos verdes como la producción de energía con residuos de la industrialización del atún y la producción de bio-fertilizantes a partir de procesos de refinación de aceites. Además, la empresa es pionera en incorporar nanotecnología para producir con un 100% de tratamiento de efluentes “in situ”.

Desde el año 2003, la empresa consolidó una reducción sostenida del uso de combustibles, agua y energía y aplicó procesos técnicos para tratar sus residuos, clasificándolos en reciclables, no reciclables y peligrosos.

2.2.4 Política de Seguridad

El grupo Agroindustrial La Fabril S.A siendo líder en el procesamiento industrial de aceite rojo de palma africana, aceite de palmiste y pasta de palmiste, está comprometida con sus trabajadores, con la excelencia ocupacional, calidad, seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental a través de una mejora continua de nuestros procesos, productos y servicio al cliente, para aplicar estos principios realizamos nuestras actividades basados en un trato justo y un trabajo seguro en donde priorizamos los siguientes aspectos:

- Disminuir los riesgos y peligros existentes en los diferentes procesos de trabajo relacionados con la extracción de aceite de palma, velando por la integridad mental y física de los trabajadores.
- Designar recursos disponibles con el fin de reducir los incidentes, accidentes y enfermedades relativas a las actividades propias en cada puesto de trabajo.

- Cumplir con la normativa legal vigente con el fin de lograr los objetivos planteados en materia de seguridad y salud.
- Socializar, comunicar e informar a los trabajadores de todo lo relacionado con la seguridad y salud ocupacional de manera que se genere compromiso interno de desarrollo con menos riesgos de trabajo.
- Implementar mecanismos administrativos internos para la investigación de incidentes y accidentes, determinando sus causas y controlando las condiciones de seguridad y salud causantes de la accidentabilidad y reduciendo así la probabilidad de que vuelva a ocurrir, generando un proceso de mejora continua que involucre compromiso de cumplimiento en seguridad y salud ocupacional.
- Considera la capacitación y motivación del personal, a todo nivel, puesto que el talento humano es el recurso primordial de la empresa quienes nos llevarán al a mejora continua, contribuyendo además a la protección del medio ambiente.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Revisión de Términos Conceptuales

Para determinar la influencia que tiene el clima organizacional en el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores de la extractora, se considera de vital importancia definir la conceptualización de temas como:

- **Satisfacción laboral.**- Del latín *satisfactio*, satisfacción es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito. Laboral, por otra parte, es lo perteneciente o relativo al trabajo. Este término tiene varios significados, siendo el más frecuente aquel que refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra.

Estas definiciones nos permiten comprender la idea de satisfacción laboral, que es el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad.

- **Desempeño productivo.-** Antes de definir el desempeño productivo se debe conocer el concepto de desempeño y el de productividad:

El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés *performance*. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad.

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y la cantidad de recursos utilizados.

Tomando en cuenta lo antes mencionado podemos decir que el desempeño productivo no es más que la forma de medir el desarrollo final de los productos realizados por una organización o empresa.

- **Ambiente de trabajo.-** Ambiente es un término con origen en el latín *ambiēns*, que significa “que rodea”. Esta noción hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales. El ambiente, por lo tanto, está formado por diversas condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas.

El Trabajo, por su parte, es la medida del esfuerzo que realizan las personas. Se trata de la actividad productiva que un sujeto lleva a cabo y que es remunerada por medio de un salario (que es el precio del trabajo dentro del mercado laboral).

Estas dos definiciones nos permiten acercarnos a la noción de Ambiente de Trabajo, que está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral. El

ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, o empresa.

- **Desempeño laboral.-** Milkovich y Boudreau, mencionan “el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación es un estudio exploratorio, trabajo de campo y se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad, en este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural dentro de la planta extractora “La Comuna”.

- **Diseño Transversal**

Se utiliza cuando la investigación se centra en analizar el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo.

En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito esencial es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores.

Considerando que el análisis del clima laboral en el ámbito empresarial se limita al enfoque sistemático de recolección e interpretación de información fehaciente en el área de estudio, la aplicación del diseño no experimental es el apropiado.

3.2 Tipos de investigación

3.2.1 Descriptiva

La investigación es de carácter descriptivo por cuanto al objeto de estudio se lo identificó en sus particularidades a partir de observaciones y encuestas, las cuales sirvieron para

analizar el desempeño, especialmente del personal operativo de la planta extractora “La Comuna”; y determinar posibles soluciones a las diversas problemáticas establecidas en el clima organizacional.

3.3 Métodos de investigación

Los métodos de investigación nos permiten desarrollar de una manera correcta la investigación y así llegar a los resultados planteados. Los métodos aplicados son los siguientes:

3.3.1 Deductivo

La deducción va de lo general a lo particular. El método es aquél que parte de datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Dentro de la investigación se pretende enfocar los preceptos generales del clima organizacional para luego aplicarlo dentro del estudio o análisis y de esta manera establecer el nivel particular dentro de la planta extractora.

3.3.2 Analítico

Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular, es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

Se empleará para la interpretación de los datos recopilados dentro del proceso de investigación así como también en la elaboración de compendios que sustenten el trabajo pertinente.

3.3.3 Sintético

Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis.

Se aplicará en la recolección de la información para realización del resumen y análisis de la teoría y de los datos estadísticos, por medio de la descomposición de la información en sus partes principales con el propósito de extraer los conceptos y los resultados más importantes.

3.3.4 Estadístico

Se utilizará para el análisis de datos, elaboración de tablas, distribuciones de frecuencias, aplicación de medidas de tendencia central, gráficos que contribuya al mejor entendimiento de los componentes de investigación.

3.4 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación permiten recolectar información para procesar y luego analizar, por lo tanto se justificó llevar a efecto una encuesta.

3.4.1 Fuentes primarias

- **Encuesta**

La encuesta permitió recolectar información a un grupo de personas elegida a través de un cuestionario que es elaborado por el investigador.

Esta técnica se utilizó para conocer los criterios de los administradores y empleados, para determinar las falencias operativas que existen dentro de la empresa, es por esta razón que se procedió a realizar la encuesta, ya que a través de ella se obtiene respuestas que sirvieron para solucionar los problemas.

3.4.2 Fuentes secundarias

- **Revisión de literatura**

Se hará uso de información establecida en libros, folletos, diccionarios, tesis entre otros documentos de relevancia para el investigador, con el propósito de sustentar técnicamente el presente trabajo.

- **Trabajo de campo**

Consiste en el levantamiento de la información por medio de herramientas, técnicas, procedimientos, compendios, con la finalidad de identificar los factores incidentes en el proceso de investigación.

- **Internet**

Servirá para recopilar información de páginas Web que contengan datos explícitos sobre el clima organizacional y sus componentes, esta información servirá como materia prima para la elaboración de los capítulos principalmente de tipo teórico, sin dejar de lado la parte práctica para este fin se consultarán páginas especializadas con información probada.

3.5 Unidad de análisis

El proceso de investigación se aplicará a los directivos, administradores y personal operativo de la planta extractora “La Comuna” del grupo agrícola La Fabril S.A.

3.5.1 Población

La población está constituida por el número total de trabajadores entre personal administrativo y operativo de la planta extractora “La Comuna” del grupo agrícola La Fabril S.A. El cual laboran un total de 22 empleados en el área administrativa y 64 empleados en el área de producción, los cuales serán encuestados.

Cuadro N° 3

Muestra

CATEGORÍAS	PORCENTAJE	NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS
Administrativos	30%	22
Producción	70%	64
TOTAL	100%	86

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la extractora La Comuna
Elaborado por: Mirian Yáñez

3.6 Metodología para la validación estadística de resultados

Se plantea la estructura de 22 interrogantes, las mismas que están estipuladas en base a cuatro dimensiones de análisis para el clima organizacional.

- Dimensión 1: Ambiente y clima laboral de la empresa.
- Dimensión 2: Compromiso e identificación con la empresa.
- Dimensión 3: Grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa.
- Dimensión 4: Relación entre compañeros y con jefes en la empresa.

Cuadro n° 4

Planteamiento de Preguntas por dimensiones

CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES		No.-	PREGUNTAS	SI	NO
1	Ambiente y Clima Laboral de la Empresa.	1	¿El ambiente de trabajo es agradable en esta empresa?		
		2	¿Las tareas en esta empresa están claramente definidas y lógicamente estructuradas?		
		3	¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta?		
		4	¿Los administradores de esta empresa motivan al personal?		
		5	¿Los compañeros de esta empresa frecuentan hacer críticas con terceros?		
2	Compromiso e identificación con la Empresa.	6	¿En esta empresa uno de los problemas es que los empleados solo velan por los intereses propios?		
		7	¿En esta empresa el personal se niega al cambio?		
		8	¿Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa?		
		9	¿Si se requiere participar de procesos de capacitación para mejorar a la empresa usted participaría?		
		10	¿Usted se identifica al 100% con los intereses de la empresa?		
3	Grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa.	11	¿En esta empresa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?		
		12	¿Las recompensas e incentivos que recibe en esta empresa son mayores que las amenazas y críticas?		
		13	¿En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto?		
		14	¿Con este trabajo me siento motivado?		
		15	¿Me gustaría que algún familiar o amigo ingrese en esta empresa?		
4	Relación entre compañeros y con jefes en la empresa.	16	¿Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí?		
		17	¿En esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?		
		18	¿Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno del otro?		
		19	¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?		
		20	¿Me siento identificado con los compañeros?		
		21	¿En esta empresa se acostumbra poner sobrenombres a los compañeros?		
		22	¿El jefe inmediato no tiene claro lo que tiene que hacer en su puesto y eso desorienta?		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 TABULACIÓN DE ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA PLANTA EXTRACTORA “LA COMUNA”

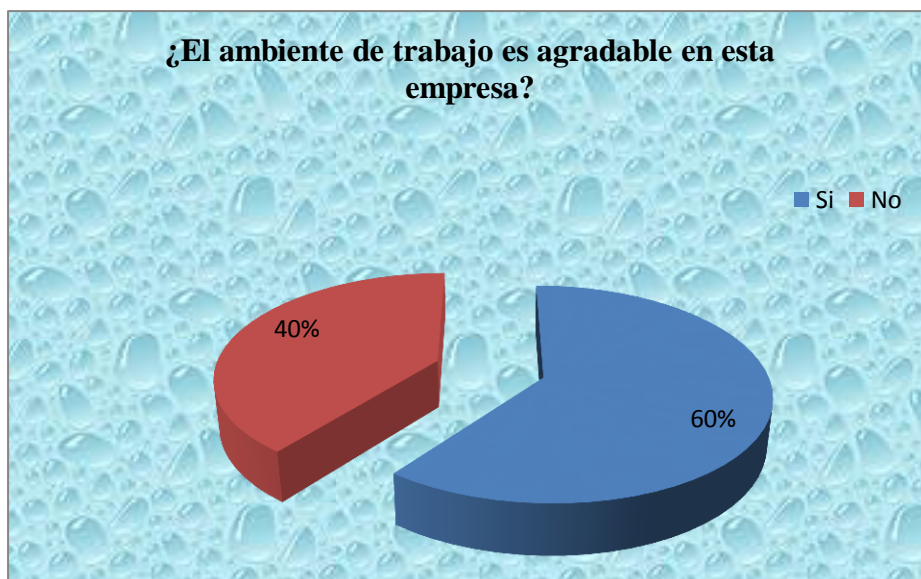
Pregunta 1. ¿El ambiente de trabajo es agradable en esta empresa?

Tabla 1.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	52	60
No	34	40
TOTAL	86	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 2



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que el ambiente de trabajo si es agradable en esta empresa. Así lo confirma un 60% de los encuestados. Mientras tanto el 40% dice que el ambiente de trabajo No es agradable.

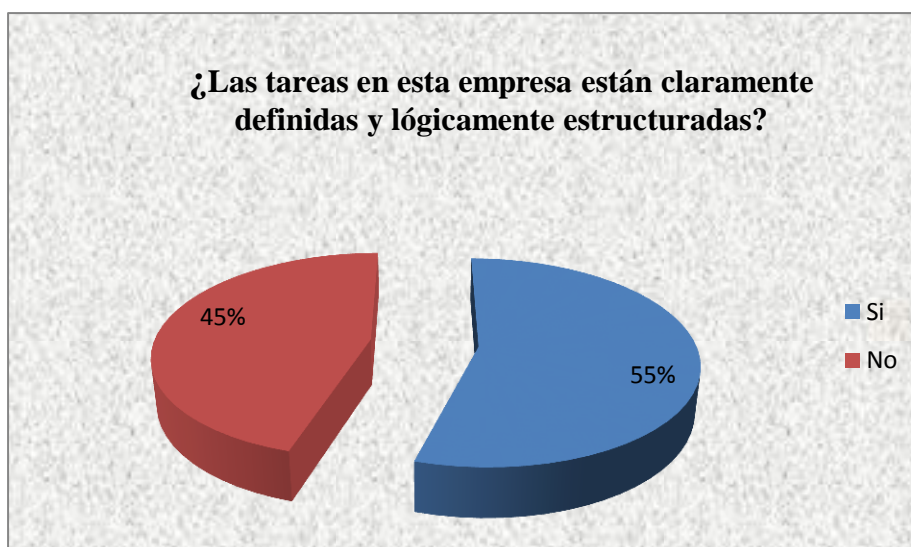
Pregunta 2. ¿Las tareas en esta empresa están claramente definidas y lógicamente estructuradas?

