



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERIA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Tesis de grado previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LAS INDUSTRIAS-MANUFACTURERAS DEL
CANTÓN“LA CONCORDIA”.**

ESTUDIANTE:

Fanny Tamara Nevárez Gavidia

Director de Tesis:

ING. Jaime Merizalde

SANTO DOMINGO– ECUADOR

ABRIL, 2014

**ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LAS INDUSTRIAS-MANUFACTURERAS DEL
CANTÓN “LA CONCORDIA”.**

Ing. Jaime Merizalde
DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

Ing. Patricio Analuisa
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Eco. Oscar Morales
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Sonia Arcos
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo..... de..... del 2014

Autor: Nevárez Gavidia Fanny Tamara

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**Título de la tesis: ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS INDUSTRIAS-
MANUFACTURERAS DEL CANTÓN “LA CONCORDIA”.**

Fecha: Abril. 2014

El contenido del presente trabajo. Está bajo Responsabilidad del Autor.

Nevárez Gavidia Fanny Tamara

C.I. 17176888137

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo..... de..... del 2014.

Ing. Patricio Analuisa

COORDINADOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Mediante la presente tengo a bien informar que el trabajo investigativo realizado por la señorita NEVÁREZ GAVIDIA FANNY TAMARA, cuyo tema es ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS INDUSTRIAS – MANUFACTURERAS DEL CANTÓN “LA CONCORDIA”, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.

Atentamente

Ing. Jaime Merizalde
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Nuestra vida pasa por diferentes episodios,
unos más fáciles que otros, unos alegres y otros tristes.
He conocido el éxtasis de la felicidad y el dolor de una despedida.
He aprendido de las ojeras, que produjeron grandes triunfos.
Y de la decepción por tomar algunas cosas a la ligera.
He apreciado el más bello paisaje pero también he visto escenas desgarradoras.
Cada uno de estos episodios me ha convertido en la persona que soy.

Una situación de tristeza me ha enseñado a valorar los momentos de felicidad,
Mientras que los momentos de felicidad me enseñaron a vivir plenamente.
Escenas de dolor han incrementado mi fortaleza
De los momentos en que todo parece ya perdido, he aprendido a persistir,
Los triunfos me han enseñado a ser más humilde,
Y las derrotas despertaron mi lado emprendedor y entusiasta.

No todo ha sido malo en mi vida, ni todo bueno.
Ha habido momentos dulces y algunos amargos.
Esta es una clara muestra, un episodio más de mi vida concluido
Y un nuevo episodio listo para comenzar.
Porque una puerta se cierra a la misma vez que se abre otra.

Lo único que me queda por decir es ¡Gracias!
¡Gracias! a todas las personas que estuvieron en cada uno de esos momentos.
Gracias a las personas que fueron mi guía para llegar hasta este punto de éxito.
Gracias por estar ahí como un libro abierto para depositar en mí
sus conocimientos, sus experiencias, sus anhelos, sus sueños y hacer de mí un ser de bien.
Gracias a Dios, a mis padres, hermanos, amigos, profesores, jefes, amores, desamores,
conocidos y hasta aquellos desconocidos que me dieron una lección de vida sin saberlo.
¡Gracias por formar o haber formado parte de mi vida!

DEDICATORIA

Al terminar una etapa importante de mi vida, quiero agradecer primero a Dios, por haber puesto obstáculos en mi camino, que me permitieron desarrollarme como persona, adquirir fortaleza, esperanza y decisión, por lo que hoy he llegado hasta aquí.

A mis padres porque con su ejemplo me han demostrado que la responsabilidad y la entrega son dos pilares que me permitirán conseguir todo lo que me proponga, además porque con su apoyo nunca me han dejado rendirme.

A mis hermanos, porque han sido un ejemplo a seguir, siempre me han apoyado, pero sobre todo nunca me han permitido que me conforme con lo que tengo, sino que siempre aspire a más.

A mis profesores, en especial al Ing. Pablo Estrella, Patricio Pérez, Sonia Arcos, Zoide Benalcazar, Jaime Merizalde y Oscar Morales, que además de compartir conmigo sus conocimientos, me han dado grandes lecciones de vida.

Por último a mis grandes amigos, Kenia Murillo, Estefanía Chica, Jorge Loor, Andrea Mera y Araceli Zambrano quienes siempre han estado conmigo, dándome ánimos, corrigiendo mis errores, pero sobre todo me han brindado un cariño incondicional.

Gracias a ellos aprendí a ser feliz, y por eso este triunfo va dedicado a estas personitas que me ayudaron a crecer y madurar.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

PORTADA	i
SUSTENTACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL TRIBUNAL.....	ii
RESPONSABILIDAD DEL AUTOR.....	iii
INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
TABLA DE CONTENIDO	vii
RESUMEN	x
ABSTRACT	xii
CAPITULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Título de la investigación	2
1.2. Planteamiento y formulación del problema.....	2
1.2.1. Planteamiento del problema	2
1.2.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Justificación	4
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos	5
CAPITULO II.....	6
MARCO DE REFERENCIA	6
2.1. MARCO TEÓRICO	7
2.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	7
2.1.1.1. Reseña histórica.....	7
2.1.1.2. Conceptualizaciones.	8
2.1.1.3. Importancia.....	9
2.1.1.4. Características del clima organizacional	10
2.1.1.5. Teorías del Clima Organizacional	11
2.1.1.6. Clasificación del clima organizacional.....	13
2.1.1.7. Tipos de climas.....	15
2.1.1.8. Enfoques de estudio del clima organizacional	17
2.1.1.9. Estudio y medición del clima organizacional.....	18
2.2.1.10. Beneficios del Estudio del Clima Organizacional	20

2.1.2. Productividad.....	21
2.1.2.1. Definición	21
2.1.2.2. Importancia de la productividad	21
2.1.2.3. Factores determinantes de la productividad.	22
2.1.2.4. Ciclo de la productividad.....	23
2.1.2.5. Productividad laboral.....	23
2.2. Marco Conceptual.....	25
2.3. Marco Temporal – Espacial.....	26
2.4. Marco Legal.....	26
CAPITULO III	30
METODOLOGÍA.....	30
3.1. Hipótesis	30
3.2. Operacionalización de las variables.	31
3.3. Estrategia Metodológica	33
3.3.1. Diseño de la investigación.....	33
3.3.2. Métodos de investigación	34
3.3.3. Técnicas de investigación.....	35
3.4. Unidad de Análisis.	38
3.4.1. Población	39
3.4.2. Muestra	39
3.4.3. Condiciones de prueba	41
3.4.4. Análisis e interpretación de los datos	42
CAPITULO IV	48
RESULTADO Y DISCUSIÓN	48
4.1. Caracterización del campo de acción.	48
4.1.1. Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores.....	48
4.1.2. Resultados de las encuestas a los directivos de las industrias	102
4.2. Diagnóstico.....	116
4.3. Análisis de causas	118
4.4. Análisis de variables e indicadores acorde a la fundamentación teórica del tema y comprobación de la hipótesis planteada.	122
4.4.1. Resultados del análisis de la productividad de las industrias	122
4.4.2. Tipos de climas presentes en las industrias	126
4.4.3. Correlación de las variables clima e índices de productividad.....	131
CAPITULO V	143
PROPUESTA	143
5.1. Premisas de la propuesta.....	143

5.2. Objetivos de la propuesta	145
5.2.1. Objetivo general	145
5.2.2. Objetivos específicos.....	145
5.3. Desarrollo de la propuesta (MODELO)	146
5.3.1. Balanced Scorecard	146
5.3.1.1. Matriz inicial del Balanced Scorecard.....	146
5.3.1.2. Medición del Desempeño Estratégico	147
5.3.1.3. Indicadores del Balanced Score Card.....	148
5.3.1.4. Estructura de medición del aprendizaje y crecimiento.....	149
5.3.1.5. Políticas empresariales	150
5.3.2. Plan Operativo Anual (POA).....	152
CAPITULO VI.....	156
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
6.1. Conclusiones.....	156
6.2. Recomendaciones	159
BIBLIOGRAFÍA	161
ANEXOS.....	167
Anexo 1: Escala de resultados de la Correlación	167
Anexo 2: Encuesta aplicada a los trabajadores de las Industrias.....	168
Anexo 3: Encuesta aplicada a los directivos de las Industrias	171
Anexo 4: RUC de la Industria Luis Olmedo Muñoz.....	173
Anexo 5: Fotografía de Ingreso a la Industria Luis Alfredo Muñoz	174
Anexo 6: Fotografía de Ingreso a la Industria Luis Alfredo Muñoz	175
Anexo 7: Área Administrativa y Mecánica de la Industria Luis Olmedo Muñoz.....	176
Anexo 8: Guía de Remisión de la Extractora Rio Manso – Monterrey.....	177
Anexo 9: Oficinas de la Extractora Rio Manso - Monterrey.....	178
Anexo10: Zona de descarga y área de Producción de la Extractora Monterrey.....	179
Anexo 11: Dispensario médico de la Extractora Rio Manso - Monterrey	180
Anexo 12: Área de Contabilidad y Báscula de la Extractora Monterrey	181
Anexo 13: Plan de emergencia y alarma de la Extractora Rio Manso - Monterrey	182
Anexo 14: Cartelera informativa de la Extractora Rio Manso - Monterrey	183
Anexo 15: Fotografía del RUC de la Extractora La Joya.....	184
Anexo 16: Oficinas y zona de báscula de la Extractora La Joya.....	185
Anexo 17: Área de Mecánica y bodega de la Extractora La Joya.....	186
Anexo 18: Zona de descarga y área de producción de la Extractora La Joya	187
Anexo 19: Departamento de Contabilidad de la Extractora La Joya	188

RESUMEN

El presente informe constituye un primer acercamiento a la problemática del recurso humano en el sector industrial del cantón La Concordia referente al clima organizacional.

El clima organizacional puede ser una oportunidad o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa, así como puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto conocer sobre él permite introducir cambios planificados en la conducta de los miembros de la industria así como su satisfacción laboral.

El Primer Capítulo, Capítulo I, analiza el problema a investigar dentro de todo el contexto situacional, así como permite enunciar los objetivos a cumplirse en el transcurso de la investigación y obviamente la justificación de su desarrollo.

En el Capítulo II se presenta el Marco de referencia que es una compilación de información acerca del tema, que se puso en práctica en el desarrollo de la investigación, dentro de él encontramos conceptos, características, clases, tipos y teorías del clima organizacional y productividad.

Mientras que el Capítulo III describe la metodología que se utilizó en el desarrollo de la investigación, las técnicas de recolección de información, la población y muestra del estudio, así como los indicadores e índices que se aplicaron en la medición.

El Capítulo IV presenta los resultados del estudio del clima organizacional en el que la Industria Luis Olmedo Muñoz obtuvo un 77%, la Industria La Joya un 81% y la Industria Monterrey un 84%, catalogando su clima como medianamente bueno. También se realizó un análisis de los índices de productividad de las industrias, así como la correlación de las variables: clima y productividad, donde se comprobó que el clima si incide en la eficiencia con la que el personal desarrolla su trabajo, lo que afecta indirectamente en la productividad, por lo tanto la hipótesis fue aceptada.

En el Capítulo V, se presenta como propuesta un *Balanced Scorecard* que sirvió de base para la formulación de un POA con sus respectivos objetivos, estrategias y actividades y la construcción de políticas, todo esto con el fin de mejorar los puntos débiles que tienen las industrias en su clima organizacional.

Esta propuesta requiere de una inversión de \$6640,00 para la industria Muñoz, y de \$3640,00 para las industrias La Joya y Monterrey.

Por último en el Capítulo VI encontramos las conclusiones y recomendaciones de la investigación, donde presentamos un resumen de los resultados encontrados y de las limitaciones que se surgieron durante el estudio, así como la formulación de recomendaciones tanto para las industrias como para la Universidad.

Además se presenta la bibliografía actualizada que se tomó como referencia para el estudio.

Mientras que en los anexos encontramos la encuesta aplicada a los trabajadores y la encuesta aplicada a los directivos, además las fotografías de las industrias donde se realizó el estudio.

ABSTRACT

This report is a first approach to the problem of human resources in the industrial sector of the Canton La Concordia regarding the organizational climate.

The organizational climate can be an opportunity or an obstacle to the good performance of the company and can be a factor of distinction and influence the behavior of those who integrate therefore knowing about him lets to introduce changes planned in the conduct of the members of the industry so as their job satisfaction.

The first chapter, Chapter I, analyzes the research problem within the entire situational context and allows to describing the objectives to be fulfilled in the course of the investigation and obviously the justification for its development.

In Chapter II the reference frame is a compilation of information on the subject which was implemented in the development of research within it we find concepts, features, classes, types and theories of organizational climate and productivity is presented.

While that in the Chapter III does describe the methodology used in the development of research, data collection techniques, population and study sample, as well as indicators and indices that were applied in the measurement.

Chapter IV presents the results of the study of organizational climate in which the industry Luis Olmedo Muñoz scored 77%, La Joya industry 81% and Monterrey Industry 84%, cataloging its climate as moderately good. Also realized an analysis of the productivity indexes of the industries, and the correlation of the variables climate and productivity, where it was found that the climate if affects in the efficiency with which the staff develops his work was also performed, which affects indirectly productivity. Therefore the hypothesis was accepted.