Tabla 2

VARIABLE	FERCIENCIA	PORCENTAJE
Si	47	55
No	39	45
TOTAL	86	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 3



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que las tareas en esta empresa si están claramente definidas y lógicamente estructuradas. Así lo confirma un 55% de los encuestados. Mientras tanto el 40% dice que las tareas No están claramente definidas y lógicamente estructuradas.

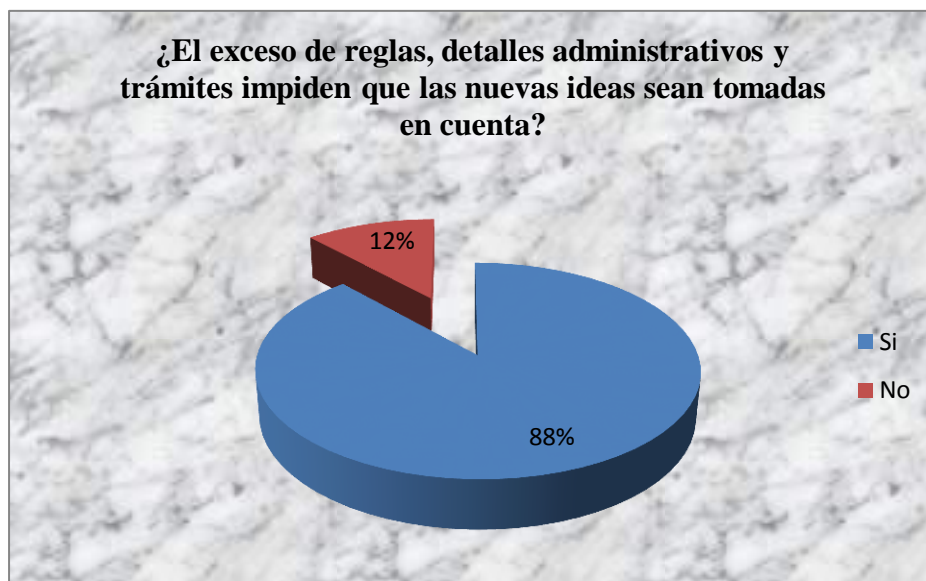
Pregunta 3. ¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta?

Tabla 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	76	88
No	10	12
TOTAL	86	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 4



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites si impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta. Así lo confirma un 88% de los encuestados. Mientras tanto el 12% dice que el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites no impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta.

Pregunta 4. ¿Los administradores de esta empresa motivan al personal?

Tabla 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	39	45
No	47	55
TOTAL	86	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 5



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que los administradores de la empresa si motivan al personal. Así lo confirma un 45% de los encuestados. Mientras tanto el 55% dice que los administradores No motivan al personal.

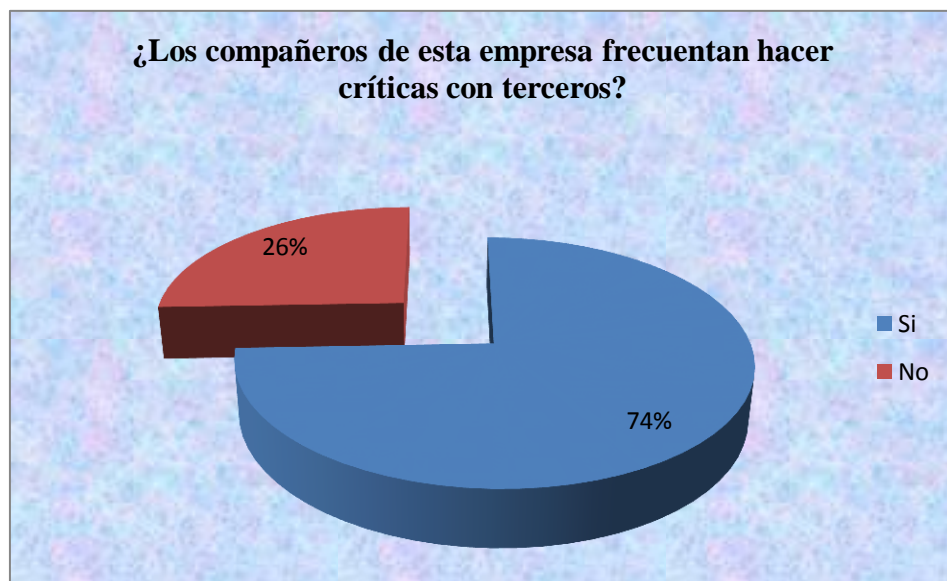
Pregunta 5. ¿Los compañeros de esta empresa frecuentan hacer críticas con terceros?

Tabla 5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	64	74
No	22	26
TOTAL	86	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 6



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que los compañeros de esta empresa si frecuentan hacer críticas con terceros. Así lo confirma un 74% de los encuestados. Mientras tanto el 26% dice que los compañeros de esta empresa No frecuentan hacer críticas con terceros.

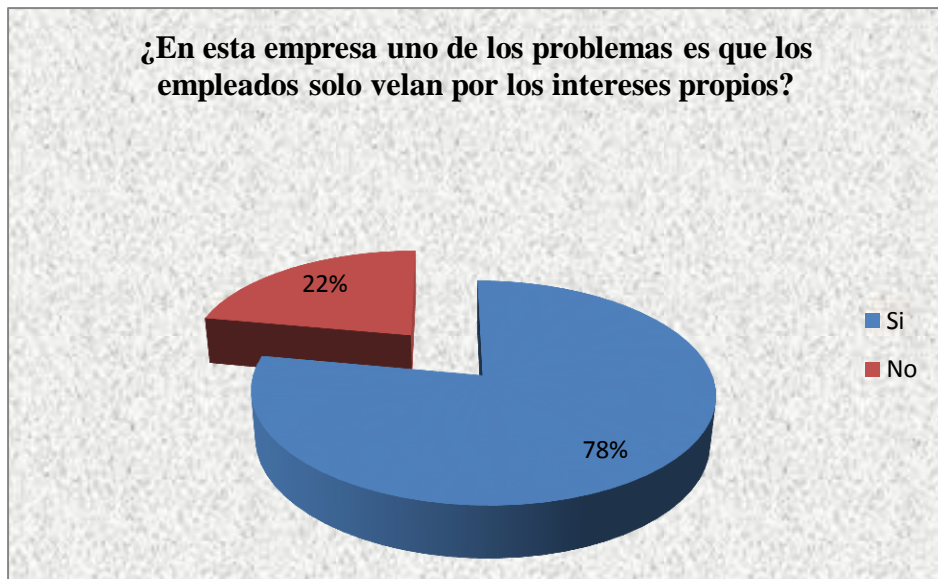
Pregunta 6. ¿En esta empresa uno de los problemas es que los empleados solo velan por los intereses propios?

Tabla 6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	67	78
No	19	22
TOTAL	86	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 7



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que los empleados solo velan por los intereses propios. Así lo confirma un 78% de los encuestados. Mientras tanto el 22% dice que los empleados No solo velan por los intereses propios.

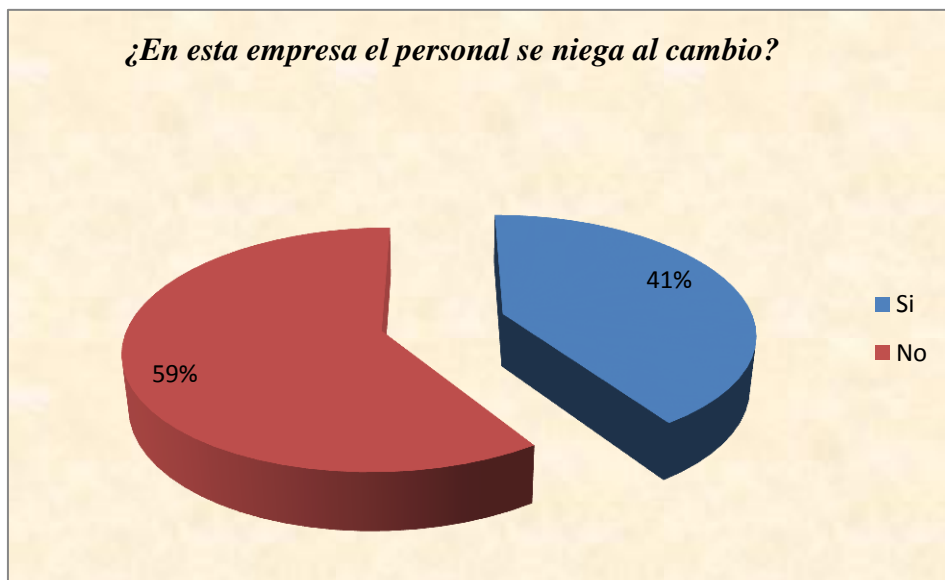
Pregunta 7. ¿En esta empresa el personal se niega al cambio?

Tabla 7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	35	41
No	51	59
TOTAL	86	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 8



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que en esta empresa el personal si se niega al cambio. Así lo confirma un 41% de los encuestados. Mientras tanto el 59% dice que el personal No se niega al cambio.

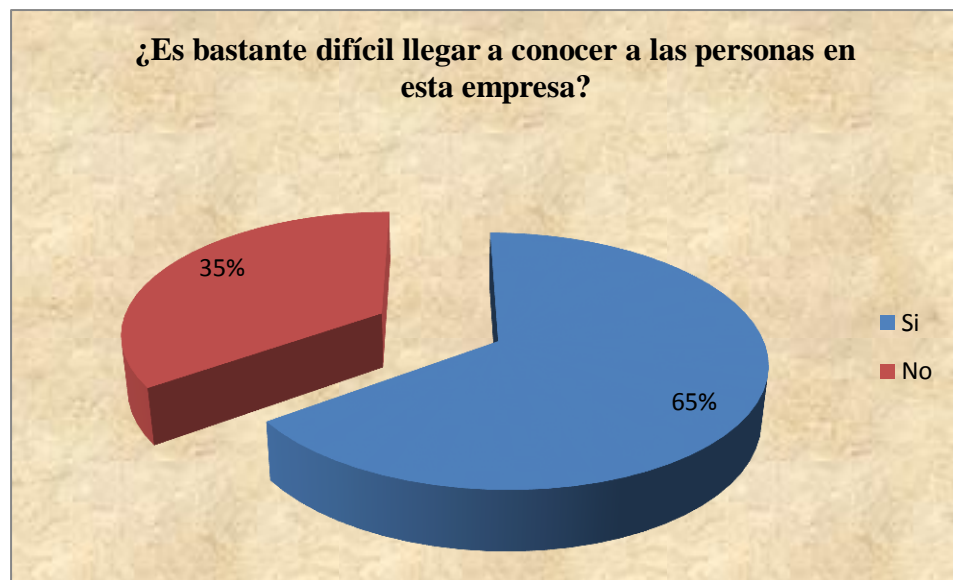
Pregunta 8. ¿Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa?

Tabla 8

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	56	65
No	30	35
TOTAL	86	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 9



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que Si es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa. Así lo confirma un 65% de los encuestados. Mientras tanto el 35% dice que No es difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa.

Pregunta 9. ¿Si se requiere participar de procesos de capacitación para mejorar a la empresa usted participaría?

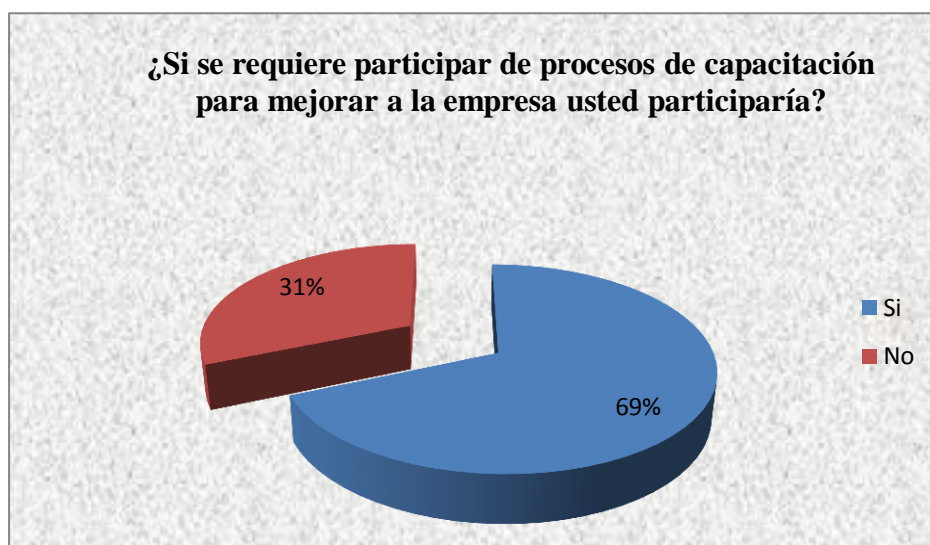
Tabla 9

VARIABLE	FERCUENCIA	PORCENTAJE
Si	59	69
No	27	31
TOTAL	86	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 10



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que Si se requiere participar de procesos de capacitación para mejorar a la empresa usted participaría. Así lo confirma un 69% de los encuestados. Mientras tanto el 35% dice que No se requiere participar de procesos de capacitación para mejorar a la empresa.

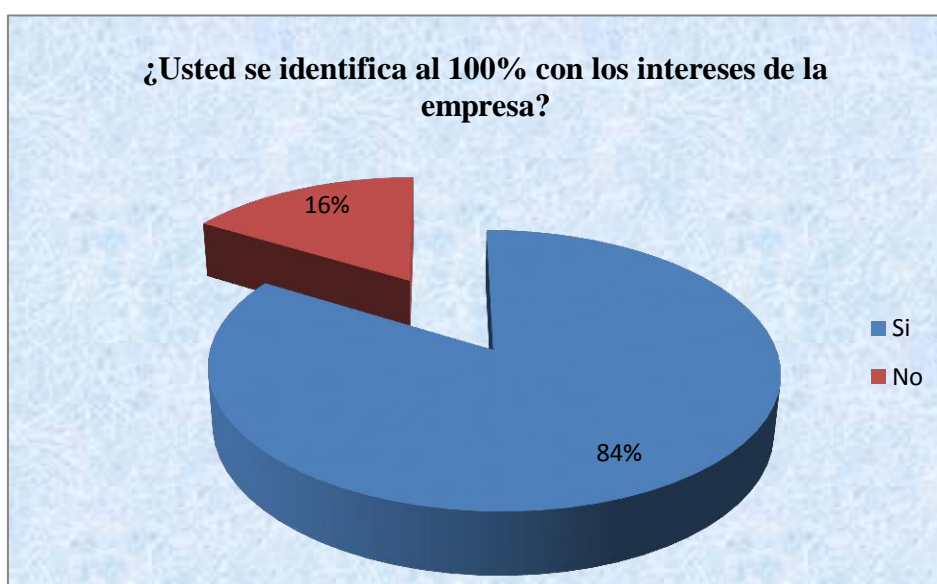
Pregunta 10. ¿Usted se identifica al 100% con los intereses de la empresa?

Tabla 10

VARIABLE	TECUENCIA	PORCENTAJE
Si	72	84
No	14	16
TOTAL	86	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 11



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que Si se identifica al 100% con los intereses de la empresa. Así lo confirma un 84% de los encuestados. Mientras tanto el 16% dice que No se identifica al 100% con los intereses de la empresa.

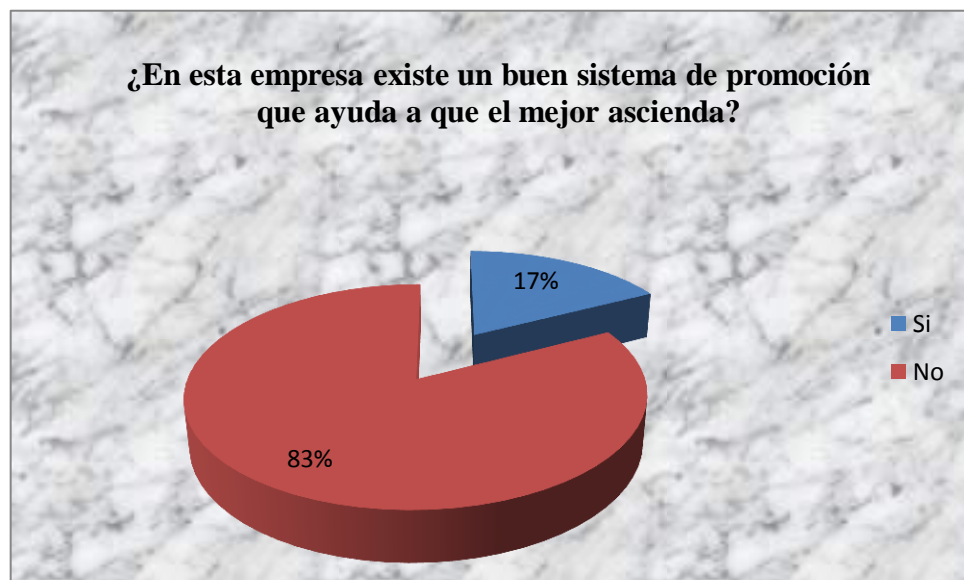
Pregunta 11. ¿En esta empresa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?

Tabla 11

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	17
No	71	83
TOTAL	86	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 12



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que en esta empresa Si existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda. Así lo confirma solo un 17% de los encuestados. Mientras tanto el 83% dice que No existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

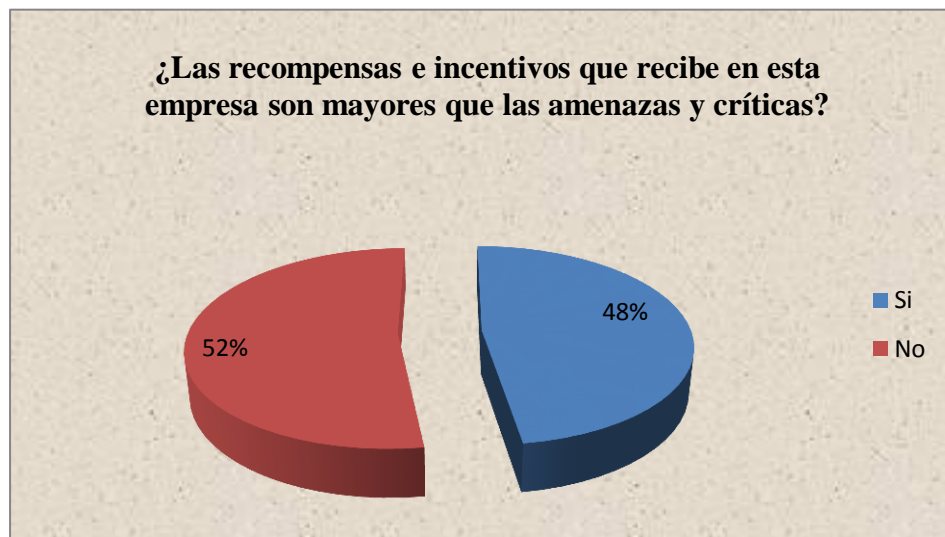
Pregunta 12. ¿Las recompensas e incentivos que recibe en esta empresa son mayores que las amenazas y críticas?

Tabla 12

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	41	48
No	45	52
TOTAL	86	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 13



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que las recompensas e incentivos que recibe en esta empresa Si son mayores que las amenazas y críticas. Así lo confirma un 48% de los encuestados. Mientras tanto el 52% dice que las recompensas e incentivos que recibe en esta empresa No son mayores que las amenazas y críticas.

Pregunta 13. ¿En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto?

Tabla 13

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	63	73
No	23	27
TOTAL	86	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 14



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que en esta empresa Si se exige un rendimiento bastante alto. Así lo confirma un 73% de los encuestados. Mientras tanto el 27% dice que en esta empresa No se exige un rendimiento bastante alto.

Pregunta 14. ¿Con este trabajo me siento motivado?

Tabla14

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	71	83%
No	15	17%
TOTAL	86	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 15



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que con este trabajo Si se sienten motivados. Así lo confirma un 83% de los encuestados. Mientras tanto el 17% dice que con este trabajo No se sienten motivados.

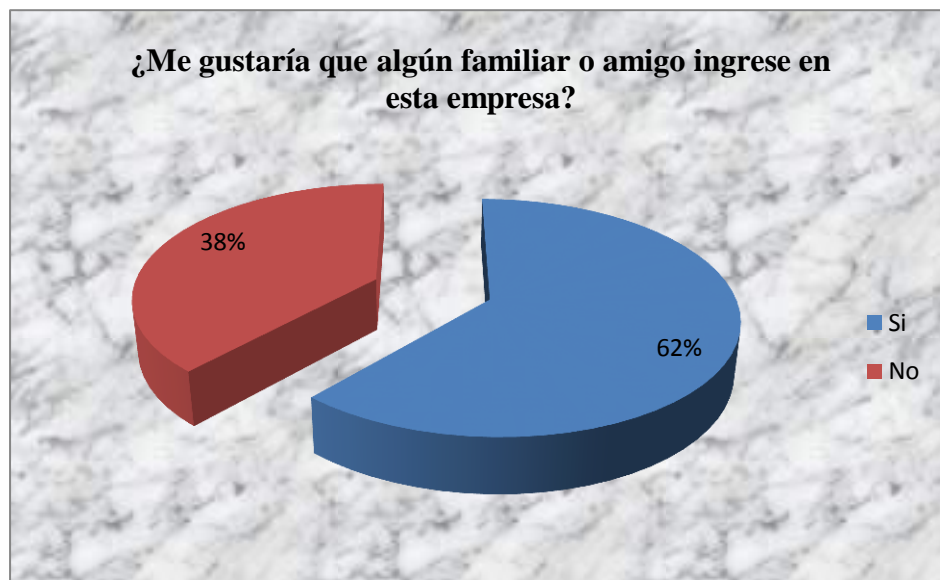
Pregunta 15. ¿Me gustaría que algún familiar o amigo ingrese en esta empresa?

Tabla 15

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	53	62%
No	33	38%
TOTAL	86	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 16



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que les gustaría que algún familiar o amigo Si ingrese en esta empresa. Así lo confirma un 62% de los encuestados. Mientras tanto el 38% dice que me gustaría que algún familiar o amigo No ingrese.

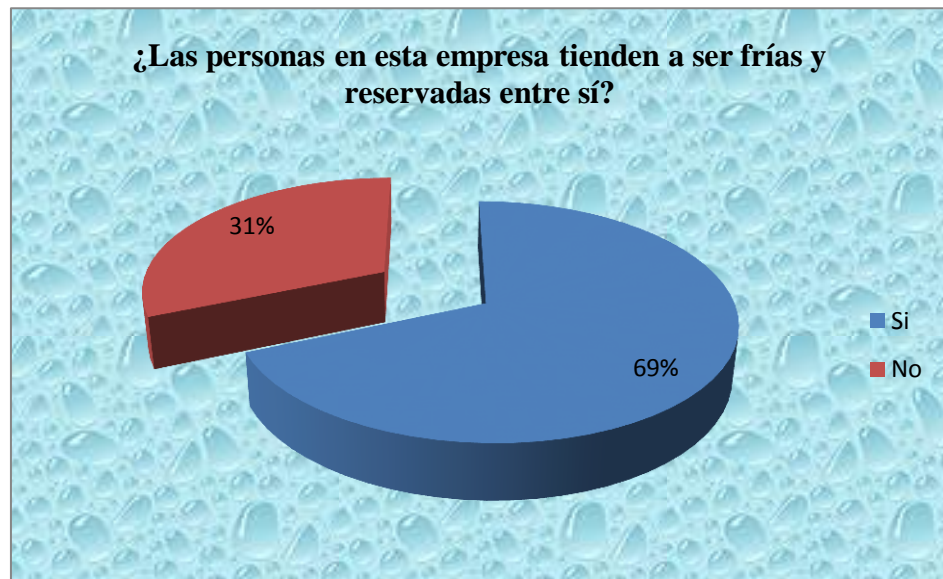
Pregunta 16. ¿Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí?

Tabla 16

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	59	69%
No	27	31%
TOTAL	86	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 17



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que las personas en esta empresa Si tienden a ser frías y reservadas entre sí. Así lo confirma un 69% de los encuestados. Mientras tanto el 31% dice que No tienden a ser frías y reservadas entre sí.

Pregunta 17. ¿En esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?

Tabla 17

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	62	72%
No	24	28%
TOTAL	86	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 18



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que en esta empresa Si presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal. Así lo confirma un 72% de los encuestados. Mientras tanto el 28% dice que No presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

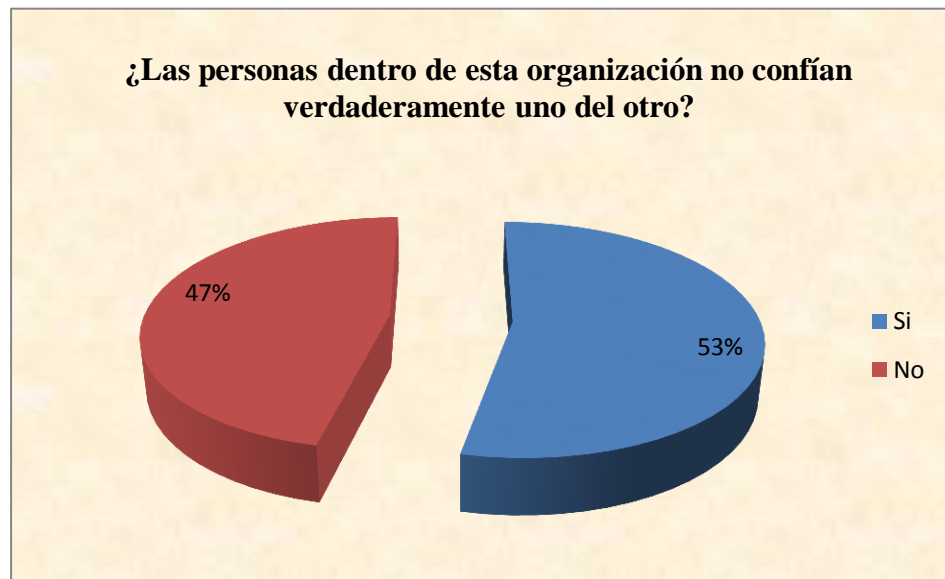
Pregunta 18. ¿Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno del otro?