In the Chapter V, is presented as proposal a Balanced Score Card which was the basis for the formulation of a POA with its respective objectives, strategies and activities and constructed policies , all with the aim of improving the weaknesses that have the industries in their organizational climate.

This proposal requires an investment of \$ 6,640.00 for the Muñoz industry, and \$ 3,640.00 for Monterrey and La Joya industries.

Finally in Chapter VI we find the conclusions and recommendations of the research, which is a summary of the findings and the limitations that emerged during the study, as well as making recommendations for the industries and for the University.

Besides the updated bibliography which was taken as reference for the study is presented.

While in Annexes we found the survey of workers and the survey of executives, plus pics from industries where the study was conducted.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el Recurso Humano es una pieza fundamental en la vida de las industrias, porque son generadores de valor en los productos. Debido a la competitividad industrial, muchas empresas han descubierto la importancia de tener un buen clima organizacional, con personas motivadas, comprometidas, con sentido de pertenencia y altos niveles de comunicación, así como excelentes relaciones laborales, lo que conlleva a un mejor desempeño laboral y un incremento en la productividad.

Según el sociólogo Kurt Lewin (s.f.) “el clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones de seguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización”.

Siendo Ecuador un país en vías de desarrollo, no se queda atrás en el tema del clima laboral, según un artículo publicado en la revista EKOSNEGOCIO, empresas como: Banco General Rumiñahui, City Bank, ACE SEGUROS, Cooprogreso, Fybeca, DIRECTTV, Yanbal; entre otras; consideran que “es esencial analizar y medir el clima organizacional, ya que el capital humano es realmente lo más valioso que tiene una empresa”. EKOSNEGOCIOS (s.f.)

En el presente estudio se evaluó el clima organizacional de las industrias: Luis Olmedo Muñoz, Monterrey y La Joya, las mismas que se encuentran en el cantón La Concordia. Para ello se analizaron 11 factores que intervienen en el desarrollo del clima organizacional, algunos de ellos son: motivación, compromiso, ambiente físico, toma de decisiones, trabajo en equipo, entre otros; con el fin de buscar incidencia en la productividad laboral.

1.1. Título de la investigación

Análisis de la incidencia del clima organizacional en la productividad de las industrias-manufactureras del cantón “La Concordia”.

1.2. Planteamiento y formulación del problema

1.2.1. Planteamiento del problema

En los últimos años hemos podido observar un cambio significativo en el pensamiento empresarial sobre el rol que las personas desempeñan en las organizaciones. De considerar al individuo como un factor de producción, sin necesidades ni sentimientos, se ha pasado a reconocerlo como un factor de diferenciación y fuente de ventajas competitivas, al contar con un ambiente laboral ameno, con una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con las tareas.

Con la internacionalización de los negocios, la innovación tecnológica, el desarrollo de información y comunicación, los nuevos valores culturales ha surgido una nueva empresa con una nueva estructura organizativa, un nuevo sistema de dirección, la aplicación de la calidad total, el logro de la excelencia, la gestión estratégica de los recursos humanos, y la responsabilidad social asumida por la empresa. Cuesta, (1999).

La administración de los recursos humanos siempre ha estado influenciada por el ambiente de trabajo, siendo así que Lewin (1939) inicia el estudio del clima organizacional, con el fin de encontrar restricciones que afecten el desempeño de los trabajadores.

Muchas empresas han descubierto la importancia de tener un buen clima laboral ya que con este se tiene un personal altamente motivado, comprometido y productivo, lo que conlleva a un mejor desempeño de las personas aportando así al cumplimiento de los objetivos y proyectando confiabilidad y estabilidad.

En Ecuador se realizó un Estudio de Responsabilidad Social de Empresas en el año 2012, que arrojó los siguientes resultados: el 63% de las empresas está haciendo evaluaciones del clima laboral, mientras que el 94% aplica políticas de estabilidad laboral y el 46% tiene una rotación del personal baja. Así como el 70% de las empresas tiene programas de seguridad y salud ocupacional, el 31% tiene seguro de vida para sus colaboradores y el 46% tiene programas para completar la formación profesional de sus empleados.

Entre las mejores empresas para trabajar en Ecuador, se encuentran: Asevig-Liderman que ocupa el primer lugar teniendo más de 500 empleados, en segundo lugar Telefonía (Movistar), siguiéndole Plastigama y Sumiurfit Kappa que son compañías que apuntan a un buen ambiente laboral como estrategia para incrementar la productividad. Ellas han sido destacadas por Great Place to Work y algunas han recibido reconocimientos por parte del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional CINCEL. Todas estas empresas tienen programas de incentivos para sus trabajadores, entre ellos: Bebé Crece (un préstamo que se le da al empleado cuando le nace un hijo), Mejorando mi casa (para mejoramiento de vivienda), Valorando a tu esposa o Almorzando con tu familia.

Lastimosamente estos estudios se dan en su mayoría en empresas medianas y grandes localizadas en las principales provincias del Ecuador, siendo así que la Concordia al ser un nuevo cantón no cuenta con estudios de este tipo. Según datos obtenidos del INEC (2013) el cantón La Concordia cuenta con 3577 personas que laboran en las industrias manufactureras repartidos en 110 establecimientos. Mientras que la Superintendencia de Compañías (2013) nos presentó que 8 son las industrias que cuentan con maquinaria tecnificada, las que son realmente la base de nuestra investigación, ya que cuentan con mayor número de trabajadores y se podrá conocer realmente si la interacción del personal incide en la productividad de la industria.

Según investigación exploratoria realizada en el cantón La Concordia las industrias tienen los siguientes síntomas: mala comunicación, desmotivación, alto grado de estrés, factores que definen como problema central “la presencia de un clima organizacional inadecuado para el desarrollo de actividades”, que podría afectar significativamente en la productividad de las mismas, al producir consecuencias como: alta rotación de personal, ausentismo, y disminución de la rapidez, la concentración y las ganas de realizar las labores fijadas.

Es por este motivo que se requiere conocer cuál es la productividad de las industrias manufactureras de La Concordia, como se encuentra el clima organizacional de las mismas, y si el clima organizacional incide en la productividad.

1.2.2. Formulación del problema

¿Cómo incide el clima organizacional en la productividad de las industrias manufactureras del cantón La Concordia?

1.3. Justificación

Fue conveniente la elaboración del estudio debido a la importancia del clima organizacional en la productividad industrial, un clima laboral ameno incrementa la productividad, ya que este se basa en la influencia que ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión del Recurso Humano.

Al realizar la investigación lo que se buscó es determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente en la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente de trabajo en el que se encuentran. Esta percepción influye en el rendimiento del desempeño y por lo tanto en los resultados económicos de la industria, así como la permanencia estable, productiva y saludable de la gente que labora en la organización.

El diagnóstico del clima laboral nos reveló la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

La investigación beneficia a la comunidad empresarial en general, pero en especial a las industrias manufactureras tecnificadas que presenten un clima organizacional alterado.

La proyección de la investigación es la reducción de barreras que entorpezcan la productividad de las industrias manufactureras de La Concordia.

Para la elaboración de la investigación se contaron con los recursos necesarios, así como se tuvo por incentivo la satisfacción de ser un profesional de calidad que preste sus servicios a la sociedad.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar la incidencia del clima organizacional en la productividad de las industrias del cantón La Concordia, con el propósito de incrementar la productividad de las mismas.

1.4.2. Objetivos Específicos

Identificar los factores que inciden en el clima organizacional en las industrias del cantón La Concordia, que impiden el desarrollo del ambiente laboral y productividad de estas empresas.

Establecer el grado de ausentismo, rotación del personal, y retención de clientes de las industrias del cantón La Concordia.

Identificar y correlacionar el nivel de productividad laboral y clima organizacional para cada industria para conocer la relación que existe entre estas variables.

Proponer lineamientos estratégicos que mejoren el clima organizacional de las industrias, que incida en el incremento de los índices de productividad laboral.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

El número de investigaciones sobre el clima organizacional es limitado; pero el enfoque utilizado por cada investigador es diferente, lo que nos demuestra la gran cantidad de variables que posee dicho tema.

Tomando como introducción lo mencionado anteriormente, a continuación nos referimos a autores que han realizado investigaciones sobre este tema a nivel internacional y nacional.

Esquivel (1997), realiza un estudio donde concluye que la presencia de variables de clima organizacional han sido identificadas como soportes determinantes en los sistemas de calidad; que el clima organizacional está compuesto por múltiples variables, como: liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación, condiciones de trabajo, toma de decisiones, entre otras. También concluye que el desempeño se ve influenciado por el clima.

Rojas, H (2011, Pág.15) cita a Dommele (2006) quién menciona que “ los recursos humanos son rentables debido a que la facturación y los beneficios van viento en popa cuando hay una buena política de personal”.

El clima organizacional posee ciertas variables que pueden influir negativamente sobre la percepción que tienen los colaboradores sobre la calidad de trabajo que desarrollan. “La calidad influirá en el rendimiento del desempeño y por tanto en los resultados económicos, como de satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose con el proyecto de la empresa; y la permanencia estable, productiva y saludable del Recurso Humano” CRUZ, (2004)

A nivel nacional podemos encontrar que las empresas ecuatorianas ya comienzan a preocuparse por la calidad de vida de sus colaboradores en el trabajo, debido a que un buen clima organizacional influye en su desempeño, así como “alienta a ser competentes entre

compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa” URÍA, (2011).

Las investigaciones confirman que las empresas con excelente ambiente laboral tienen beneficios, como experimentar una rotación laboral mucho más baja, disfrutar de mayores niveles de satisfacción y lealtad de clientes, así como mayor productividad y rentabilidad. Y, adicionalmente, mayor innovación, creatividad y audacia.

2.1. MARCO TEÓRICO

Con el propósito de fundamentar la presente investigación a continuación se muestran las principales ideas que hoy existen sobre las variables de estudio:

2.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1.1.1. Reseña histórica

En 1939 se introdujo el vocablo clima en relación con el estudio y el análisis de las organizaciones. Lewin basó sus estudios en el enfoque de la Gestalt, debido a que la misma proponía que “el todo es la suma de sus partes y que los individuos captan su entorno apoyándose en juicios percibidos y deducidos; se fundamenta en patrones percibidos de experiencias y comportamientos específicos de las personas dentro de la organización”. (Arceo, 2012, Pág. 108)

Morse, Reimer (1952) demostraron mediante su estudio que en condiciones donde existía la participación del empleado en las decisiones, la productividad se había incrementado en un 25%, y por el contrario en condiciones en donde no había participación, la productividad solo se había incrementado en un 20%.

Aunque en 1939 aparece el termino clima social, es en los años 60 donde se comienzan a realizar las primeras definiciones del clima organizacional.

Reichers (1990) explicó que el clima organizacional pasa por tres etapas: la primera se conoce como Introducción y elaboración en donde las organizaciones dejaron de considerarse simples factorías de producción y pasaron a ser consideradas sistemas abiertos, la segunda etapa es Evolución e incremento esta etapa se desarrolló durante la década de los años 70 y es una fase de auge en la producción científica sobre los estudios del clima, en la que se realizaron las primeras revisiones críticas sobre el concepto estudiado y la etapa de Consolidación y acomodación se desarrolla en los años 80, durante esta etapa se considera el concepto de clima como una variable a estudiar para comprender la complejidad que presentaba el conocimiento de las organizaciones.

2.1.1.2. Conceptualizaciones.

El clima organizacional es una variable compleja, que se relaciona con múltiples factores que están presentes en la organización, dicho esto a continuación mencionaremos algunas conceptualizaciones sobre este término.

Schneider (1990) establece que “el clima organizacional es un compendio de percepciones sostenidas por los individuos sobre el ambiente de su organización”. Estas percepciones reflejan una interacción entre el individuo y la organización.

García, (2007, Pág. 159) cita a Litwin y Stringer (1968) quienes definen al clima organizacional como los efectos percibidos del sistema formal, estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica. Así mismo asumen que el clima organizacional funciona como moderador de las diferencias individuales y del desempeño de las relaciones individuales, en donde surgen las necesidades de logro, de poder y de afiliación.

Chiang, Martín, & Núñez, (2010, Pág. 34) citan a Ekwall (s.f.) quien considera al clima organizacional como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidad) y el entorno de la organización, cada miembro percibe el clima y lo describe en función de sus propias percepciones”.

Marín (2003, Pág. 27) cita a Chiavenato (s.f.) quien manifiesta que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización que influye en su comportamiento.

En fin consideramos que aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional, pero lo que si tienen en común de las conceptualizaciones de los autores es que el Clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

2.1.1.3. Importancia

Dessler, (1998) menciona que “el desempeño del empleado se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja”. Es decir un colaborador no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo (quién es, qué merece y qué es capaz de realizar). Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, para determinar cómo percibe el ambiente de trabajo.

Goncalvez, (2012), Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) afirma que el concepto de percepción es clave para comprender la importancia del Clima Organizacional. Además el diagnóstico del clima dentro de una organización es fundamental; ya que por medio del mismo se identifican las áreas claves que están retrasando la producción reduciendo la eficacia y que pueden generar costos inesperados en un futuro para la misma.

Marín, (2003, Pág. 28) cita a Márquez (2001), quien menciona que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

En resumen el clima organizacional tiene una gran relación en la productividad laboral.

Es por eso que se consideró relevante el estudio del clima organizacional, ya que no es para la organización un simple ejercicio académico del desempeño que se hace cada año, sino que es un instrumento que les permite a ellos examinar a la organización y a sus empleados, para que puedan ser orientados a generar los más altos niveles de desempeño.

Además el clima organizacional puede repercutir positivamente o negativamente en el colaborador, positivamente generando compromiso, satisfacción y productividad y negativamente generando rotación del personal, ausentismo y baja productividad. Siendo así que “identificarlo y cultivarlo es vital para generar una gran influencia en la efectividad y en los resultados estratégicos” (REDDIN & WILLIAM, 2004, Pág. 79)

2.1.1.4. Características del clima organizacional

El clima organizacional tiene un sin número de características de varios autores, pero se tomará como base las características que presenta Brunet, que a continuación se mencionan:

1. El clima es un conjunto de variables situacionales, donde sus elementos pueden variar, pero el clima puede seguir siendo el mismo. Esto se debe a que algún elemento que antes se consideraba negativo pase a ser parte positiva del clima, mientras que un positivo ha sido descuidado y se convierte en negativo, por ende el clima no va a variar.
2. El clima tienen una connotación de continuidad; pero no de forma permanente ya que puede ser sujeto de cambio.
3. El clima es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos de la conducta y está determinado en su mayor parte por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades y las características organizacionales.
4. No es fácil de conceptualizarlo; pero sí de identificarlo y sentirlo.

2.1.1.5. Teorías del Clima Organizacional

Existen una variedad de teorías, pero nombraremos las que consideramos más relevantes:

2.1.1.5.1. Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer

La teoría de Litwin y Stringer intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos de motivación y clima.

Ellos postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización:

Tabla # 1
Dimensiones de Litwin y Stringer

Estructura:	Esta se refiere a las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones
Responsabilidad:	Se refiere a los empleados son los responsables de cumplir con las tareas asignadas y de realizar aportes personales e innovar.
Recompensa:	Expresa la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
Riesgo:	Se refiere al valor que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
Calor:	Es la percepción de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
Apoyo:	Rosen y D' Andrade (1959) encontraron que a mayor estructura, menores son los mismos niveles de cordialidad y apoyo.
Estándares de desempeño:	Refleja la percepción que tienen los miembros sobre el hincapié que hacen las organizaciones acerca de las medidas de rendimiento.
Conflictos:	Los miembros de la organización deben resolver sus discrepancias, respetando y aprendiendo a escuchar las opiniones.
Identidad:	Muestra el grado de identificación y el nivel de lealtad que tienen los individuos con la organización.

Fuente: Méndez Carlos, (2005), *Clima organizacional en Colombia*, el IMOC un método de Análisis para su intervención.

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Con independencia del autor o teoría de referencia, hay un amplio acuerdo en que el clima organizacional está compuesto por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos

particulares del ambiente organizacional, aunque el número de las mismas varía según los autores. Así por ejemplo, “Payne y Mansfield señalan 2, Likert propone 9, Steers sugiere 10, Moos e Insel también sugieren 10.” Dávila & Romero, (2008, Pág. 72 – 75)

2.1.1.5.2. Teoría del Clima Organizacional de Bowers y Taylor

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

1. Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos equipos que pueden facilitar el trabajo a sus empleados.

2. Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3. Comunicación: Se basa en las redes de comunicación de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4. Motivación: “La motivación es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su inferior para que inicie y dirija la conducta”. (Herbert, Petri, John & Govern, s.f., Pág. 16)

Por otro lado, William propone una teoría “Z”, en el que autoestima de los empleados está ligado a un aumento en la productividad de las organizaciones.

Esta teoría supone que la vida de un trabajador debe ser vista como un todo y no como una personalidad dividida, además sugiere que las buenas condiciones de trabajo no sólo aumentan la productividad de las empresas. Editorial Vértice, 2008, Pág. 12.

5. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

2.1.1.5. 3. Teoría de Robbins

Robbins nos dice que los aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de analizar el clima organizacional son los siguientes: la motivación, el comportamiento de los grupos o equipos de trabajo, la comunicación, el liderazgo, el poder y la política, los conflictos, la estructura organizacional, la tecnología, el diseño del trabajo, las políticas y prácticas de recursos humanos, el cambio y el desarrollo organizacional. Robbins, (2004).

2.1.1.5.4. Otras teorías

Hans Selye nos dice que el estrés es otro de los factores que alteran el clima organizacional, ya que es una enfermedad que repercute en la conducta de los trabajadores, pero además puede afectar el desempeño corporativo debido a los costos asociados con un creciente ausentismo y rotación de personal, reducción en el desempeño y productividad; aumento en las prácticas laborales inseguras y en las tasas de accidentes; aumento en las quejas de clientes, sustitución de trabajadores ausentes; adiestramiento de trabajadores sustitutos, y otros. Selye, (2008).

2.1.1.6. Clasificación del clima organizacional.

El clima organizacional se lo puede ver desde dos dimensiones: clima orientado a la tarea y clima orientado a las relaciones, de las cuales se desprenden cuatro climas básicos de la organización, a continuación se los detalla:

Tabla #2
Clasificación del clima organizacional

CLASE	SUBCLASE
<p>Orientación a la tarea (OT):</p> <p>Pone el acento en la productividad, el cumplimiento de las tareas, la iniciativa, la organización y la dirección.</p>	<p>Clima orientado al sistema</p> <p>Se caracteriza por la prudencia de la administración y por la comunicación escrita. La perspectiva temporal está dirigida al pasado. Este clima se adecua a los sectores de administración, contabilidad y a algunos organismos estatales.</p>
	<p>Clima orientado a la producción</p> <p>Este clima tiene como prioridad el proceso de trabajo. La perspectiva temporal es inmediata o a corto plazo. La organización juzga a los empleados por el grado en que producen y a los gerentes por su capacidad de ejercer poder. Existe falta de información. Las recompensas son un buen método para motivar y los castigos son la mejor forma de evitar errores.</p>
<p>Orientación a las relaciones (OR):</p> <p>La orientación a las relaciones hace hincapié en las personas: en escucharlas, demostrarles confianza y alentarlas.</p>	<p>a. Clima orientado a las personas</p> <p>Se enfoca en el reconocimiento del individuo. En este clima existe una buena comunicación, se da el trabajo en equipo. A los gerentes se les juzga por la cordialidad y por la comprensión, con que tratan a sus subordinados. Presencia de capacitación y motivación.</p>
	<p>Clima orientado al equipo</p> <p>Caracterizado por la interacción entre los miembros, fomentando reuniones formales e informales. La comunicación se vuelve multidireccional. Se juzga a las personas por su disposición a incorporarse y trabajar con el equipo. Los errores son considerados como oportunidades. Una característica negativa es la tendencia a posponer la toma de decisiones.</p>

Fuente: Mancilla, Leydis & Torres(2012), Pág. 8, Clima Organizacional.

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

2.1.1.7. Tipos de climas.

Los tipos de clima organizacional se basan en la percepción de los trabajadores con relación al liderazgo.

Tabla#3
Tipos de climas

AUTOR	TIPOLOGÍA
Likert 1967	<p>Clima Autoritario:</p> <p>a) Autoritario – Explotador: La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función descendente” (Brunet, 1987. Pág. 33), es decir hay insatisfacción en los trabajadores.</p> <p>b) Autoritario Paternalista: “La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo”. (Brunet, 1987. Pág. 34). Aquí da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable, pero realmente existe deficiente comunicación.</p> <p>Clima Participativo</p> <p>a) Consultativo: “Presenta un ambiente bastante dinámico, con una relación de confianza bastante elevada. Por ende los objetivos se discuten con los empleados, mediano nivel de comunicación.” (Brunet, 1987. Pág. 35)</p> <p>b) Participación en grupo: En este clima se forma un equipo para alcanzar los objetivos de la organización. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.</p>
Litwin y	Clima de afiliación: El gerente es democrático – sociable, estimula el sentimiento de afiliación
Stringer	Clima de poder: Caracterizado por un liderazgo autocrático, que busca la necesidad de poder en sus trabajadores.
(1968)	Clima de logro: El gerente motiva a la alta productividad y la necesidad de logro.

Reddin William (2004)	Orientación a los sistemas: a) El clima de estancamiento: El esfuerzo individual y el estado de ánimo se mantienen en un nivel mínimo. Hay en general pocas iniciativas, una dirección muy difusa y poco preocupado con los estándares de desempeño y resultados. b) Clima de equidad: El clima es percibido como altamente preocupado con la aplicación oportuna de las reglas y los procedimientos; respaldado por buenos sistemas, donde los detalles son observados y la comunicación escrita es preferida.
	Orientación a las personas: a) El clima humanitario: Este clima refleja una baja orientación a la tarea y una elevada orientación a las relaciones. b) Clima condescendiente: Una organización con este clima es un lugar de trabajo agradable, cordial y cálido, un tanto pasivo.
	Orientado a la producción: a) Clima autoritario: El clima es apreciado como crítico y amenazante. La comunicación es escasa; muchos gerentes son temibles, con alta exigencia por la productividad diaria. Predomina un bajo nivel de desempeño. b) El clima productivo: El clima es percibido por un alto nivel de iniciativas, energía y logro; comprometido en los resultados. Con una dirección puntual y vigorosa.
	Orientación al equipo a) El clima ambiguo: Bajo este clima hay una aceptación automática de decisiones que no siendo las mejores, son aceptables, hay poco compromiso hacia las ideas y al alto desempeño; así como poco apoyo al personal. b) El clima de adaptación o desafío: El personal se siente comprometido más allá de los límites de capacidad, conocimiento y experiencia. El clima es percibido por el alto nivel de logro de los objetivos, y por la práctica de la motivación mutua para el logro de un alto desempeño; toma de decisiones en equipo como recurso para elevar la calidad y para desarrollar nuevas alternativas.

Fuente: Chiang M, María José M, Antonio & Núñez P., (2010), Pág. 50 – 51.

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

2.1.1.8. Enfoques de estudio del clima organizacional

Según Brunet (1987), en una empresa puede haber distintos climas organizacionales, es decir, esta puede tener tantos micro climas como departamentos o áreas tenga, y entre más descentralizada esté la organización más se pueden observar climas diferentes. Todo esto debido a que las normas de la empresa son difíciles de aplicar uniformemente, además de que muchas veces cada área de la organización tiene sus propias reglas.

Por lo cual consideramos, que para realizar la medición del clima organizacional es necesario medir el clima de cada una de las áreas para luego obtener el clima general.

Una investigación de Moran y Volkwein (1992) nos explica que existen cuatro enfoques para estudiar el clima organizacional y estos son:

2.1.1.8. 1. Enfoque estructural

Este enfoque considera al clima como una característica o un atributo perteneciente a una organización. Estos atributos son poseídos por la propia organización y existen independientemente de las percepciones de los miembros individuales. De acuerdo con este enfoque todo se relaciona con la organización física, es decir: dimensión y tamaño de la organización, amplitud del control administrativo, la centralización o descentralización en la toma de decisiones, las políticas y reglas, entre otros, todos estos factores hacen que ciertos climas surjan a medida que los integrantes de la empresa reaccionan a la estructura de la misma.

2.1.1.8.2. Enfoque perceptual

Esta aproximación establece que el origen del clima está dentro del individuo. Además incorpora la idea de que los individuos interpretan y responden a variables situacionales de una manera que es comprensible para ellos y no considera que el clima sea un conjunto de situaciones específicas o de una estructura.

Este enfoque postula que “los grupos interactivos de individuos hacen su ambiente”. Pfeffer y Selancick(1978).

2.1.1.8.3. Enfoque Interactivo

El enfoque interactivo parte de los enfoques anteriores pero los supera. En este enfoque a partir de la interacción entre los individuos se desarrolla la visión compartida que es la fuente del clima organizacional.

Los elementos básicos para la formación de los climas según esta aproximación son:

- Los miembros de una organización están expuestos a las mismas características estructurales.
- El clima se desarrolla a lo largo del tiempo y los cambios en el clima se producen por cambios en la composición del grupo.

2.1.1.8.4. Enfoque Cultural

Moral y Volkwein (1992) indican que “el enfoque cultural se centra en la manera en la que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional”. La cultura se refiere a las estructuras representadas por valores, normas, y creencias, que impregnan las acciones con un propósito y una validación consensuada y que hacen posible esfuerzos organizados y en consecuencia unas organizaciones.

El enfoque cultural enfatiza que la cultura organizacional influye sobre el clima organizacional, ya que es creada por un grupo de individuos que interaccionan y que comparten una estructura común, ya que aceptan las condiciones organizacionales.

2.1.1.9. Estudio y medición del clima organizacional

El clima organizacional es uno de los temas que despertado gran interés en la gerencia moderna, debido a la importancia del capital humano en la actualidad. Por ello se establece

que se debe realizar un estudio del clima organizacional y la medición del mismo por lo menos una vez al año, sin esperar un momento determinado, ya que no lo hay.

Sin embargo se debe tomar en cuenta los siguientes puntos, al momento de realizar una medición del clima organizacional:

- Repetir la medición en la misma época o mes del año, para poder comparar la evolución del clima año a año.
- Evitar realizar la medición en momentos que pueden alterar resultados, por ejemplo evaluación del desempeño, aumento salarial, días festivos y vacaciones.
- Evitar realizar la medición después de crisis o eventos problemáticos, por ejemplo reestructuraciones, fusiones, despidos generalizados, entre otros.