Tabla 18

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	46	53%
No	40	47%
TOTAL	86	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 19



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que las personas dentro de esta organización Si confían verdaderamente uno del otro. Así lo confirma un 53% de los encuestados. Mientras tanto el 47% dice que No confían verdaderamente uno del otro.

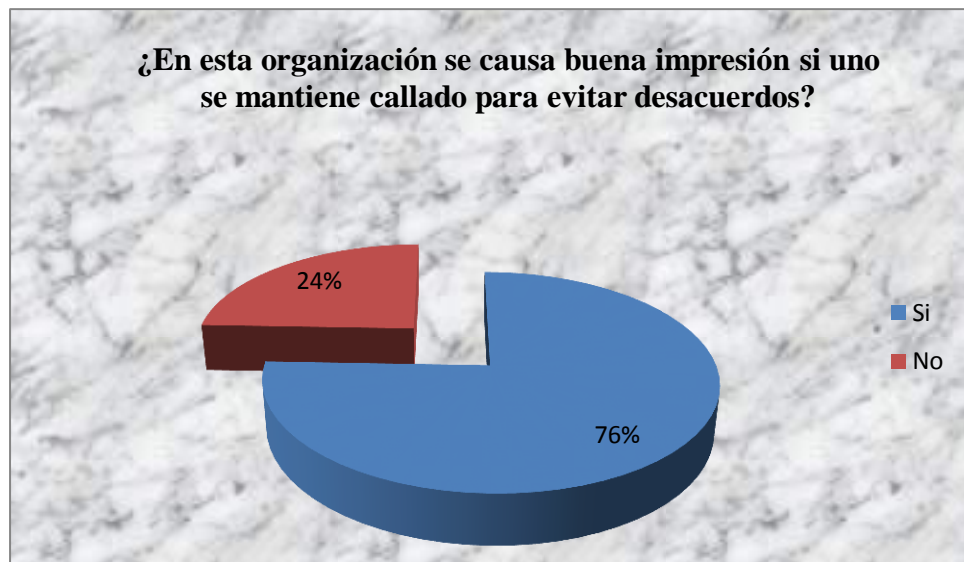
Pregunta 19. ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?

Tabla 19

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	65	76%
No	21	24%
TOTAL	86	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 20



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que en esta organización Si se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. Así lo confirma un 76% de los encuestados. Mientras tanto el 24% dice No se causa buena impresión si uno se mantiene callado.

Pregunta 20. ¿Me siento identificado con los compañeros?

Tabla 20

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	52%
No	41	48%
TOTAL	86	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 21



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que Si se siente identificado con los compañeros. Así lo confirma un 52% de los encuestados. Mientras tanto el 48% dice que No se siente identificado con los compañeros.

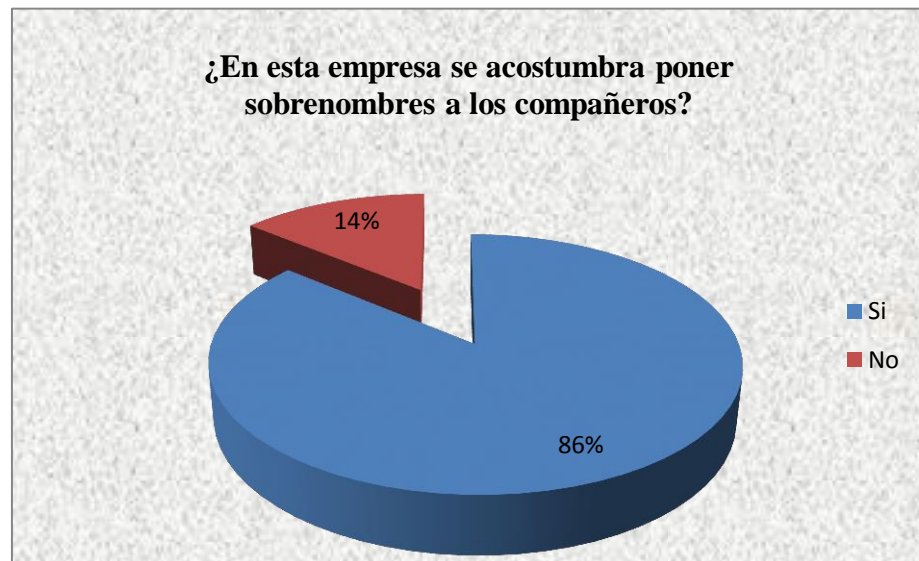
Pregunta 21. ¿En esta empresa se acostumbra poner sobrenombres a los compañeros?

Tabla 21

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	74	86%
No	12	14%
TOTAL	86	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 22



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que en esta empresa Si se acostumbra poner sobrenombres a los compañeros. Así lo confirma un 86% de los encuestados. Mientras tanto el 14% dice No se acostumbra poner sobrenombres a los compañeros.

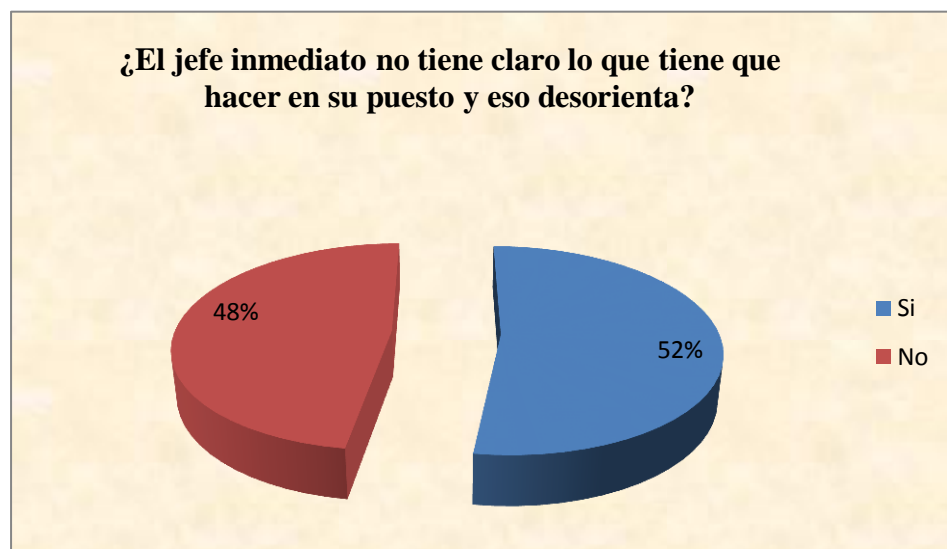
Pregunta 22. ¿El jefe inmediato no tiene claro lo que tiene que hacer en su puesto y eso desorienta?

Tabla 22

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	52%
No	41	48%
TOTAL	86	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Gráfico 23



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis.- Los trabajadores dicen que el jefe inmediato Si tiene claro lo que tiene que hacer en su puesto y eso desorienta. Así lo confirma un 52% de los encuestados. Mientras tanto el 48% dice que el jefe inmediato No tiene claro lo que tiene que hacer en su puesto y eso les desorienta.

4.2 Resumen y presentación porcentual de respuestas por dimensión y pregunta

a) Resumen porcentual por preguntas

Cuadro N° 5
Resumen porcentual de dimensiones

DIMENSIONES		No.-	PREGUNTAS	SI	NO	SI %	NO %
1	Ambiente y Clima Laboral de la Empresa.	1	¿El ambiente de trabajo es agradable en esta empresa?	52	34	60%	40%
		2	¿Las tareas en esta empresa están claramente definidas y lógicamente estructuradas?	47	39	55%	45%
		3	¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta?	76	10	88%	12%
		4	¿Los administradores de esta empresa motivan al personal?	39	47	45%	55%
		5	¿Los compañeros de esta empresa frecuentan hacer críticas con terceros?	64	22	74%	26%
2	Compromiso e identificación con la Empresa.	6	¿En esta empresa uno de los problemas es que los empleados solo velan por los intereses propios?	67	19	78%	22%
		7	¿En esta empresa el personal se niega al cambio?	31	51	41%	59%
		8	¿Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa?	56	30	65%	35%
		9	¿Si se requiere participar de procesos de capacitación para mejorar a la empresa usted participaría?	59	27	69%	31%
		10	¿Usted se identifica al 100% con los intereses de la empresa?	72	14	84%	16%
3	Grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa.	11	¿En esta empresa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?	15	71	17%	83%
		12	¿Las recompensas e incentivos que recibe en esta empresa son mayores que las amenazas y críticas?	41	45	48%	52%
		13	¿En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto?	63	23	73%	27%
		14	¿Con este trabajo me siento motivado?	71	15	83%	17%
		15	¿Me gustaría que algún familiar o amigo ingrese en esta empresa?	53	33	62%	38%
4	Relación entre compañeros y con jefes en la empresa.	16	¿Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí?	59	27	69%	31%
		17	¿En esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?	62	24	72%	28%
		18	¿Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno del otro?	46	40	53%	47%
		19	¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?	65	21	76%	24%
		20	¿Me siento identificado con los compañeros?	45	41	52%	48%
		21	¿En esta empresa se acostumbra poner sobrenombres a los compañeros?	74	12	86%	14%
		22	¿El jefe inmediato no tiene claro lo que tiene que hacer en su puesto y eso desorienta?	45	41	52%	48%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

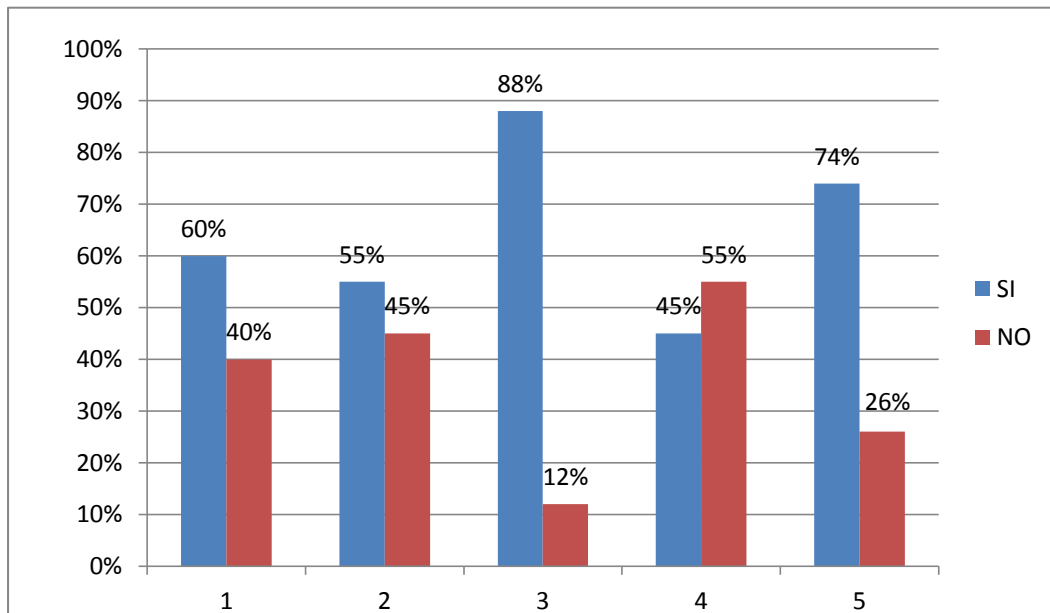
b) Representación gráfica y enfoque técnico por Dimensión

• **Dimensión N° 1**

ENFOQUE TÉCNICO DIMENSIÓN N° 1

DIMENSIONES	No.-	PREGUNTAS	SI	NO	SI%	NO%
1 Ambiente y Clima Laboral de la Empresa.	1	¿El ambiente de trabajo es agradable en esta empresa?	52	34	60%	40%
	2	¿Las tareas en esta empresa están claramente definidas y lógicamente estructuradas?	47	39	55%	45%
	3	¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta?	76	10	88%	12%
	4	¿Los administradores de esta empresa motivan al personal?	39	47	45%	55%
	5	¿Los compañeros de esta empresa frecuentan hacer críticas con terceros?	64	22	74%	26%

DIMENSIÓN N° 1: AMBIENTE Y CLIMA LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