2.1.1.9.1. La Medición del Clima Organizacional

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad.

Silva Patricia, (2009, Pág.74) cita a Álvarez (1992), quien menciona que los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más utilizadas en los estudios científicos.

- **El clima como variable independiente:** La manera como los trabajadores perciben su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.
- **El clima como variable interviniente:** Actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.

- **El clima como variable dependiente:** Sugiere la manera de como la tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el clima organizacional, afectan al ambiente de trabajo, y en sí a los mismos colaboradores.

Las investigaciones demuestran que pueden comportarse como una u otra categoría. Pero en esta investigación el clima organizacional se tomará como variable independiente, ya que veremos como este influye en la productividad de las industrias.

2.2.1.10. Beneficios del Estudio del Clima Organizacional

Según Marín (2003), el estudio del clima en las organizaciones trae consigo beneficios que se nombrarán a continuación:

- **Cuidado fundamental del empleado con un activo:** Las organizaciones son exitosas por la calidad del desempeño de los empleados. Cuando se crea un ambiente adecuado no hay barreras para el desarrollo.
- **Respeto para la dignidad del empleado y la sensibilidad del ser humano:** Los humanos tienen necesidades fundamentales de seguridad, afiliación, aceptación y autorrealización. La organización debe hacer énfasis en el respeto para la dignidad del empleado, satisfaciendo sus necesidades para que puedan disfrutar de una estable y productiva fuerza de trabajo, con niveles altos de compromiso, iniciativa y desarrollo.
- **La completa comprensión de las realidades del negocio:** Esta evaluación debe llevarse a cabo con una completa comprensión de las realidades del negocio, y no como un punto de vista irreal y un ambiente de trabajo idealizado.
- **Aplicación de la optimización y mejoramiento:** Existe una irrefutable tendencia en los negocios de hoy, un mejoramiento continuo e incremento de los niveles de eficiencia.

2.1.2. Productividad

2.1.2.1. Definición

Según ROBBINS, en su libro COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, nos dice que “una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia”.

Pero en las naciones prósperas, como los costos de fabricación no son posibles de reducir porque se usan las materias primas con el máximo nivel de eficiencia, la única forma de competir es mejorando la productividad.

Según AROSEMENA, (s.f. , Pág. 1) “la producción expresa una relación entre producción obtenida y recursos productivos utilizados. La relación del producto por hora ha sido la medida tradicional de la productividad; su aumento permite reducir costos, disminuir precios e incrementar el volumen de ventas”.

PRONACA, (2013) menciona que la productividad es mejorar los procesos para alcanzar un buen resultado. Para eso hay que conocer todos los aspectos relacionados con dichos procesos; considerar el entorno de trabajo, las personas involucradas, los recursos disponibles, el medio donde se mueve nuestro negocio, reconocer las relaciones entre estos aspectos y proponer formas de mejorar.

2.1.2.2. Importancia de la productividad

La productividad constituye uno de los factores más determinantes de la competitividad y es uno de los principales indicadores de crecimiento económico.

La productividad proporciona permanencia en los mercados internos e internacionales, permite a las empresas líderes crecer con más rapidez que el promedio. Cuanto más una industria eleva la productividad frente al promedio industrial, mayor es la tasa de beneficio.

Las que tienen un desempeño pobre en este sentido pierden mercados y eventualmente desaparecen.

La productividad permite a las empresas crear bienes y servicios productivamente en tal forma que se puedan pagar mejores sueldos a los empleados e incrementar el retorno del capital invertido.

Por otro lado, “la productividad ha sido identificada por las empresas del mundo entero como uno de los aspectos que necesita constante perfeccionamiento. La razón, radica en su estrecha conexión con la rentabilidad”. LEWIS, (s.f., Pág. 16)

2.1.2.3. Factores determinantes de la productividad.

La productividad al igual que otras variables, tiene factores que determinan su grado de desarrollo, en este caso tiene su sustento en dos fundamentos microeconómicos:

- **La madurez de las empresas para competir dentro de sus países:** Consiste en el desarrollo y aplicación de estrategias empresariales más sofisticadas, que demandan personas con mayores capacidades, mejor información, infraestructura desarrollada, mejores proveedores, instituciones de investigación más avanzadas y una mayor presión por alcanzar la competitividad.
- **La calidad del entorno microeconómico de los negocios:** Un entorno de negocios competitivo ofrece la oportunidad para la conformación de clusters, que generan el incremento de la productividad de las empresas o industrias ya establecidas, con un mejoramiento y avance en su innovación tecnológica, para así alcanzar más productividad, mediante nuevos negocios que apoyen la innovación y expansión.

2.1.2.4. Ciclo de la productividad

Las industrias pueden ubicarse en cualquier fase de la productividad, pero una vez que por primera vez inicia un programa de productividad puede comenzar por medir la productividad en que cuenta ese momento. Una vez que se han medido los niveles productivos, tiene que evaluarse o compararse con los valores planeados. Con base en esta evaluación, se planean metas para estos niveles de productividad, tanto a corto como a largo plazo; para después proceder a medir la productividad de nuevo y tomar medidas correctivas. Pero hay que tomar en cuenta que un programa de productividad no es un proyecto de una sola vez, más bien es un programa continuo, una vez que se pone en marcha.

2.1.2.5. Productividad laboral

"Productividad del trabajo, es la efectividad de la actividad racional del individuo, en la esfera de la producción material". Valdés, (2008). Es decir la productividad laboral se mide por la cantidad de productos elaborados por unidad de tiempo de trabajo, de acuerdo con los niveles medios de habilidad e intensidad del trabajo.

En cambio para Moreira, 2004, citado por Acosta y Martínez (s.f.) la productividad laboral es "uno de los indicadores más importantes que pueden utilizarse para analizar la eficiencia de una entidad, específicamente la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo".

Según especialistas del Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, "la productividad del trabajo es un concepto inherente exclusivamente a la producción material, que representa la efectividad del gasto de trabajo del hombre". (IEIT, 2003).

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente la productividad laboral es uno de los indicadores más importantes a nivel industrial, ya que mide la efectividad del talento humano. Para que este indicador tenga una respuesta positiva se debe lograr un índice de satisfacción laboral adecuado.

Para poder medir la productividad se requiere de algunos indicadores que utilizados individualmente no servirían de nada, pero al agruparlos se puede tener una idea clara de cómo se encuentra el talento humano de las industrias. Los indicadores que se tomaron para medir la productividad laboral son:

Rotación del personal: Este índice nos muestra la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en un determinado periodo, lo que nos permite conocer la estabilidad del recurso humano de la industria.

Índice de ausentismo: Es la ausencia del empleado a su trabajo, no ocasionada por la licencia legal. Este índice muestra el grado de inconformidad que tienen los trabajadores con las políticas internas de la empresa, lo que trae como consecuencia la ausencia de ellos en la misma.

Desarrollo de clientela: Mide el crecimiento de la cartera de clientes con relación al total de clientes de la empresa, lo que nos permite conocer el grado de expansión del mercado al que van destinados los bienes producidos, tomando en cuenta que el recurso humano de la empresa es quien presta el servicio, por ende es el puente entre los clientes y los bienes producidos.

Productividad Mano de Obra: Mide la relación entre la cantidad de producto obtenido con el número de horas hombre trabajadas, lo que ayuda a los gerentes a conocer la eficiencia del recurso humano de la industria.

2.2. Marco Conceptual

Con el propósito de unificar significados de algunas palabras utilizadas en el presente estudio, a continuación se las definen:

- **Clima Laboral:** Es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral. Guillén y Guil, (1999)
- **Productividad:** La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. (Casanova, 2002)
- **Industria manufacturera:** Es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. Está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes).
- **Control:** Según Buchele control es “el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”.
- **Evaluación:** Join, 1988, entiende la evaluación como un “enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto, para tomar decisiones de mejora”.
- **Motivación:** Al hablar de motivación Robbins (1999) nos dice que la motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual".

2.3. Marco Temporal – Espacial

El estudio se delimita geográficamente a las industrias manufactureras: Extractora de Aceite La Joya Extrajoya Cía. Ltda., que cuenta con 51 trabajadores, Extractora Río Manso – Monterrey con un número de 50 empleados y Agrícola Luis Olmedo Muñoz que cuenta con 18 trabajadores, compañías que se encuentran localizadas en el Cantón La Concordia, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. La Concordia abarca: al norte desde el Km. 32 de la Carretera Santo Domingo- Esmeraldas, al sur hasta la Virgen del Cisne, al este hasta el bypass que conecta las vías Santo Domingo – Esmeraldas con La Calacalí – La Independencia y al Oeste hasta Monterrey. La delimitación temporal de esta investigación es fue de marzo hasta febrero.

2.4. Marco Legal

Para que las empresas privadas puedan entender las oportunidades en la administración del Recurso Humano, es necesario conocer el marco legal que regula las actividades que realizan; actualmente es el Código de Trabajo quien lo hace.

Pero la presente investigación está respaldada no solo por el Código de Trabajo, sino también por la Constitución del Ecuador, y el Reglamento de seguridad y salud de los Trabajadores y mejoramiento del medio Ambiente de trabajo.

En el Código de Trabajo se tomaron en cuenta los siguientes artículos:

Art. 42.-Obligaciones del Empleador.- Son obligaciones del empleador las siguientes:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código.
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;.

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

15. Atender reclamaciones de los trabajadores.

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador.

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

29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios.

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

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

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta.

- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.

De la **Constitución del Ecuador**, se tomarán como base los siguientes artículos, extraídos del Capítulo Segundo, Título II, Capítulo II, Sección octava: Trabajo y Seguridad Social.

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

Y en el Capítulo sexto: Sección Primera: Formas de organización de la producción y su gestión.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

También se sustenta la investigación en el **Reglamento de seguridad y salud de los Trabajadores y mejoramiento del medio Ambiente de trabajo** (2013, Pág. 8)

Art. 11. Obligaciones de los empleadores.- Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes:

1. Cumplir las disposiciones de este Reglamento y demás normas vigentes en materia de prevención de riesgos.
2. Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.
3. Mantener en buen estado de servicio las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales para un trabajo seguro.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Hipótesis

La hipótesis es una suposición que resulta una de las bases elementales de una investigación, la misma puede ser confirmada o negada una vez finalizado el estudio. Si bien esa es la definición corriente, hay autores que definen a la hipótesis como las posibles soluciones a un determinado problema, que será verificada como válida o no a lo largo de la investigación.

Siendo así que Tamayo (1989): afirma que: "La hipótesis es una proposición que nos permite establecer relaciones entre los hechos. Su valor reside en la capacidad para establecer más relaciones entre los hechos y explicar el por qué se producen".

Además la hipótesis se caracteriza por ser un enunciado simple y que resulta fácil de comprender, es decir que no posibilite la multiplicidad de interpretaciones. Debe poseer generalidad, es decir que debe poder ser aplicada a más de un caso y debe ser sustentada por teorías previas.

Las hipótesis tienen como objetivo organizar el proyecto, orientando el tema que será tratado. A su vez debe resolver de manera precisa y simple el problema que se presenta. Por último, debe ser coherente con el marco teórico que se utilice, ya sea para apoyarlo como para negarlo.

A continuación se presentarán las hipótesis de la investigación:

H0= El clima organizacional no incide en el nivel de productividad laboral de las industrias manufactureras del cantón La Concordia.

H1= El clima organizacional incide en la productividad laboral de las industrias manufactureras del Cantón La Concordia.

3.2. Operacionalización de las variables.

Tabla# 4
Operacionalización de las variables de estudio

Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Índices
Variable Independiente Clima organizacional	Es la percepción que un grupo de personas tienen sobre el ambiente de trabajo en donde desarrollan sus actividades.	Estructura organizacional	Estilos de dirección	Participativo
				Combinado
				Autocrático
			Organización administrativa	Establecida
				Medianamente establecida
				No establecida
			Reglamentos y políticas	Establecidas y socializados
				Establecidos no socializados
				No establecidas
		Ambiente social	Relaciones laborales	Buena
				Regular
				Mala
			Motivación	Alta
				Media
				Baja
Comunicación	Eficiente			
	Regular			
	Deficiente			
Compromiso	Alto			
	Medio			
	Bajo			

			Trabajo en equipo	Alto	
				Medio	
				Bajo	
			Toma de decisiones	Participativa	
				Medianamente participativa	
				No participativa	
			Administración de conflictos	Eficiente	
				Regular	
				Deficiente	
		Espacio físico	Acondicionamiento del espacio físico	Adecuado	
Regular					
Precario					
Equipos instalados		Eficiente			
		Deficiente			
Variable dependiente Productividad	Es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para conseguir dicha producción	Mano de obra	Crecimiento	Bueno	
				Normal	
				Malo	
			Rotación de trabajadores		Alto
					Medio
					Bajo
			Ausentismo		Alto
					Medio
					Bajo
			Productividad de la mano de obra		Alta
					Media
					Baja

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

3.3. Estrategia Metodológica

3.3.1. Diseño de la investigación

El estudio del clima organizacional fue de tipo explicativo ya que tuvo como objetivo explicar el fenómeno, llegar al conocimiento de las causas y encontrar la solución.

Gross, (2010), nos dice que “los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis”.

El estudio del clima organizacional también fue una investigación de tipo Correlacional ya que tuvo como propósito medir el grado de incidencia entre las variables del problema, de tal manera que se relacione la variable independiente que se refiere al clima organizacional y la variable dependiente que es la productividad, con el fin de evaluar la variaciones de comportamiento, determinando la causa, efecto.

Mientras que según el alcance de los objetivos la investigación fue de tipo analítico, porque permitió evaluar una relación causal entre un factor riesgo y un efecto, sin manipular dichas variables. Es decir se evaluó el clima laboral como causa de un cambio en la productividad empresarial.

De acuerdo con la interferencia del investigador en el fenómeno que se analizó, el estudio fue de tipo observacional, ya que solo se describió el fenómeno, sin intervenir o manipular las variables que determinan el proceso, esto debido a que el clima organizacional es un fenómeno complejo, que se da de manera natural en cualquier organización, sin la necesidad de intervenir para que este se desarrolle.

Además se contempla un estudio sistemático de la organización, ya que se realizó observación de hechos, fenómenos y casos, el razonamiento, la predicción, así como la recolección, tabulación y análisis de datos; sin inferir o modificar la realidad actual.

Por último la secuencia del estudio fue transversal ya que a través de un solo instrumento se obtuvo la información necesaria para el análisis de la medición de las variables, además se aplicó en un solo momento a los sujetos de estudio (personal de las industrias).

3.3.2. Métodos de investigación

3.3.2.1. Método Inductivo

Tomando en cuenta que en el trabajo de investigación se necesitó buscar soluciones al problema, se tomó en cuenta el método inductivo, ya que para plantear el problema, se requirió un problema básico para poder darle solución.

3.3.2.2. Método de Análisis

El método de análisis nos permitió desglosar o descomponer las causas del problema para poder analizarlas independientemente. Dichas conclusiones se las relacionaron unas con otras para ver sus particularidades, lo que nos ayudó a centrarnos en las partes más importantes del trabajo de investigación y establecer cuáles son los factores que alteran la productividad de las industrias manufactureras.

3.3.2.3. Método de Síntesis

Este método fue utilizado en la investigación ya que permitió a través de las causas del problema, conocer los efectos del mismo, teniendo en cuenta esto se pudo buscar posibles alternativas que nos ayuden a dar solución del problema. Además de nada hubiera servido realizar sólo el análisis si no se sintetizaban y englobaban los resultados.

3.3.2.4. Método Descriptivo:

El método descriptivo consiste en la observación de hechos, fenómenos y casos. El estudio fue de tipo descriptivo porque tuvo como propósito recoger datos y precisar la naturaleza del problema con el fin de tener pautas del comportamiento, pensamientos, actitudes tales como: origen racial, opiniones, políticas, rango de edad, preferencia de un conjunto de personas que interactúan entre ellos.

En las industrias manufactureras se realizó una la investigación descriptiva que, “es la que estudia, analiza o describe la realidad, presente, actual, en cuanto a hechos, personas, situaciones, etc.” (Leiva, 2006, Pág. 26)

En la realización del proyecto de investigación se utilizó la modalidad bibliográfica - documental ya que para su ejecución se sustentó en información ya existente basada en libros, tesis, revistas, lecturas, biblioteca, etc. Con la finalidad de que la información este centrada en la comprensión y en el realismo.

También se utilizó la investigación de campo, porque se estaba en contacto directo con los involucrados del problema, para ello se usó encuestas y entrevistas que permitieron recolectar la información necesaria para conocer la realidad de la industria y del problema.

3.3.3. Técnicas de investigación

3.3.3.1. Fuentes:

En la investigación se creyó conveniente recolectar la información por fuentes primarias y secundarias. Se necesitaron fuentes primarias para conocer el problema directamente desde el afectado y así saber cuál es la realidad de la situación, en el país, pero sobre todo en el sector.

Mientras que las fuentes secundarias fueron la guía para conocer la historia del problema, sus características, tipos de clima organizacional, que nos permitió constatar y diferenciar el tipo de ambiente o clima que se está viviendo en las industrias.

Como fuentes primarias tenemos:

- **El trabajador:** El trabajador dio a conocer el nivel de comunicación, el grado de compañerismo, el estilo de liderazgo que ejerce su superior, el compromiso de él hacia su empresa, es decir la percepción que tienen ellos sobre sus compañeros y la industria.
- **El gerente:** El gerente fue la persona que nos proveyó de información sobre la estructura organizacional, políticas laborales, salariales y de seguridad, las que son parte fundamental del clima organizacional de la industria.
- **Supervisores:** Porque siendo ellos los responsables de la productividad, nos dieron a conocer el nivel de productividad de la empresa en el transcurso de la semana.

Así también para obtener más información, se tomaron en cuenta fuentes secundarias como:

- **Revistas especializadas:** Las revistas especializadas fueron la mejor manera de conocer datos actuales, ya que en ella se realizaron micro investigaciones sobre el tema o sobre alguna parte específica del mismo.
- **Prensa:** Se utilizó como fuente a la prensa, porque ellos nos presentaron información curiosa, que tiene que ver directamente con el tema de investigación.

- **Libros:** Los libros tienen conocimientos científicos, que nos sirvieron de base para realizar el marco teórico de la investigación.

3.3.3.2. Técnicas

La Enciclopedia de ciencias y tecnologías en Argentina menciona que una técnica, es un procedimiento o conjunto de reglas cuyo objetivo es obtener un resultado predeterminado.

Dicho esto a continuación se detalla las técnicas que se aplicaron en la investigación:

- **Entrevistas:** Las entrevistas se las realizaron a los gerentes, y supervisores de producción, ya que se necesitó conocer información a fondo.
- **Encuestas:** Es una técnica que nos permitió obtener información de varias personas mediante el uso de un cuestionario que se entregó a las personas que conformaron la muestra.

Las encuestas estuvieron claramente dirigidas a establecer similitudes e identificar problemas de Clima Organizacional, y en base a su análisis se pudo diseñar una propuesta de mejoramiento. El cuestionario se lo aplicó a un número significativo de colaboradores de las industrias.

- **Revisión de documentos:** Se aplica la revisión de documentos al analizar los estados financieros de las industrias es decir datos de producción y ventas; así como hojas de control de calidad, y asistencia del personal.
- **Internet:** Se utilizó el internet, para desarrollar el marco teórico de la investigación, y así tener un conocimiento adecuado para iniciar con el proceso de encuestas.

3.4. Unidad de Análisis.

La Concordia es un cantón de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas ubicado al noroeste del país, tiene aproximadamente 29.003 habitantes en la cabecera urbana y 42.924 habitantes en todo el cantón.

Cuenta con 1 parroquia urbana y 3 parroquias rurales que son: Monterrey, La Villegas y Plan Piloto.

Se tuvo como población inicial a las industrias que se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías que se detallarán a continuación:

Tabla#5
Industrias registradas en la Superintendencia de Compañías

Nº	RAZON SOCIAL	Nº Trab.	Gerente /Representante	Localización
1	Industria Agrícola Luis Olmedo Muñoz	18	Vicente Muñoz	La Concordia
2	Molsando Molinos Santo Domingo	45	Yolanda Alcívar	La Concordia
3	Extractora La Joya Extrajoya	51	Sebastián Alzamora	La Villegas
4	Extractora Río Manso "Monterrey"	50	Marlon Bravo	Monterrey
5	Visaenleche	11	Mario Vasconez	La Concordia
6	Agrícola Alzamora Cordovez	65	Alejandro Figari	La Concordia
7	Agroinpla	27	Oscar Mantilla	Plan Piloto
TOTAL		267		

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2013

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

La población de la investigación fue el personal que labora en las industrias: “Agrícola Luis Olmedo Muñoz”, Extractora La Joya Extrajoya. Cía. Ltda. y Extractora Río Manso - Monterrey; manufactureras del Cantón La Concordia que dieron su autorización para que se realice el estudio.

3.4.1. Población

El universo de estudio de la investigación, fueron tres industrias que se las menciona a continuación junto a su respectiva ubicación:

**Tabla#6:
Información de Industrias que someterán a la Investigación**

Industria Agrícola Luis Alfredo Muñoz	
Lugar:	La Concordia
Dirección:	Lotización Muñoz, Vía La Villegas
Tipo de empresa:	Industria Agrícola
Personal que labora:	18
Extractora La Joya Extrajoya Cía. Ltda.	
Lugar:	La Villegas
Dirección:	Vía Plan Piloto, Km 2 1/2
Tipo de empresa:	Industria Agrícola
Personal que labora:	51
Extractora Río Manso – Monterrey	
Lugar:	Monterrey
Dirección:	Salida de Monterrey- Vía Pedernales
Tipo de empresa:	Industria Agrícola
Personal que labora:	50

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

3.4.2. Muestra

La muestra fue tomada del número de industrias manufactureras que se encuentran inscritas en la Superintendencia de Compañías y que aceptaron se realice el estudio.

3.4.2.1. Técnicas de muestreo

En la investigación se tomó al muestreo aleatorio estratificado como base, para conocer el tamaño de muestra, así se obtuvo un número determinado de trabajadores de cada industria que contó con la misma oportunidad de ser seleccionado en relación a sus compañeros.

3.4.2.2. Afijación de la Muestra

Se llama afijación de la muestra al reparto, asignación, o distribución del tamaño muestral entre los diferentes estratos.

Para la investigación se eligió el Muestreo Aleatorio Estratificado de afijación Proporcional, que consiste en asignar a cada estrato un número de unidades muestrales proporcional a su tamaño. Para lo que se aplicaron las siguientes fórmulas:

N	<i>i</i>
<i>e</i>	0,06
<i>z</i>	1,88
P	50%
Q	50%
N	119

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot p \cdot q + N \cdot e^2}$$

$$n = \frac{(1.88)^2 (0.50)(0.50)(119)}{((1.88)^2 (0.50)(0.50)) + (119)(0.06)}$$

$$n = 80$$

El tamaño de la muestra fue de 80 trabajadores, número que se sometió a un muestreo estratificado para conocer el número exacto de trabajadores a encuestar en cada industria manufacturera.

$$nh = n * (Nh / N)$$

$$n = 80 * (18 / 119)$$

$$n = 12$$

$$n = 80 * (50 / 119)$$

$$n = 34$$

$$n = 80 * (51 / 119)$$

$$n = 34$$

Tabla # 7
Cálculo de la muestra con la técnica del muestreo estratificado, con afijación proporcional

RAZON SOCIAL	Total Trabajadores	Muestra de Trabajadores
Industria Agrícola Luis Olmedo Muñoz	18	12
Extractora La Joya Extrajoya	51	34
Extractora Rio Manso "Monterrey"	50	34
Total	119	80

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

3.4.3. Condiciones de prueba

En la presente investigación se realizó la comprobación de la hipótesis mediante la utilización de correlaciones bivariadas entre el clima organizacional y la productividad laboral, mediante el coeficiente de correlación de Pearson, ya que siendo la investigación de tipo cualitativo, no se puede realizar ninguna otra prueba estadística. Para ello se empleó el programa estadístico IBM SPSS Statistic.

Medina, (2010, Pág. 2) nos dice que: “El coeficiente de correlación muestral mide el grado de asociación lineal entre dos variables cuantitativas”. Mientras que las correlaciones bivariadas permiten medir el grado de dependencia existente entre dos o más variables mediante la cuantificación por los denominados coeficientes de correlación lineal de Pearson, de Spearman y la Tau-b de Kendall con sus respectivos niveles de significación.

Como se mencionó anteriormente se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson que es una medida de la asociación lineal entre dos variables, en la que los valores del coeficiente de correlación varían entre -1 a 1. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la fuerza o grado. Los valores mayores indican que la relación es más estrecha y un valor de 0 indica que no existe una relación lineal. (Anexo 1)

3.4.4. Análisis e interpretación de los datos

La información se procesó a través de EXCEL y el análisis se realizó utilizando técnicas estadísticas, dentro de las cuales constan: la estadística descriptiva y la correlación de variables. No se realizó una prueba de estadística, ya que la hipótesis es de tipo cualitativo.

El instrumento utilizado para el diagnóstico del clima laboral en industrias manufactureras fue un diseño propio basado en el cuestionario S04-82 y en el marco teórico estudiado, en donde se identificaron factores preponderantes objeto del estudio que fueron acoplados a las características y particularidades de cada industria. Esto con el fin de tener en cuenta aquellos factores que influyen de manera determinante en la consecución de los objetivos funcionales y productivos de la empresa.