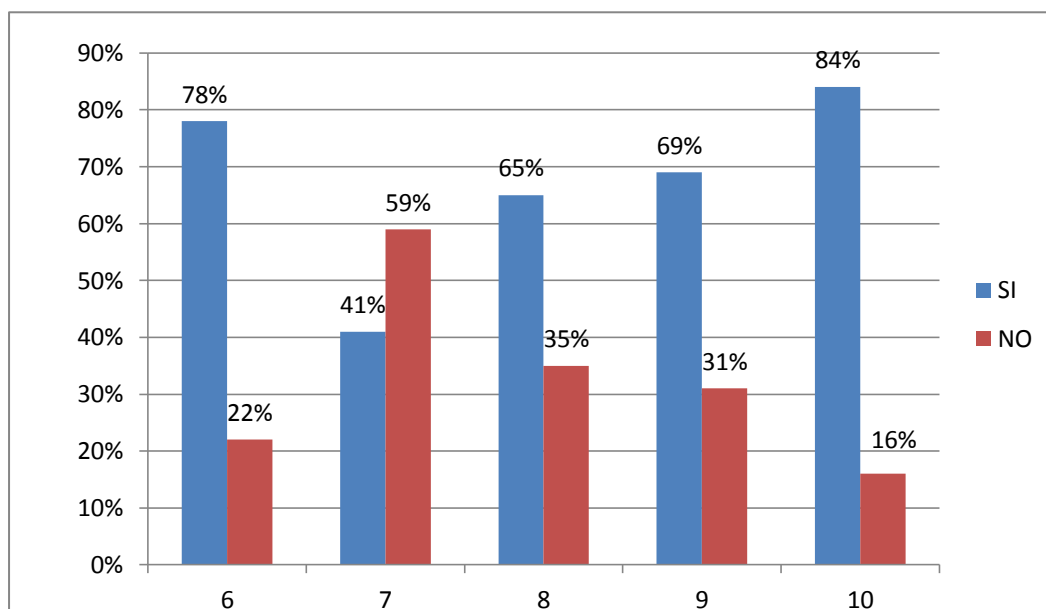
Análisis: Esta dimensión se muestra apreciaciones desfavorables, en cuanto al ambiente laboral y a la motivación por parte de los administradores de la planta, esta tendencia puede afectar el desarrollo eficiente de las funciones dentro de la empresa, un porcentaje alto de los miembros de la organización no se sienten satisfechos en el ambiente en el que se desenvuelven laboralmente.

- **Dimensión N° 2**

ENFOQUE TÉCNICO DIMENSIÓN N° 2

DIMENSIONES	No.-	PREGUNTAS	SI	NO	SI %	NO %
2 Compromiso e identificación con la Empresa.	6	¿En esta empresa uno de los problemas es que los empleados solo velan por los intereses propios?	67	19	78%	22%
	7	¿En esta empresa el personal se niega al cambio?	31	51	41%	59%
	8	¿Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa?	56	30	65%	35%
	9	¿Si se requiere participar de procesos de capacitación para mejorar a la empresa usted participaría?	59	27	69%	31%
	10	¿Usted se identifica al 100% con los intereses de la empresa?	72	14	84%	16%

DIMENSIÓN N° 2: COMPROMISO Y ALINEAMIENTO CON LA EMPRESA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

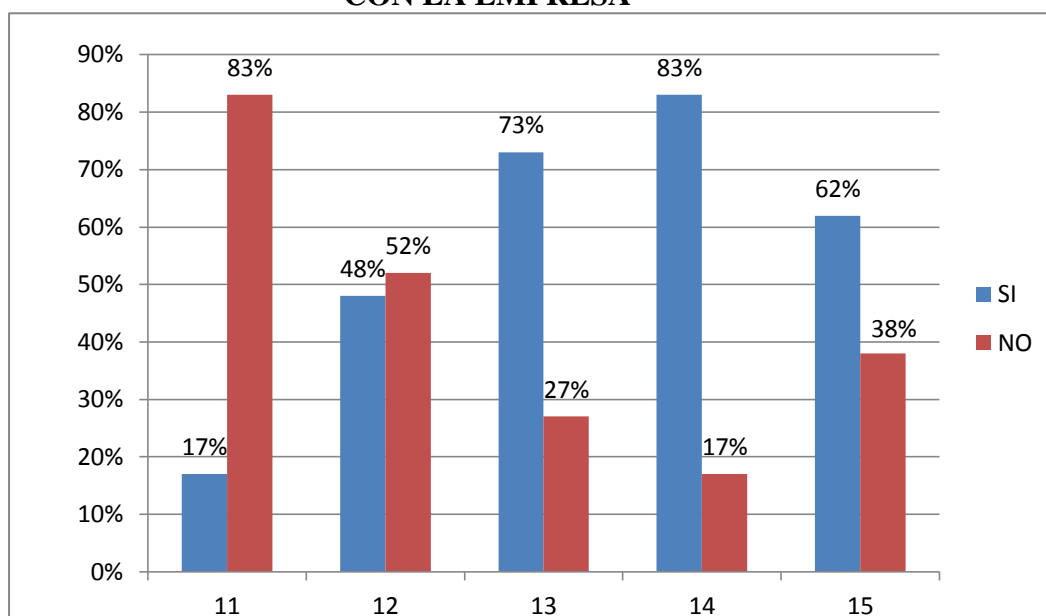
Análisis: En esta dimensión se observa un porcentaje favorable en cuanto a la identificación con la empresa, pero los factores negativos se evidencia ya que no todos los trabajadores, demuestran interés y compromiso con la empresa, lo que puede disminuir la capacidad de orientarse conjuntamente hacia una visión estratégica en la que participen todos quienes laboran en el planta extractora.

- **Dimensión N° 3**

ENFOQUE TÉCNICO DIMENSIÓN N° 3

DIMENSIONES	No.-	PREGUNTAS	SI	NO	SI %	NO%
3 Grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa.	11	¿En esta empresa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?	15	71	17%	83%
	12	¿Las recompensas e incentivos que recibe en esta empresa son mayores que las amenazas y críticas?	41	45	48%	52%
	13	¿En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto?	63	23	73%	27%
	14	¿Con este trabajo me siento motivado?	71	15	83%	17%
	15	¿Me gustaría que algún familiar o amigo ingrese en esta empresa?	53	33	62%	38%

DIMENSIÓN N° 3: GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES CON LA EMPRESA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

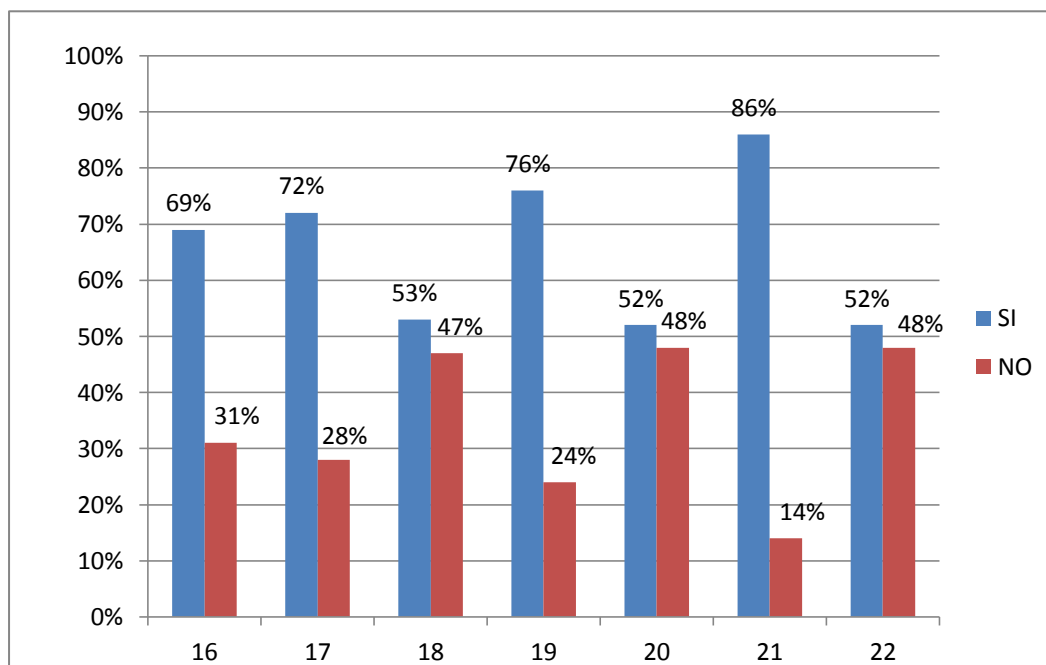
Análisis: En esta dimensión se evidencia porcentaje negativo en cuanto no al reconocimiento e incentivo a los esfuerzos de quienes laboran eficientemente, en contexto global casi todos los miembros que laboran en la planta extractora, se sienten motivados con su trabajo pero esto no quiere decir que, que se descuide la motivación en cuanto a lo laboral.

- **Dimensión N° 4**

ENFOQUE TÉCNICO DIMENSIÓN N° 4

DIMENSIONES	No.-	PREGUNTAS	SI	NO	SI %	NO %	
4	Relación entre compañeros y con jefes en la empresa.	16	¿Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí?	59	27	69%	31%
		17	¿En esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?	62	24	72%	28%
		18	¿Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno del otro?	46	40	53%	47%
		19	¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?	65	21	76%	24%
		20	¿Me siento identificado con los compañeros?	45	41	52%	48%
		21	¿En esta empresa se acostumbra poner sobrenombres a los compañeros?	74	12	86%	14%
		22	¿El jefe inmediato no tiene claro lo que tiene que hacer en su puesto y eso desorienta?	45	41	52%	48%

DIMENSIÓN N° 4: RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS Y CON JEFES EN LA EMPRESA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Análisis: En esta dimensión existe un alto nivel de desconfianza entre todos los integrantes de esa empresa, denotando una problemática en cuanto a las relaciones humanas y de orden jerárquico entre los empleados de la empresa, existen parámetros porcentuales que evidencian un contexto desfavorable.

CAPÍTULO V

MARCO PROPOSITIVO

5.1 Antecedentes de la propuesta

Una vez que se ha evaluado el clima organizacional que rodea a los trabajadores de la planta extractora “La Comuna”, al tiempo que se ha correlacionado con el nivel de desempeño productivo y la satisfacción laboral de los trabajadores de dicha unidad industrial, se tiene como antecedente que existe actualmente un ambiente y clima organizacional poco favorable para el desarrollo normal de las actividades operativas de la empresa, ya que los trabajadores no se sienten satisfechos en ese ambiente laboral, porque no se han tomado en cuenta las aspiraciones personales de superación; hasta el momento nadie les ha consultado sobre su conformidad, por otro lado existe un alto nivel de desconfianza entre todos los integrantes de esa empresa, denotando una problemática en cuanto a las relaciones humanas y de orden jerárquico entre los empleados de la empresa.

No se ha promovido un plan de optimización del talento humano, tampoco se ha propuesto una base para que se den ascensos en los cargos que han de ocupar más adelante si hay un nivel de superación y de profesionalización adecuado, por otro lado los trabajadores tienen temor de emitir opiniones y prefieren no hablar “de frente” para no cometer errores por sus comentarios, no obstante si se opina y se critica a los compañeros “en voz baja” y a las espaldas de ellos, lo cual evidentemente afecta las relaciones entre los compañeros ya que se han creado resentimientos internos, lo que no es adecuado ya que lo único que esta situación hace es contribuir a que haya un ambiente desagradable para el trabajo, en el cual prevalece el individualismo.

La propuesta de mejoramiento de clima organizacional servirá como un instrumento que guiará al gerente a mantener un clima laboral interesante y eficiente, esto ciertamente aportará para obtener un trabajo operativo eficaz en la empresa.

5.2 Objetivos de la propuesta

5.2.1 Objetivo General

- Proponer un plan de mejoramiento que ayuden a mejorar el clima organizacional y el desempeño productivo, en la Planta extractora “La Comuna” del grupo agrícola La Fabril S.A.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Proponer cuáles serán las principales estrategias administrativas para mejorar el actual sistema administrativo, en la Planta extractora “La Comuna”, del Grupo Agrícola La Fabril S. A.
- Determinar una guía técnica con las principales estrategias que puedan aportar al mejoramiento del clima organizacional y el desempeño productivo, en la Planta extractora “La Comuna”.

5.3 Identificación específica de ponderación de factores críticos en base al resultado de encuestas

En conclusión se pudo determinarse que el clima organizacional de la empresa es evaluado como negativo, es decir actualmente no se cumple con las expectativas de trabajo de las personas que se vinculan laboralmente a la empresa pero se espera que en corto tiempo esta realidad cambie y se potencie adecuadamente el componente humano que labora en la planta extractora “La Comuna”.