3.4.4.1. Descripción de las variables del clima organizacional

Tabla #8
Factores de medición del clima laboral

Indicador	Estándares
<p>Motivación</p> <p>Es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización.</p>	<p>Nivel 1: El empleado realiza un buen trabajo y cumple con los objetivos organizacionales, pues considera que se cuenta con el apoyo y las condiciones necesarias.</p> <p>Nivel 2: El colaborador está poco motivado, pues casi nunca cuenta con el apoyo y las condiciones requeridas para un adecuado desarrollo integral.</p> <p>Nivel 3: El personal está desmotivado pues no tiene el apoyo ni las condiciones requeridas.</p>
<p>Trabajo en Equipo</p> <p>Es la decisión de colaborar con otras personas dentro del grupo de trabajo, contribuyendo al logro de objetivos comunes.</p>	<p>Nivel 1: El empleado considera que existe un adecuado trabajo en equipo, pues prima un ambiente de colaboración, respeto, y de beneficio mutuo que favorece al logro de los objetivos.</p> <p>Nivel 2: El empleado piensa que el trabajo en equipo en la organización es poco eficaz, pues los niveles antes mencionados son medianos.</p> <p>Nivel 3:El trabajo en equipo es deficiente, ya que prima la competitividad.</p>
<p>Toma de Decisiones</p> <p>Implica detectar los problemas y evaluar la información y llegar a tomar decisiones, actuando con integridad personal y lealtad.</p>	<p>Nivel 1: El personal considera que se alienta a tomar decisiones y a asumir mayores responsabilidades, promoviendo de esta forma una mayor autonomía y confianza.</p> <p>Nivel 2: El empleado contesta que pocas son las veces en que se le ha permitido tomar decisiones y emprender acciones de manera autónoma en base a la confianza.</p> <p>Nivel 3: El personal piensa que las decisiones y acciones se mantienen alejadas.</p>

Administración de conflictos Es colaborar con las personas que sostienen posiciones dispares para llegar a soluciones de mutuo acuerdo.	Nivel 1: El personal percibe que los problemas se manejan constructivamente en la organización, de manera justa y respetuosa, convirtiéndolos en oportunidades de crecimiento y mejora.
	Nivel 2: Son contadas ocasiones en las que se ha manejado constructivamente un conflicto y se ha llegado a acuerdos de beneficio mutuo.
	Nivel 3: El personal siente que no existe un manejo adecuado de los conflictos en la empresa, debido a que no hay un ambiente de confianza que permita tratar los problemas.
Comunicación Es el intercambio de información de manera clara y concisa. La comunicación en las organizaciones alienta la motivación.	Nivel 1: El empleado considera que existe una comunicación ágil, clara y efectiva en todos los niveles, así como tiene conocimiento sobre las decisiones estratégicas de la dirección.
	Nivel 2: Se da de manera escasa la comunicación ascendente y descendente, además la información que recibe es poco clara.
	Nivel 3: A este nivel, la comunicación es deficiente, los empleados sienten que no deben expresar sus opiniones e ideas por temor a represalias. Existen los rumores.
Relación laborales Relación de trabajo basada en confianza, respeto, colaboración y el afán de lograr los objetivos..	Nivel 1: El personal considera que cuenta con un liderazgo eficaz, que sus superiores orientan y dirigen el trabajo con base al entusiasmo y el respeto. Hay confianza entre compañeros.
	Nivel 2: El personal considera que los superiores ocasionalmente escuchan sus necesidades; y, rara vez reconocen un trabajo bien hecho y entre compañeros el trato es solo laboral.
	Nivel 3: Las relaciones son deficientes, pues no existe un interés genuino por las necesidades y problemas de los colaboradores, entre compañeros no hay confianza.
Compromiso e Identificación Es alinear los valores y metas personales con los de la organización para el logro de los objetivos propuestos.	Nivel 1: El colaborador tiene un elevado sentido de responsabilidad y compromiso con la empresa, puesto que los valores personales coinciden con los principios corporativos.
	Nivel 2: El empleado, piensa que el nivel de compromiso con la empresa es bajo porque las metas y objetivos corporativos son poco claros y no siempre se los pone en práctica.
	Nivel 3: El compromiso es deficiente, ya que existe el desconocimiento de los valores corporativos; por ende, no existe alineación entre las metas personales y organizacionales

Ambiente Físico Son las condiciones físicas y ambientales que deben existir en una organización para asegurar el rendimiento satisfacción y compromiso de los empleados.	Nivel 1: El empleado percibe que el lugar donde trabaja tiene las condiciones necesarias para realizar un buen trabajo.
	Nivel 2: El colaborador está medianamente satisfecho con el ambiente físico de la empresa, pues considera que es necesario modificar ciertas condiciones que podrían afectar negativamente el trabajo diario y no cuenta con todas las herramientas necesarias.
	Nivel 3: El empleado piensa que el ambiente físico del lugar de trabajo es inadecuado, porque no garantiza la seguridad del personal, así como carece de herramientas necesarias.
Organización administrativa Es la manera de distribuir las tareas, de tal manera que los operarios sepan que deben hacer y cómo lo deben ejecutar.	Nivel 1: En este nivel el colaborador conoce el puesto que ocupa y las tareas que debe realizar y está de acuerdo con el volumen de trabajo que debe ejecutar.
	Nivel 2: El empleado afirma que no conoce todas las tareas que debe realizar, cree que es necesario redistribuirlas para que el volumen de trabajo no dificulte el logro de los objetivos.
	Nivel 3: El empleado desconoce las actividades que debe realizar, además piensa que no se alcanzan los objetivos porque existe una excesiva cantidad de trabajo que limita la eficiencia.
Reglamentos y normas La empresa cuenta con reglamentos, normas y leyes que sirven de instrumentos de medición y control de las actividades que se realizan.	Nivel 1: La organización tiene reglamentos, leyes y normas que son conocidos por el personal de la organización y son aplicados con justicia y igualdad, pudiendo modificarlos si es necesario.
	Nivel 2: La organización cuenta con reglamentos, normas y leyes pero no han sido expuestas a todo el personal.
	Nivel 3: La organización no cuenta con reglamentos, normas y leyes, por lo que los trabajadores no saben cómo debe ser su manera de proceder al realizar las actividades diarias.
Dirección Los directivos de la organización tienen un estilo para guiar y dirigir el personal.	Nivel 1: El directivo de la organización se muestra partícipe, solidario y enseña con el ejemplo a sus colaboradores como se deben desarrollar las tareas de la empresa.
	Nivel 2: El directivo supervisa y controla el trabajo del personal y rara vez enseña con el ejemplo.
	Nivel 3: El directivo es autoritario, solo se limita a dar órdenes y a revisar resultados.

Fuente: Propia

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Cada factor descrito en este texto contó con un cierto número de preguntas que permitió determinar la opinión del personal para dicho factor. Cada nivel descrito para los factores se relaciona con una de las opciones de respuesta.

3.4.4.2. Diseño del Cuestionario

La técnica empleada para el diagnóstico del clima laboral, consistió en la aplicación de una encuesta, integrada de 49 preguntas la cual estuvo dividida en dos partes:

La primera parte se denominó información descriptiva y estuvo conformada de 5 preguntas cerradas de selección múltiple y una pregunta abierta. Gracias a estas interrogantes se logró conocer la información básica del personal con la que se estableció la población más susceptible del clima organizacional.

La segunda parte del cuestionario se conformó de 43 preguntas, de las cuales 41 son cerradas y dos abiertas. Estas interrogantes ya fueron específicamente sobre el clima organizacional y permitieron conocer el tipo de clima que se presenta en estas industrias y la incidencia del mismo en la productividad.

Las preguntas tuvieron tres opciones de respuesta:

Si	A veces	No
----	---------	----

En la encuesta también había una parte de comentarios finales para que los trabajadores expresen algo referente a un tema que consideren no se incluyó en la encuesta.

3.4.4.3. Aplicación de la encuesta

Para la aplicación de la encuesta se tomó una pequeña muestra de cada industria, las que contaban con mayor número de personal, se las dividió en grupos. El cuestionario se lo administró de forma anónima y cada grupo contó con 15 minutos para responderlo.

Se realizó una breve exposición para darles a conocer: el propósito de la encuesta, qué es el clima laboral; y, que se espera obtener al final del estudio.

3.3.4.4. Medición de la productividad mediante indicadores

En el libro INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, podemos encontrar que un indicador de productividad es “toda aquella variable que se relaciona directamente con al menos una características de calidad y productividad, y se define como una unidad de medida, la cual es evaluada por un sensor”. (Sumanth, 1990)

Tabla # 9:
Índices de medición de la productividad empresarial.

N	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO
1	Ratio de desarrollo de la clientela	Mide el crecimiento de la cartera de clientes con relación al total de clientes de la empresa.	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Total de clientes}}$	Nos sirve para conocer la expansión del mercado de un producto, al conocer el porcentaje de crecimiento de la cartera de clientes.
2	Rotación de trabajadores	Relación porcentual entre las admisiones y los retiros de personal, sobre el promedio de los miembros de una empresa, en cierto tiempo.	$\frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$	Nos permiten conocer la estabilidad del recurso humano de la industria, comparando la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa.
3	Ausentismo	Es una relación porcentual entre las horas hombre perdidas por ausencias y el total de horas hombre trabajadas.	$\frac{\text{Horas hombre ausentes} \times 100}{\text{Horas hombre trabajadas}}$	Señala el % de las horas ausentes así como indica el grado de inconformidad que tienen los trabajadores con las políticas internas de la empresa.
4	Productividad de mano de obra	Mide la relación entre la cantidad de producto obtenido con el número de horas hombre trabajadas	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas Hombre trabajadas}}$ $\frac{\text{Producción}}{\# \text{ de trabajadores}}$	Nos permite conocer la eficiencia del factor humano dentro de un proceso de producción.

Fuente: Elaboración Propia.

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

CAPITULO IV

RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1. Caracterización del campo de acción.

4.1.1. Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores

A continuación se presentan los resultados de las encuestas que fueron aplicadas a las Industrias del sector. Las abreviaturas de las empresas serán explicadas a continuación:

IALOM: Industria Agrícola Luis Olmedo Muñoz

EAPLJE: Extractora de Aceite de Palma La Joya Extrajoya

ERMM: Extractora Rio Manso - Monterrey

Primeramente se dan a conocer los resultados de los datos descriptivos:

1. Sexo

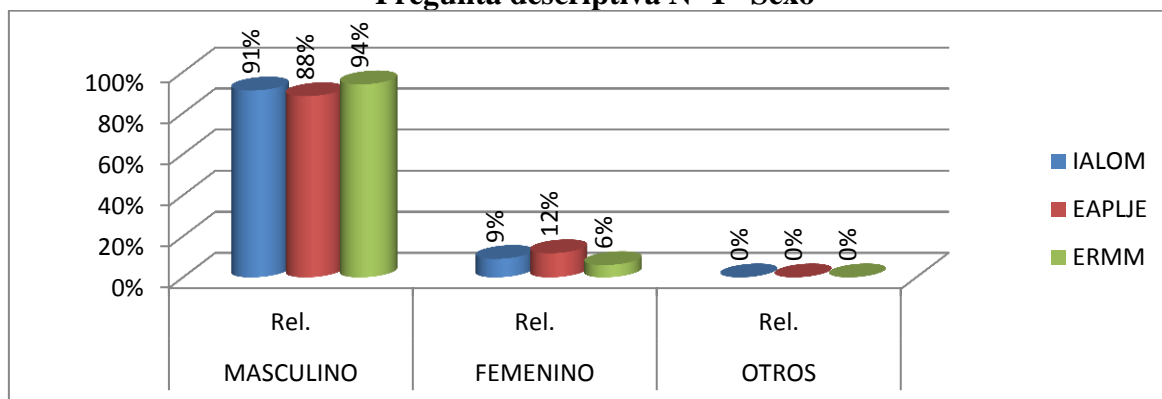
Tabla # 10:
Pregunta descriptiva N° 1 - Sexo

CATEGORIA EMPRESAS	MASCULINO		FEMENINO		OTROS		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
IALOM	10	91%	1	9%	0	0%	11
EAPLJE	29	88%	4	12%	0	0%	33
ERMM	31	94%	2	6%	0	0%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 1:
Pregunta descriptiva N° 1- Sexo



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En las industrias analizadas se obtuvo que la mayor cantidad de trabajadores son hombres. Debido a que en las áreas de producción y mecánica, el trabajo es pesado y peligroso, y esas son las áreas que requieren mayor número de personal.

2.-Estado Civil

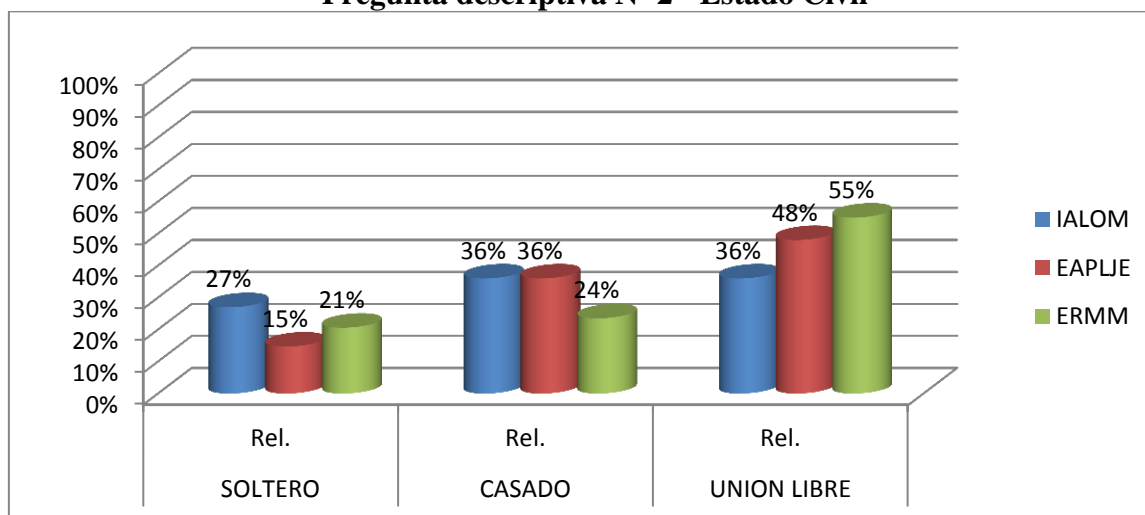
Tabla # 11:
Pregunta descriptiva N° 2 – Estado Civil

CATEGORIA	SOLTERO		CASADO		UNION LIBRE		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
IALOM	3	27%	4	36%	4	36%	11
EAPLJE	5	15%	12	36%	16	48%	33
ERMM	7	21%	8	24%	18	55%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 2:
Pregunta descriptiva N° 2 - Estado Civil



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: La cultura de las personas que habitan en el sector rural se caracteriza por procrear a temprana edad, comprometerse mediante unión libre y tener familia grande por tal motivo las personas que laboran en las industrias en su mayoría tienen cargas familiares, por lo que conservar su trabajo es indispensable,

3.- Nivel de estudio

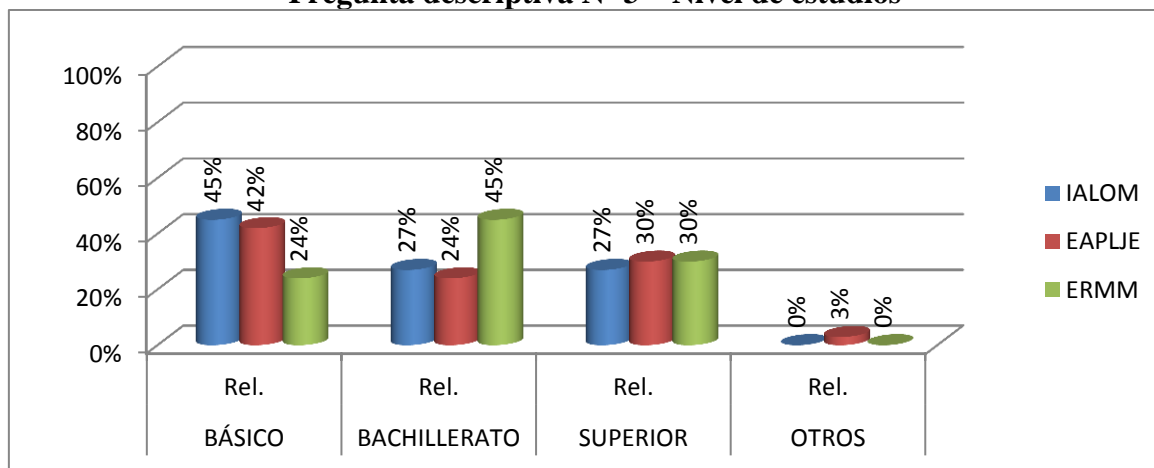
Tabla # 12:
Pregunta descriptiva N° 3 – Nivel de estudios

CATEGORIA EMPRESAS	BÁSICO		BACHILLERATO		SUPERIOR		OTROS		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
IALOM	5	45%	3	27%	3	27%	0	0%	11
EAPLJE	14	42%	8	24%	10	30%	1	3%	33
ERMM	8	24%	15	45%	10	30%	0	0%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 3:
Pregunta descriptiva N° 3 – Nivel de estudios



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: El nivel de educación en las industrias La Joya y Luis Olmedo Muñoz se caracteriza por tener un mayor número de trabajadores con instrucción básica, que es el personal con mayor edad en la extractora. Mientras que en la industria Monterrey el personal que tiene un nivel de educación básica es el que trabajó para los dueños anteriores y fueron contratados conjuntamente con la compra de la Industria, desde entonces se contrata personal que haya cursado el bachillerato. En todas las industrias los trabajadores que poseen títulos universitarios se encuentran laborando en las áreas de contabilidad, laboratorio y en las jefaturas.

4.- Edad

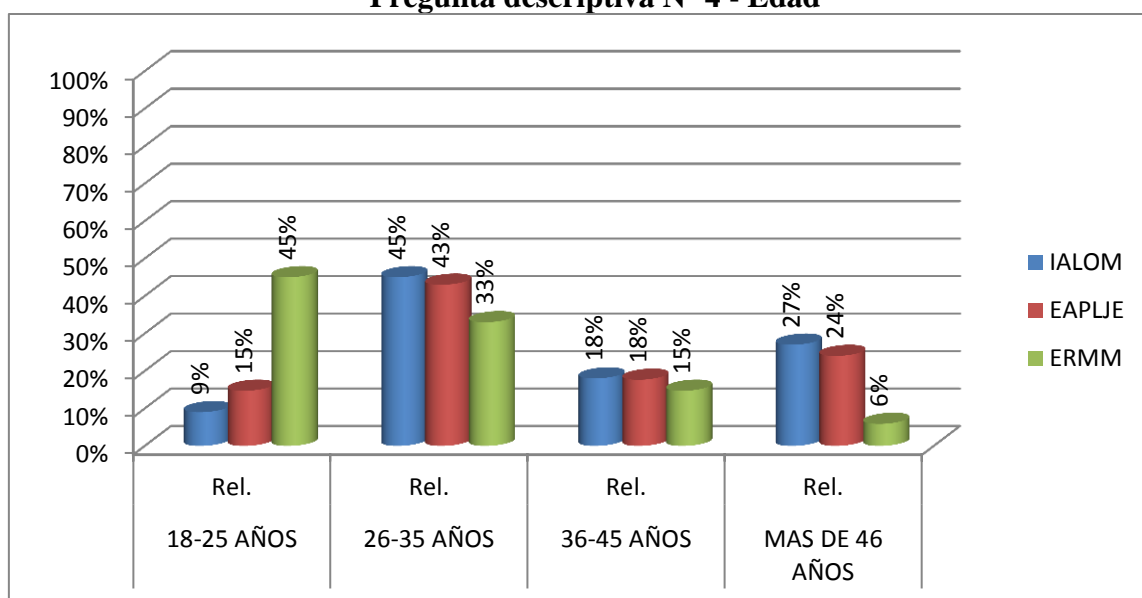
Tabla # 13:
Pregunta descriptiva N° 4 - Edad

CATEGORIA	18-25 AÑOS		26-35 AÑOS		36-45 AÑOS		MAS DE 46 AÑOS		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
IALOM	1	9%	5	45%	2	18%	3	27%	11
EAPLJE	5	15%	14	43%	6	18%	8	24%	33
ERMM	15	45%	11	33%	5	15%	2	6%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 4:
Pregunta descriptiva N° 4 - Edad



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: La industria que cuenta con personal más joven es la Extractora Monterrey al tener trabajadores con un rango de edad comprendido entre 18 – 35 años, mientras que en las industrias Muñoz y La Joya el personal es mayor, ya que su edad está comprendida entre 26 a más de 46 años.

5.- Área

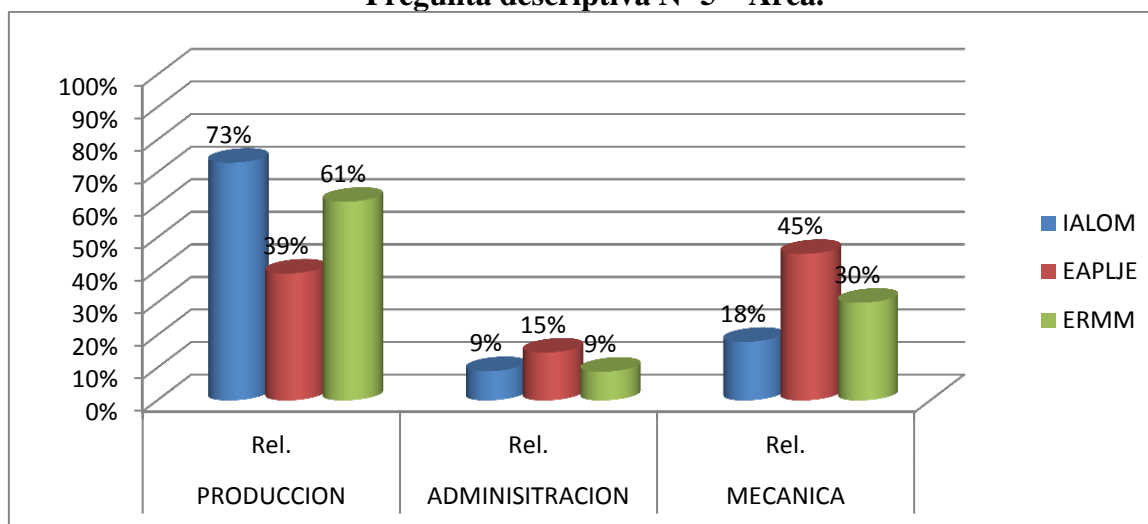
Tabla # 14:
Pregunta descriptiva N° 5 – Área

CATEGORIA EMPRESAS	PRODUCCION		ADMINISITRACION		MECANICA		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
IALOM	8	73%	1	9%	2	18%	11
EAPLJE	13	39%	5	15%	15	45%	33
ERMM	20	61%	3	9%	10	30%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 5:
Pregunta descriptiva N° 5 – Área.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANALISIS: Como son industrias manufactureras, es preponderante el número de trabajadores en el área de Producción, así como en el área de Mecánica. La Extractora La Joya tiene el 39% del personal en Producción debido a que la industria se encuentra actualmente armando nueva maquinaria porque ingresa con un nuevo producto al mercado, motivo por el cual ciertos trabajadores del área de producción han pasado a formar parte de Asuntos varios, para dar apoyo a los mecánicos en el armado y ensamblaje, por ello se los incluye en el área de Mantenimiento y Mecánica.

6.- Tiempo de Servicio

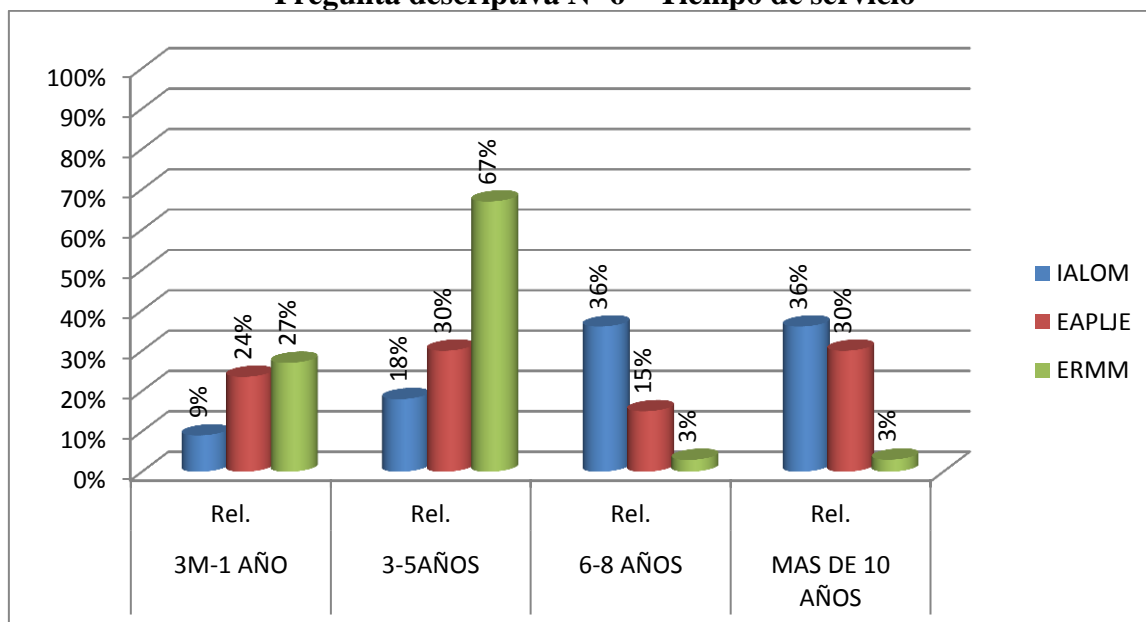
Tabla # 15:
Pregunta descriptiva N° 6 – Tiempo de servicio

CATEGORIA	3M-1 AÑO		3-5AÑOS		6-8 AÑOS		MAS DE 10 AÑOS		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
IALOM	1	9%	2	18%	4	36%	4	36%	11
EAPLJE	8	24%	10	30%	5	15%	10	30%	33
ERMM	9	27%	22	67%	1	3%	1	3%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 6:
Pregunta descriptiva N° 6 – Tiempo de servicio



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANALISIS: Las industrias en general ofrecen estabilidad a sus trabajadores. En la industria La Joya el calificador de fruta es una persona de tercera edad que ha trabajado desde muy joven en la Extractora.

Datos obtenidos en las encuestas.

1.- ¿Los miembros de la organización me tratan con respeto, igualdad y justicia?