Se mostrará los factores negativos que se muestran con una ponderación porcentual por encima del 25%, el análisis se desarrolla por cada dimensión establecida, describiendo las interrogantes que identifican un factor específico de estudio y retroalimentación, como se muestra a continuación:

Cuadro N° 6
FACTORES CRÍTICOS

DIMENSIONES	PREGUNTAS	FACTOR CRÍTICO	N°		%	
			SI	NO	SI	NO
1 Ambiente y Clima Laboral de la Empresa.	El ambiente de trabajo es agradable en esta empresa	Ambiente tenso	52	34	60%	40%
	Las tareas en esta empresa están claramente definidas y lógicamente estructuradas	Exceso de reglas y procesos	47	39	55%	45%
	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta		76	10	88%	12%
	Los administradores de esta empresa motivan al persona	Bajo nivel de motivacion	39	47	45%	55%
	Los compañeros de esta empresa frecuentan hacer críticas con terceros	Carencia de valores	64	22	74%	26%
2 Compromiso e identificación con la Empresa.	En esta empresa uno de los problemas es que los empleados solo velan por los intereses propios	Poco compromiso de trabajo en equipo	67	19	78%	22%
	En esta empresa el personal se niega al cambio	Resistencia al cambio	31	51	41%	59%
	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa	Comunicación no adecuada	56	30	65%	35%
3 Grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa.	En esta empresa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	No existe incentivos laborales por endimimiento	15	71	17%	83%
	Las recompensas e incentivos que recibe en esta empresa son mayores que las amenazas y críticas		41	45	48%	52%
4 Relación entre compañeros y con jefes en la empresa.	Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí	Poco compromiso de trabajo en equipo	59	27	69%	31%
	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno del otro		46	40	53%	47%
	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	Comunicación no adecuada	65	21	76%	24%
	En esta empresa se acostumbra poner sobrenombres a los compañeros	Carencia de valores	74	12	86%	14%
	El jefe inmediato no tiene claro lo que tiene que hacer en su puesto y eso desorienta	Falta de capacitacion	45	41	52%	48%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Se identifican en forma específica nueve factores críticos, desglosados por cada dimensión:

- Ambiente tenso
- Problema de estructura y reglas
- Bajo nivel de motivación
- Carencia de valores
- Poco compromiso de trabajo en equipo
- Resistencia al cambio
- Comunicación no adecuada
- No existen incentivos laborales por rendimiento
- Desarrollo y falta de capacitación

Después de obtener los resultados, los mismos han sido analizados en sus respectivos componentes, el análisis de los resultados que la evaluación presentó, evidenció cuáles de las dimensiones evaluadas necesitaban atención inmediata. De acuerdo a dichos resultados, se elaboró la presente propuesta para la mejora del clima organizacional y de desempeño laboral.

La propuesta de mejoramiento administrativo está estructurada por varios ítems, uno por cada falencia determinada en la aplicación del instrumento, en base a dichos preceptos se procede a establecer los factores claves de mejora con sus respectivas estrategias.

Cuadro n° 7

Factores claves de mejora y estrategias

DIMENSIONES		FACTOR CLAVE PARA LA MEJORA	ESTRATEGIAS
1	Ambiente y Clima Laboral de la Empresa.	Ambiente propicio para el trabajo	1. Minimizar el estrés del personal mediante el desarrollo programado de actividades de recreación y socialización.
		Reglas y procesos adecuados	1. Proponer la simplificación de trabajo
		Motivación	1. Impulsar el desarrollo de actos emotivos en fechas importantes para el personal. 2. Brindar charlas de motivación y superación personal.
		Cultura Corporativa	1. Crear políticas internas que promuevan el respeto y consideración entre colaboradores
2	Compromiso e identificación con la Empresa.	Compromiso de trabajo en equipo	1. Aplicación de equipo de mejora continúa
		Flexibilidad al cambio	1. Retroalimentar e informar constantemente sobre procedimientos y lineamientos operativos funcionales de la empresa en base a todos los trabajadores.
3	Grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa.	Incentivos laborales por Rendimiento	1. Reconocer el trabajo de los empleados por medio de menciones honoríficas al mejor empleado del año. 2. Incentivar con un bono económico por cumplimiento, puntualidad y compañerismo.
4	Relación entre compañeros y con jefes en la empresa.	Comunicación propicia	1. Impulsar campañas estratégicas para de desarrollo comunicacional
		Capacitación Continua	1. Impulsar procesos de capacitación continua para el personal.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

5.4 Desarrollo de la propuesta

5.4.1 DIMENSIÓN N° 1: Ambiente y clima laboral de la empresa

a) FACTOR CLAVE DE MEJORA: Ambiente propicio de trabajo

Estrategia 1: minimizar el estrés del personal mediante el desarrollo programado de actividades de recreación y socialización.

Propósito: evitar el estrés laboral, el individualismo, y fortalecer lazos de amistad y compañerismo entre los trabajadores de la empresa.

Mecanismo de aplicación: el manejo adecuado de las relaciones interpersonales y de la realización de actividades recreativas son importantes, porque a través de ellas las personas muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación, apoyo, respeto mutuo, trabajo en equipo, por lo tanto se debe buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general y consecuentemente la productividad.

Se sugieren las siguientes actividades de recreación y esparcimientos para todos los miembros de la empresa.

- Organización del campeonato interno de fútbol para personal administrativo y operativo de la planta.
- Coordinación de paseos campestres y día de convivencias para los empleados operativos de la planta.
- Coordinación de cena navideña para todos los empleados de la planta.

Todas estas actividades deben desarrollarse en mutuo acuerdo entre los directivos y administradores de la planta en fechas u horarios que no intervengan con el trabajo productivo de la planta.

b) FACTOR CLAVE DE MEJORA: reglas y procesos adecuados

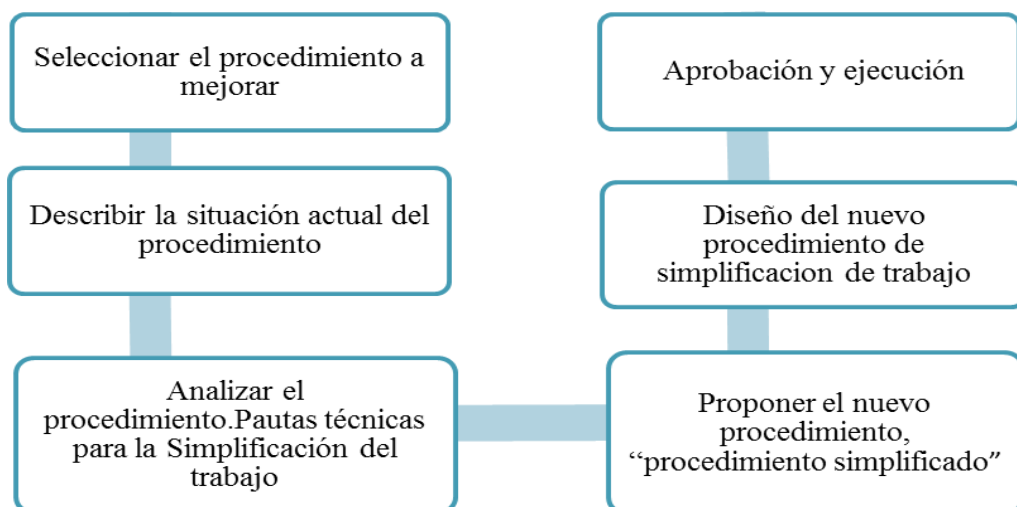
Estrategia 1: proponer la simplificación de trabajo.

Propósito: la simplificación del trabajo posibilita la racionalización de las tareas, lo que permite la disminución de costos, menor inversión de capital y el mejoramiento de la rentabilidad de los recursos económicos y humano, proporciona también un enfoque organizado que no sólo hace que la superación personal sea más fácil, sino que además se ajusta como una modalidad conveniente y continua.

Mecanismo de aplicación: al simplificar los procedimientos de la planta extractora, haces un uso más eficiente del tiempo, lo que a su vez ahorra dinero a la empresa. Si bien los procesos de trabajo específicos varían, el proceso de racionalización de cómo se hace el trabajo es adaptable para las diferentes etapas de la producción o procesos administrativos.

Para lo cual propone que debería desarrollarse en las siguientes fases:

Ilustración N° 2
Procedimiento propuesto para la simplificación de trabajo



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Los procesos tanto administrativo como productivo simplificados podrán ser descritos, diagramado, estimado en Pautas, técnicas para la Simplificación del trabajo.

c) FACTOR CLAVE DE MEJORA: Motivación

Estrategia 1: impulsar el desarrollo de actos emotivos en fechas importantes para el personal.

Propósito: lograr que el personal administrativo y sobre todo operativo se sienta importante dentro de la empresa.

Mecanismo de aplicación: generalmente los directivos y jefes de areas de la planta desconoce las fechas especiales de sus colaboradores (Cumpleaños). Si se trata de que el personal se desembuelva en un ambiente propicio se debe primeramente fomentar la confianza armonica entre los miembros de la empresa.

Es conveniente crear un espacio informativo en donde se identifique las fechas de cumpleaños de cada empleado, para en el momento oportuno extender una sincera felicitación y si es posible un acto emotivo en coordinación con los compañeros.

FORMATO INFORMATIVO FECHAS ESPECIALES DEL PERSONAL

				
PLANTA EXTRACTORA " LA COMUNA "				
N°	PERSONAL		CUMPLEAÑOS	
	NOMBRE	APELLIDO	DIA	MES
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Estrategia 2: brindar charlas de motivación y superación personal.

Propósito: contribuir con el conocimiento personal y emocional de los trabajadores mediante charlas de motivación, consejos y dinámicas, que lo incentiven a pensar y analizar su situación actual sobre temas emocionales, espirituales, familiares para tomar acciones que lo lleven a una mejor calidad de vida.

Mecanismo de aplicación: conscientes de la importancia del desarrollo integral de todos los colaboradores de la empresa, se sugiere desarrollar dos charlas de motivación al año, una por cada semestre, tal como lo indica el siguiente cronograma:

Cuadro n° 8
Cronograma general para charlas de motivación

FORMACIÓN	HORAS	N° COLABORADORES	FECHA PARA LAS CHARLAS DE MOTIVACION		COSTO POR PERSONA	COSTO TOTAL
			PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE		
CHARLA DE MOTIVACIÓN Y SUPERACIÓN N°1	5	86	JUNIO		10,00	860,00
CHARLA DE MOTIVACIÓN Y SUPERACIÓN N°2	5	86		NOVIEMBRE	10,00	860,00
COSTO TOTAL DE LAS CHARLAS DE MOTIVACIÓN						1720,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

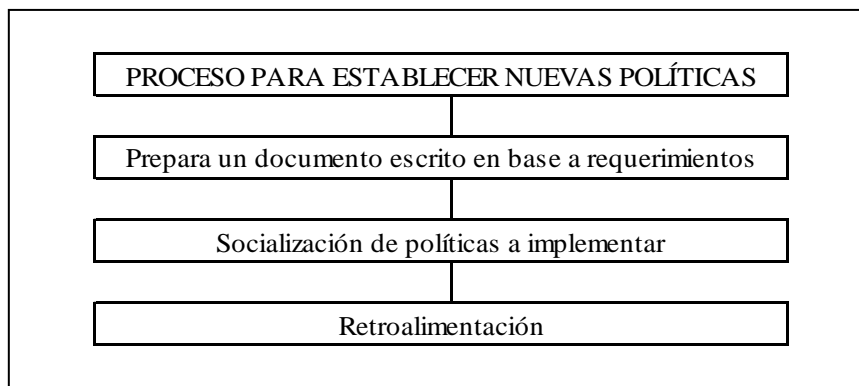
d) FACTOR CLAVE DE MEJORA: Cultura Corporativa

Estrategia 1: crear políticas internas que promuevan el respeto y consideración entre los empleados.

Propósito: fomentar el respeto y la consideración entre los compañeros de trabajo por medio de una política empresarial interna, y sirvan como guía de acción tanto a los administradores como a los empleados para realizar su labor de una mejor manera

Mecanismo de aplicación: los directivos deben aplicar políticas internas que normen y regulen los preceptos relacionados con el comportamiento del personal, en relación a su desarrollo laboral. Para ello es conveniente desarrollar un análisis concreto en base a un proceso sistemático elemental, tal como se muestra a continuación:

Cuadro n° 9
Proceso de implementación de políticas



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Se sugieren establecer las siguientes políticas:

- Desarrollo del bienestar y el desarrollo integral de los empleados.
- Trabajo en equipo y apoyo entre las áreas de la planta extractora.
- Respeto por la experiencia y el saber especializado de cada área y persona.
- Comunicación ágil y oportuna.
- Disposición permanente del ejecutivo a participar en todos los niveles de operación del negocio.

5.4.2 DIMENSIÓN N° 2: compromiso e identificación con la empresa

a) FACTOR CLAVE DE MEJORA: Compromiso de trabajo en equipo e identificación con la empresa

Estrategia 1: aplicación de equipos de mejora continua, los cuales serán miembros de participación en la mejora constante de la calidad del ambiente laboral de la empresa.

Propósito: los equipos de mejora tienen como propósito identificar, analizar y proponer soluciones a ineficiencias del propio trabajo o actividad que realizan los trabajadores, generalmente son equipos "temporales" que se concentran en el análisis que realizan de sus propios procesos de trabajo y las propuestas que logran llevar adelante para mejorar dichos procesos.

Mecanismo de aplicación: se conforman mediante equipos de trabajo los cuales pueden estar constituidos por personas de diferentes unidades y perfiles profesionales. Todo grupo debe contar con un Secretario (Facilitador) que actúa como líder y coordinador del grupo (convoca reuniones, lleva el orden del día, recoge los acuerdos, modera las reuniones).

Existen numerosas herramientas que facilitan el trabajo de mejora de la calidad, pero vamos a sugerir la aplicación del Brainstorming, también llamada tormenta de ideas, Es una técnica clásica de trabajo en grupo utilizada para la producción de ideas.

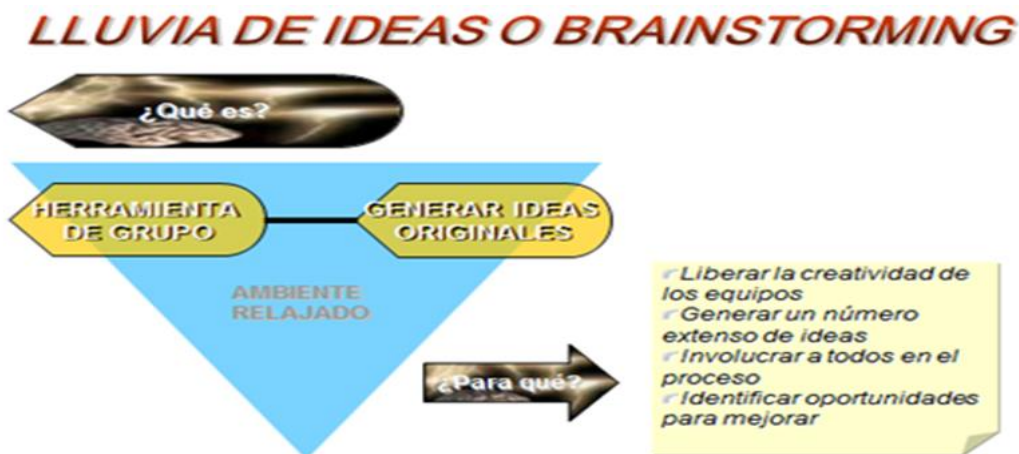
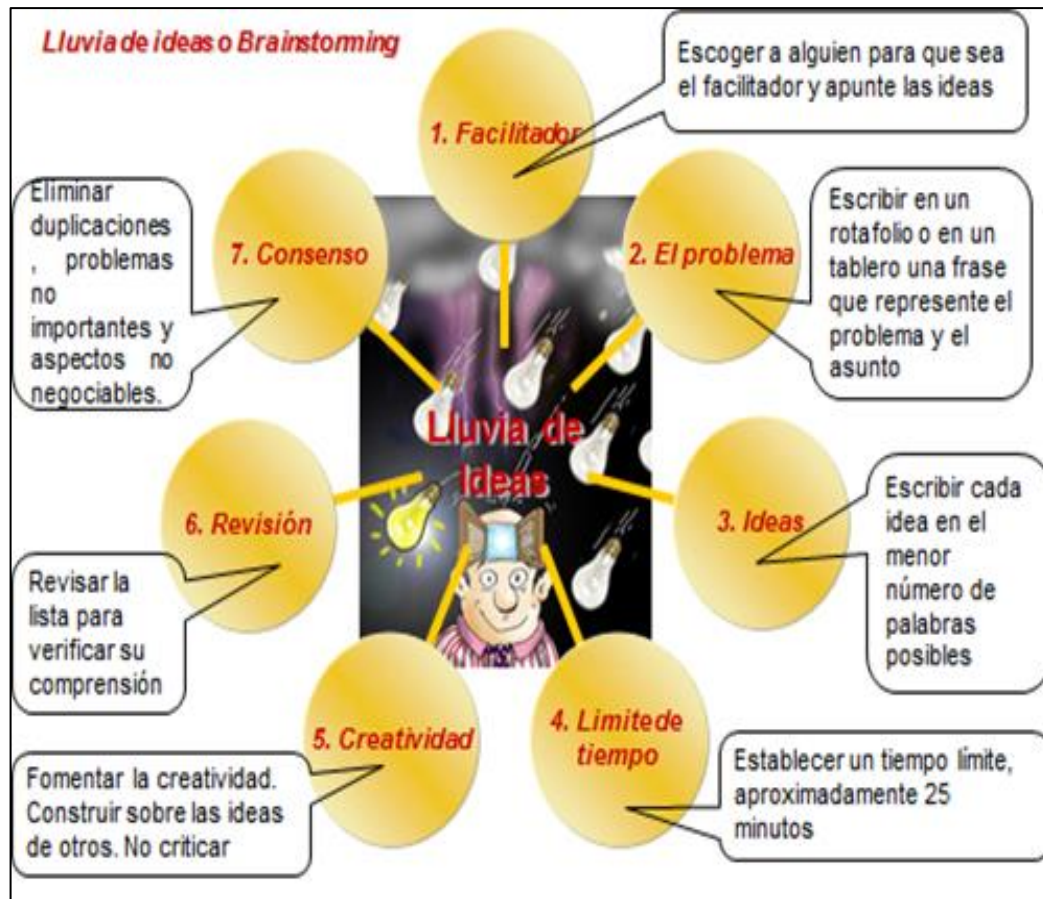


Ilustración n° 3
Funcionamiento del Brainstorming propuesto



Fuente: Investigación en base a la bibliografía
Elaborado por: Mirian Yáñez

Cuadro n° 10

COMO ESTABLECER LOS EQUIPOS DE TRABAJO
<p>Compromiso de los directivos de la empresa</p> <p>Designar a 4 a 6 personas el cual conformaran los equipos de mejora</p> <p>Establecer un calendario de trabajo y una duración máxima de las reuniones (no deben sobrepasar 1 hora)</p> <p>Se determina y documenta cómo pueden llevarse a la práctica las mejoras</p> <p>Esta información se resume en un Acta, sencilla y concreta, pero que recoge la información significativa</p> <p>Comprobación y retroalimentación de mejoras implementadas</p>

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Cuadro n° 11
Cronograma para establecer los equipos de mejora

FORMACIÓN	N° DE INTEGRANTES	Calendario para la aplicación de los equipos de mejora	
Equipo de mejora continua n° 1	4	Junio	
Equipo de mejora continua n° 2	4		Noviembre

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

a) FACTOR CLAVE DE MEJORA: Flexibilidad al cambio

Estrategia 1: retroalimentar e informar constantemente sobre procedimientos, y lineamientos operativos funcionales de la empresa en base a todos los trabajadores.

Propósito: disminuir el impacto de incurrir en los cambios que pudiera haber en cuanto a administración, tecnología, normas de calidad y de producción.

Mecanismo de aplicación: compartir con el personal operativo las herramientas, normas de producción y calidad, con que la empresa se rige, como lineamientos fundamentales para la operatividad de la planta.

Lo fundamental es lograr que el personal se sienta parte del proceso de cambio y no un ente cambiante en relación al entorno, para ello es conveniente proponer los siguientes componentes:

- Las autoridades del planta extractora deben fomentar la importancia de la actualización continua en cuanto a normas de producción y de calidad.
- En el caso de darse la implementación de nuevos equipos de producción o de tecnología, como primer aspecto dichos procedimientos deben ser informados y analizados por todos los miembros de la empresa.

- Es conveniente que el personal operativo maneje un mismo esquema de registro de producción, sin importar el turno que se encuentre.

5.4.3 DIMENSIÓN N° 3: Grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa

a) FACTOR CLAVE DE MEJORA: Incentivos laborales por rendimiento y cumplimiento de metas

Estrategia 1: reconocer el trabajo de los empleados por medio de menciones honoríficas al mejor empleado que ha logrado cumplir sus metas en el año.

Propósito: impulsar al rendimiento del personal, mediante el reconociendo del esfuerzo y méritos.

Mecanismo de aplicación: realizar una placa de reconocimiento al empleado operativo y administrativo con mayor rendimiento y dedicación en el ámbito laboral. La misma que será entregada en la celebración navideña de la empresa que se efectúa cada año en el mes de diciembre.

Cuadro n° 12
Costo estimado placas de reconocimiento

DETALLE	UNIDADES	PRECIO	COSTO TOTAL
Placas 15cmx 20cm	2	20,00	40,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

Estrategia 2: incentivar con un bono económico por cumplimiento, puntualidad y compañerismo.

Propósito: los beneficios complementarios al salario son motivaciones de carácter económico y sociocultural, por lo tanto estas son un medio eficaz para retener a un buen empleado y atraer a otros de gran rendimiento, y de esta manera multiplicar la productividad de la empresa.

Mecanismo de aplicación: las prestaciones y las remuneraciones proporcionan la motivación necesaria para que el personal realice el trabajo de manera más motivada y por ende más eficiente, ya que en algunos casos promueve la permanencia de los empleados en la empresa, reduciendo así la rotación del personal.

Se sugiere un bono económico adicional al salario, que será entregado cada año al empleado que ha cumplido y asistido puntualmente a su trabajo y sobre todo que ha tenido buena relación con sus compañeros durante todo el año.

Formato de registro de puntualidad y rendimiento del personal

				
PLANTA EXTRACTORA " LA COMUNA "				
	PERSONAL	PUNTUALIDAD		CUMPLIMIENTO
N°	Nombres	Hora de Ingreso	Hora de Saliada	Resultados de la evaluacion de desempeño
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Mirian Yáñez

5.4.4 DIMENSIÓN N° 4: Relación entre compañeros y con jefes en la empresa

a) FACTOR CLAVE DE MEJORA: Comunicación propicia

Estrategia 1: impulsar campañas estratégicas para de desarrollo comunicacional

Propósito: establecer una línea de comunicación eficaz entre los miembros de la empresa. (Gerente, personal administrativo y operativo de la planta)

Mecanismo de aplicación: se espera que la empresa mantenga en forma recomendable los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los empleados estén enterados de las actividades que realiza la empresa.

- Fomentar la comunicación abierta y responsable entre todos quienes conforman la empresa.
- Impulsar a la socialización continua del personal administrativo y operativo mediante la utilización de charlas espontáneas.
- Establecer un nivel de comunicación directa entre directivos, gerente, jefe de área y personal operativo de la empresa.

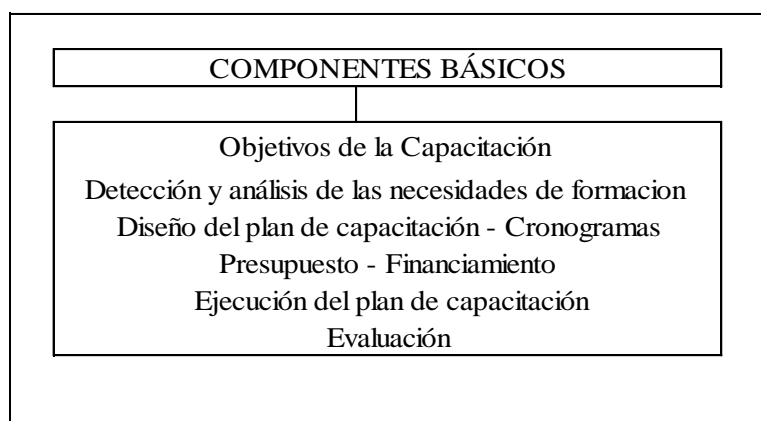
b) FACTOR CLAVE DE MEJORA: Desarrollo y capacitación

Estrategia 1: impulsar procesos de capacitación continua para el personal

Propósito: desarrollar las capacidades de los trabajadores proporciona beneficios tanto para ellos, como para la empresa, les ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; y a la organización le favorece al incrementar los costos-beneficios.

Mecanismo de aplicación: la capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto, en base a dichos lineamientos se plantean los componentes esenciales para la estructura de un plan de capacitación:

Cuadro n° 13
Componentes sugeridos para plan de capacitación



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mirian Yáñez

Se sugieren los siguientes cursos de capacitación para el personal administrativo y operativo de la planta extractora:

Cuadro n° 14
Capacitación sugerida

PERSONAL ADMINISTRATIVO		
FORMACIÓN	HORAS	N° COLABORADORES
Valor de tecnología de información, Project	20	22
Métodos estadísticos	15	22
Negociación de proveedores y Excel	20	22
PERSONAL OPERATIVO		
FORMACIÓN	HORAS	N° COLABORADORES
Gestión de riesgos laborales	20	64
Manejo de equipos tecnológicos	20	64
Procesos de producción	15	64

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mirian Yáñez

Es importante estimar los costos efectuados por capacitación con la finalidad de establecer una perspectiva clara de las erogaciones resultantes de la aplicación de esta estrategia.

Cuadro n° 15
Costo estimado de capacitación sugerida

PERSONAL ADMINISTRATIVO				
FORMACIÓN	HORAS	N° COLABORADORES	COSTO ESTIMADO POR PERSONA	COSTO CAPACITACION
Valor de tecnología de información, Project	20	22	50,00	1.100,00
Métodos estadísticos	15	22	25,00	550,00
Negociación de proveedores y Excel	20	22	30,00	660,00
PERSONAL OPERATIVO				
FORMACIÓN	HORAS	N° COLABORADORES	COSTO ESTIMADO POR PERSONA	COSTO CAPACITACION
Gestión de riesgos laborales	20	64	25,00	1.600,00
Manejo de equipos tecnológicos	20	64	25,00	1.600,00
Procesos de producción	15	64	25,00	1.600,00
COSTO TOTAL ESTIMADO DE CAPACITACION				7.110,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

5.5 Análisis de recursos para efectuar el plan de mejora

Cuadro n° 16
Recursos para plan de mejora

FACTOR CLAVE PARA LA MEJORA	ESTRATEGIAS	INFRAESTRUCTURA	MATERIALES	EQUIPOS	RECURSO HUMANO
Ambiente propicio para el trabajo	Minimizar el estrés del personal mediante el desarrollo programado de actividades de recreación y socialización.	Canchas Deportivas	³ Balones	³ Computador	Jefe de recursos humanos secretaria
Reglas y procesos adecuados	Proponer la simplificación de trabajo	No requerida	No requerida	³ Computador	Gerente general jefes de areas
Motivación	Impulsar el desarrollo de actos emotivos en fechas importantes para el personal	No requerida	² Hojas impresas	³ Computador	Gerente Jefe de recursos humanos secretaria
	Brindar charlas de motivación y superación personal	Sala de conferencia y reuniones	No requerida	³ Computador / proyector	Jefe de recursos humanos Motivador
Cultura Corporativa	Crear políticas internas que promuevan el respeto y consideración entre colaboradores	No requerida	No requerida	³ Computador	Presidente Gerente General
Compromiso de trabajo en equipo	Aplicación de equipo de mejora continúa	Sala de conferencia y reuniones	No requerida	³ Computador	Gerente general jefes de areas
Flexibilidad al cambio	Retroalimentar e informar constantemente sobre procedimientos y lineamientos operativos funcionales de la empresa en base a todos los trabajadores.	No requerida	No requerida	³ Computador	Gerente general Jefes de areas secretaria
Incentivos laborales por Rendimiento	Reconocer el trabajo de los empleados por medio de menciones honorificas al mejor empleado del año	No requerida	² Dos placas de Reconocimiento	No requerida	Gerente General
	Incentivar con un bono económico por cumplimiento, puntualidad y compañerismo	No requerida	No requerida	³ Computador	Presidente Gerente General secretaria
Comunicación propicia	Impulsar campañas estratégicas para de desarrollo comunicacional	No requerida	² Hojas impresas	³ Computador	Gerente Jefe de recursos humanos secretaria
Capacitación Continua	Impulsar procesos de capacitación continua para el personal.	Sala de conferencia y reuniones	No requerida	³ Computador / proyector	Capacitador ¹
¹ POR CONTACTAR ² POR ADQUIRIR ³ EN EXISTENCIA					

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

5.6 Análisis de costos y financiamiento

Cuadro n° 17
Costos y financiamiento para plan de mejora

FACTOR CLAVE PARA LA MEJORA	ESTRATEGIAS	DETALLE	COSTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO
Ambiente propicio para el trabajo	Minimizar el estrés del personal mediante el desarrollo programado de actividades de recreación y socialización	No genera costo	0,00	*****
Reglas y procesos adecuados	Proponer la simplificación de trabajo	No genera costo	0,00	*****
Motivación	Impulsar el desarrollo de actos emotivos en fechas importantes para el personal	No genera costo	0,00	*****
	Brindar charlas de motivación y superación personal	Charlas de motivación	1720,00	Departamento financiero de la empresa - inversion motivacion
Cultura Corporativa	Crear políticas internas que promuevan el respeto y consideración entre colaboradores	No genera costo	0,00	*****
Compromiso de trabajo en equipo	Aplicación de equipo de mejora continúa	No genera costo	0,00	*****
Flexibilidad al cambio	Retroalimentar e informar constantemente sobre procedimientos y lineamientos operativos funcionales de la empresa en base a todos los trabajadores	No genera costo	0,00	*****
Incentivos laborales por Rendimiento	Reconocer el trabajo de los empleados por medio de menciones honoríficas al mejor empleado del año	2 placas de reconocimiento	40,00	Caja chica de la empresa
	Incentivar con un bono económico por cumplimiento, puntualidad y compañerismo	Bono económico	100,00	Departamento financiero de la empresa - Reconocimiento
Comunicación propicia	Impulsar campañas estratégicas para de desarrollo comunicacional	No genera costo	0,00	*****
Capacitación Continua	Impulsar procesos de capacitación continua para el personal	Capacitación	7110,00	Departamento financiero de la empresa - Capacitación
COSTO TOTAL ESTIMADO			8.970,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Mirian Yáñez

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El estudio de investigación referente al clima organizacional y sus componentes fue desarrollado, en la Planta Extractora “La Comuna” perteneciente al Grupo Agrícola La Fabril, en donde la mayoría del personal ha tenido que adaptarse a los requerimientos técnicos de un sistema administrativo que demanda la eficiencia, en este sistema productivo se ha tomado en cuenta prioritariamente las necesidades de la empresa pero se ha dejado pasar por alto las necesidades de los trabajadores y se ha descuidado casi todos los componentes que conforman en clima organizacional.
- El estudio se enfocó en el análisis de cuatro dimensiones que integran al clima organizacional: Ambiente y clima laboral de la empresa, Compromiso e identificación con la empresa, Grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa y Relación entre compañeros y con jefes en la empresa. Mediante los cuales se identificaron factores que deben ser mejorados mediante la aplicación concreta de estrategias.
- En base a los resultados se estableció que el clima organizacional dentro de la planta extractora no es favorable, y se declara que existe un alto nivel de desconfianza y suspicacia entre todos los integrantes de la empresa, denotando una problemática en cuanto a las relaciones humanas.
- Entre los factores críticos de mayor relevancia encontrados en el estudio pertinente se encuentran: Ambiente tenso, problema de estructura y reglas, bajo nivel de motivación, carencia de valores, poco compromiso de trabajo en equipo, resistencia al cambio, comunicación no adecuada, la no existencia de incentivos laborales por rendimiento, desarrollo y falta de capacitación laboral.

- En base a los preceptos antes mencionados se propone la implementación de un plan de mejora de clima organizacional, que permita minimizar los impactos generados por los factores críticos. Dicho esquema estratégico puede ser financiado mediante el presupuesto anual que la empresa designa para el desarrollo del personal o mediante la autogestión empresarial, por cuanto los desembolsos estipulados son únicamente referenciales.

6.2 RECOMENDACIONES

- Mantener un ambiente laboral favorable, en beneficio de todos quienes conforman la planta extractora “La Comuna”, con el propósito de generar las condiciones adecuadas para el desarrollo de las funciones y actividades en general.
- Generar un nivel aceptable de compromiso colectivo, enfocados en los lineamientos y preceptos fundamentales de la empresa.
- Preocuparse por la satisfacción laboral de los trabajadores operativos y personal administrativo de la empresa, fomentando mecanismos de formación profesional continua e incentivando a la superación personal del colaborador, logrando de esta manera establecer parámetros de eficiencia en el trabajo cotidiano.
- Fomentar un nivel de comunicación idóneo entre todos quienes conforman la empresa, aplicando el tipo de comunicación multidireccional en la planta extractora “La Comuna”, con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y concreta.
- Implementar la propuesta del plan de mejora para clima organizacional en la planta extractora “La Comuna”, con el propósito de mejorar los factores críticos y potenciar los aspectos positivos, logrando el desarrollo eficiente de las funciones del personal enfocados en un alto nivel de rendimiento o desempeño operativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alves, J. (2010). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.
- Antonaski, Cianciolo & Sternberg. (2010). *The nature of leadership*. Sage Publications.
- Aranzandi & Thomson. (s.f.). Factbook Recursos Humano/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo. 4. Hay Group SAP.
- BRUNET, L., El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas, 30-32, 2007.
- Caroselli, M. (2011). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Córdova, A. R. (2012). *El clima organizacional como factor de desarrollo en las empresas*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos93/clima-organizacional-como-factor-desarrollo-empresas/clima-organizacional-como-factor-desarrollo-empresas.shtml>
- Chávez, M. (26 de Febrero de 2013). La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME Ecuatoriana. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Chiavenato, I., Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill, 4-5, 321, 2007.
- Chiavenato, I. (2010). *Liderazgo y empresa. Introducción a la teoría general de la administración* (Quinta ed.). México: Graw Hill.
- Díaz, F. y. (2004). El individuo como unidad de análisis. En *La influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral*. (págs. 125-166). España: UOC.
- Galindo, M. (2009). *Fundamentos de administración*. Trillas. 4ª edición. México.
- González, J. (2010). Empresa: Marco conceptual y técnicas de gestión por áreas funcionales. Barcelona: Servei de Publicacions.
- Guillén Gestoso & Guil Bozal. (2011). Clima Organizacional. En *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Mc Graw-Hill. (págs. 165-178). México.

- Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio. (2013). Análisis de datos. En *Metodología de la investigación* (págs. 492-622). México D. F: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. 341, 419-428, 2006.
- Hersey & Blanchard. (2008). En *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional* (7 ed., pág. 364). México: Prentice Hall Inc.
- Hersey, J. (2009). Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional. México: Prentice Hall Inc.
- Litwin G. H. & Stringer R. A. (2008). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.
- Litwin y Stringer. (2008). En *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.
- Méndez, A. (2009). En *Clima Organizacional en Colombia* (pág. 33). Universidad del Rosario.
- Morales, M.L. (2005). Psicometría aplicada. En M. L, *Unidades de medición psicológica y normas de calificación* (págs. 43-70). Mexico. Trillas.
- Münch, G. (2009). *Fundamentos de administración*. Trillas. México.
- Ordóñez, M. M. (2011). *El Liderazgo del Director como factor determinante de la Funcionalidad Administrativa del Colegio Evangélico Mixto "Alfa y Omega" del municipio de la Libertad, departamento de Huehuetenango*. Huehuetenango: Universidad Panamericana.
- Robbins, D. (2008). Fundamentos de Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Santana Jaime & Araujo Cabrera. (2007). En *Clima y cultura organizacional ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* (Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa ed., págs. 296-324).
- Senlle, A. (2010). *Calidad y Liderazgo*. Barcelona: Gestión S.A.

- Sisk, H. (2010). *Administración y Gerencia de Empresas*. South Westewrn Publishing Co.
- Simard, G. (2005). La movilización de los recursos humanos: una fuerza colectiva basada en relaciones de reciprocidad. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración* (35), 67-86.

LINKOGRAFÍA

- (G.G.M.O y N.E.N.V G.L.S. Componentes del clima organizacional, (2009), Recuperado de: <http://galeon.com/glsvoca5/COMPORTAMIENTO.HTML>)
- (Red, 2014, Factores que influyen en el clima organizacional, recuperado de: <http://www.abogadosenred.com.mx/consultas/verArticulo.php?&id=644>)
- Martínez, Luis. Clima Organizacional. Obtenida el 24 de setiembre de 2009, de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

ANEXOS

Anexo 1.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucciones

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuesta incorrecta ni correcta.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que usted crea conveniente, todas las respuestas a esta encuesta son de carácter anónimas.

DIMENSIONES		No.-	PREGUNTAS	SI	NO
1	Ambiente y Clima Laboral de la Empresa.	1	¿El ambiente de trabajo es agradable en esta empresa?		
		2	¿Las tareas en esta empresa están claramente definidas y lógicamente estructuradas?		
		3	¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta?		
		4	¿Los administradores de esta empresa motivan al personal?		
		5	¿Los compañeros de esta empresa frecuentan hacer críticas con terceros?		
2	Compromiso e identificación con la Empresa.	6	¿En esta empresa uno de los problemas es que los empleados solo velan por los intereses propios?		
		7	¿En esta empresa el personal se niega al cambio?		
		8	¿Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta empresa?		
		9	¿Si se requiere participar de procesos de capacitación para mejorar a la empresa usted participaría?		
		10	¿Usted se identifica al 100% con los intereses de la empresa?		
3	Grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa.	11	¿En esta empresa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda?		
		12	¿Las recompensas e incentivos que recibe en esta empresa son mayores que las amenazas y críticas?		
		13	¿En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto?		
		14	¿Con este trabajo me siento motivado?		
		15	¿Me gustaría que algún familiar o amigo ingrese en esta empresa?		
4	Relación entre compañeros y con jefes en la empresa.	16	¿Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre sí?		
		17	¿En esta empresa siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal?		
		18	¿Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente uno del otro?		
		19	¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos?		
		20	¿Me siento identificado con los compañeros?		
		21	¿En esta empresa se acostumbra poner sobrenombres a los compañeros?		
		22	¿El jefe inmediato no tiene claro lo que tiene que hacer en su puesto y eso desorienta?		

Anexo 2

REGISTRO FOTOGRÁFICO
Vista panorámica de la planta “La Comuna”



Instalaciones de la extractora



Área de descarga de la fruta de palma



Área de los calderos de la planta extractora



Empleados operativos del primer turno de la planta extractora “La Comuna”



Con el Ing. José Vélez, Jefe de recursos humanos de la Extractora La Comuna