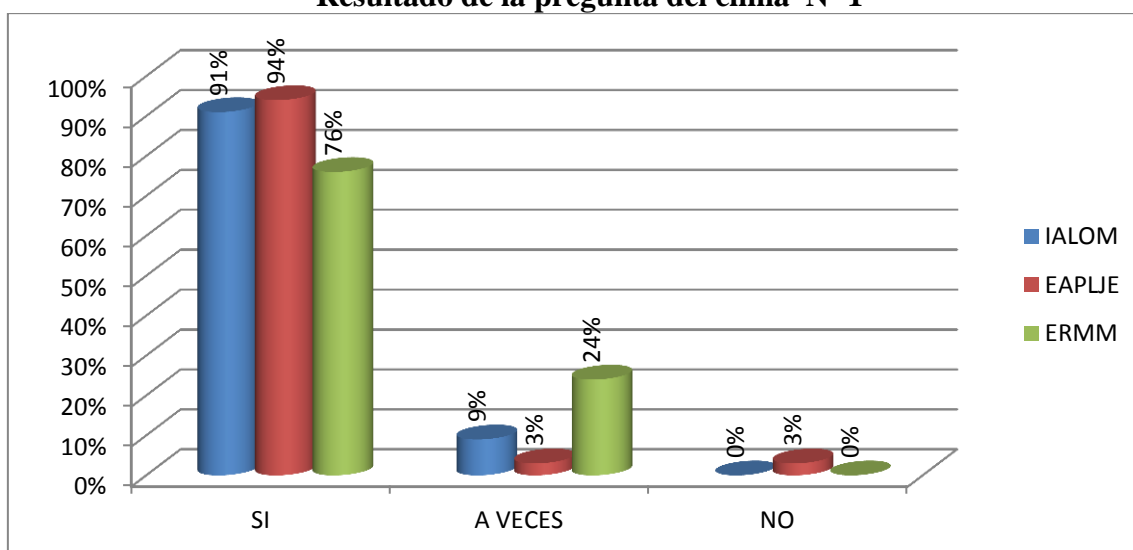
Tabla # 16:
Resultado de la pregunta del clima N° 1

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	10	90,91%	1	9,09%	0	0,00%	11
EAPLJE	31	93,94%	1	3,03%	1	3,03%	33
ERMM	25	75,76%	8	24,24%	0	0,00%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 7:
Resultado de la pregunta del clima N° 1



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Un trato igualitario y justo es el que presentan las tres industrias, lo que facilita el desarrollo de un buen clima organizacional, al contar con un personal satisfecho.

2.- Considera que la organización promueve oportunidades de desarrollo y posibilidades de promoción y ascenso.

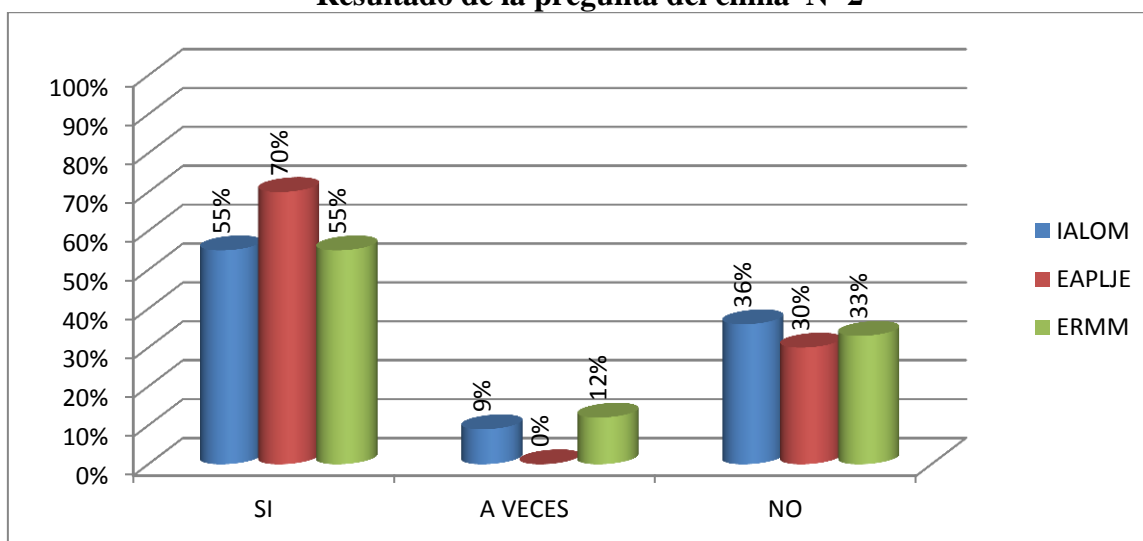
Tabla # 17:
Resultado de la pregunta del clima N° 2

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	6	54,55%	1	9,09%	4	36,36%	11
EAPLJE	23	69,70%	0	0,00%	10	30,30%	33
ERMM	18	54,55%	4	12,12%	11	33,33%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 8:
Resultado de la pregunta del clima N° 2



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Las industrias promueven escasas oportunidades de desarrollo y ascensos de puestos, por lo que el personal no se siente satisfecho, ya que no se están precautelando los objetivos personales. Excluyendo de esos casos a la Extractora La Joya, en donde sus trabajadores han dejado de ser mecánicos, para convertirse en Jefes de Bodegas, los de producción en Jefes de Turno, los de cultivo en Jefes de Haciendas, entre otros .

3.- Creo que mis jefes se interesan por mis problemas, vida familiar y necesidades.

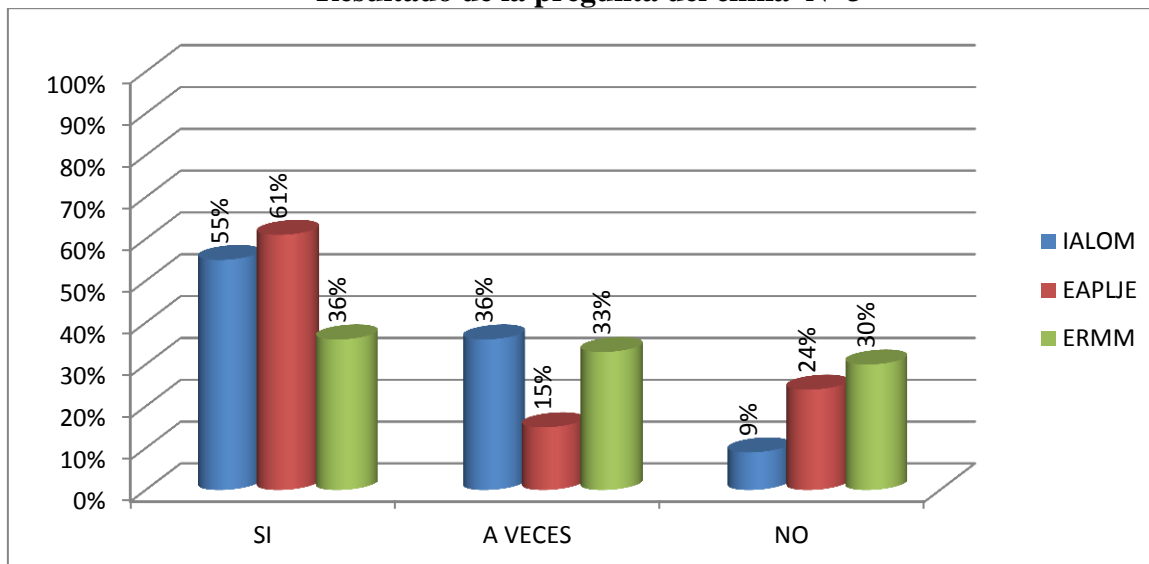
Tabla # 18:
Resultado de la pregunta del clima N° 3

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	6	54,55%	4	36,36%	1	9,09%	11
EAPLJE	20	60,61%	5	15,15%	8	24,24%	33
ERMM	12	36,36%	11	33,33%	10	30,30%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 9:
Resultado de la pregunta del clima N° 3



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Los directivos conocen las necesidades de los trabajadores de las áreas contables, las jefaturas y el laboratorio, pero la relación es más distante en el caso del departamento de Producción y en área de Mecánica. La industria Monterrey presenta insatisfacción debido a que en el momento que se encuestó al personal la extractora se encontraba con nuevo gerente que recién se estaba integrando.

Contar con un directivo preocupado por el personal ayuda a mantener un buen clima organizacional.

4.- Cuando me destaco en mi desempeño recibo algún tipo de reconocimiento (económico, empleado del mes, reconocimientos públicos, elogios)

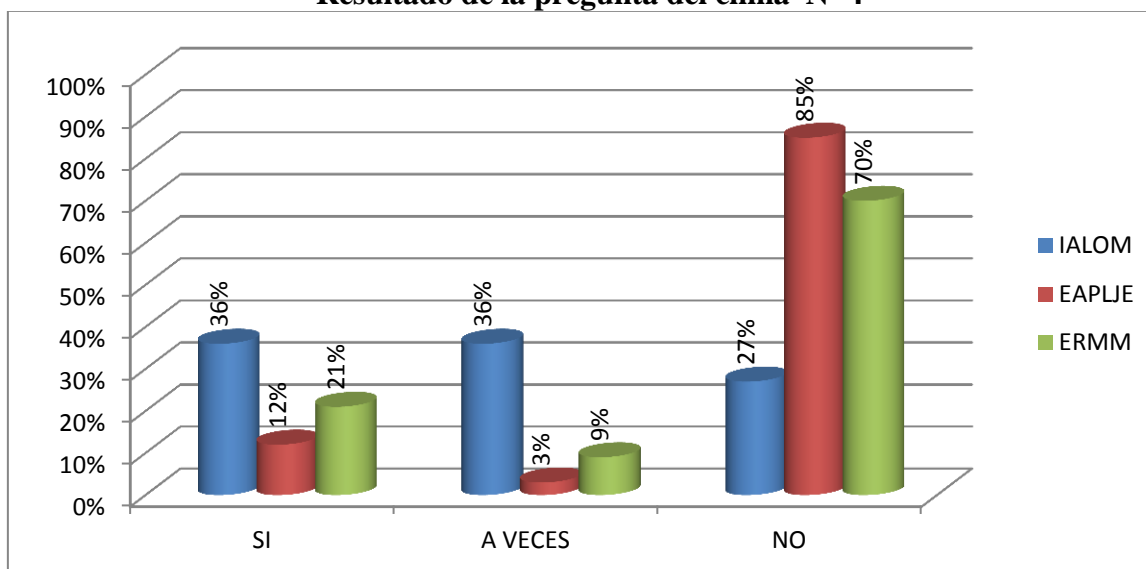
Tabla # 19:
Resultado de la pregunta del clima N° 4

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	4	36,36%	4	36,36%	3	27,27%	11
EAPLJE	4	12,12%	1	3,03%	28	84,85%	33
ERMM	7	21,21%	3	9,09%	23	69,70%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 10:
Resultado de la pregunta del clima N° 4



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Este es uno de los puntos que las industrias deberían tomar en cuenta, ya que los trabajadores se sienten insatisfechos al no recibir algún tipo de incentivo cuando se destacan en su desempeño, siendo así que la industrias con mayor número de trabajadores insatisfechos es la Joya, mientras que la industria Muñoz apenas con un 27%, debido a que el Jefe de personal elogia a sus trabajadores. Los elogios y diferentes incentivos incrementan la motivación y benefician el clima organizacional.

5.- Estoy satisfecho con mi salario y con las prestaciones que me da la organización

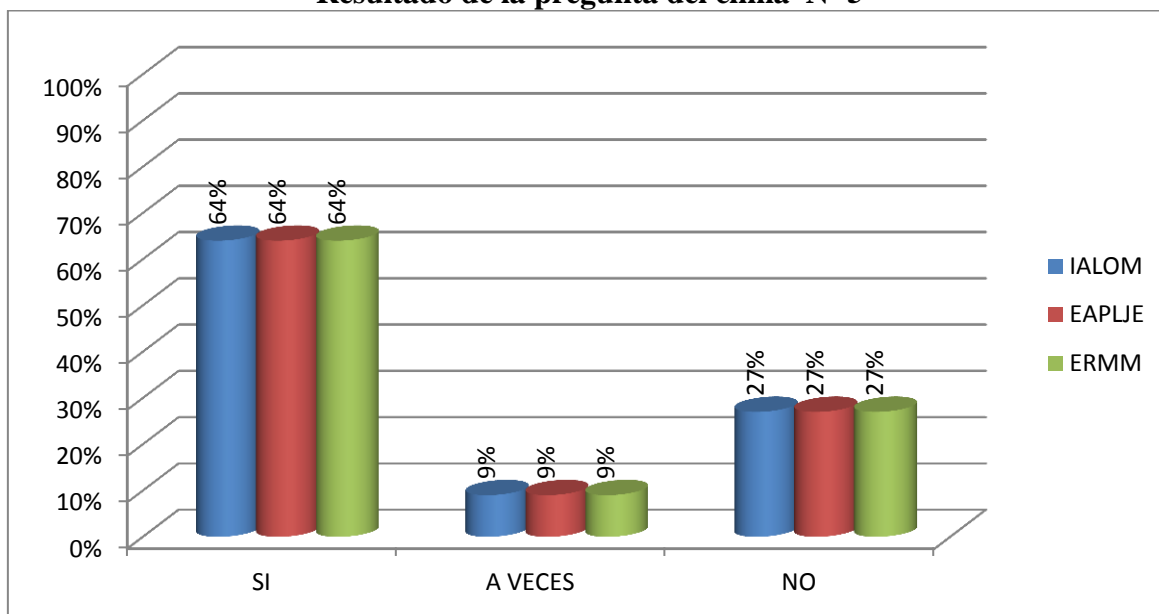
Tabla # 20:
Resultado de la pregunta del clima N° 5

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	7	63,64%	1	9,09%	3	27,27%	11
EAPLJE	21	63,64%	3	9,09%	9	27,27%	33
ERMM	21	63,64%	3	9,09%	9	27,27%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 11:
Resultado de la pregunta del clima N° 5



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En general el personal en su mayoría se encuentra satisfecho con el sueldo y las prestaciones. El 27% de insatisfacción presente se encuentra específicamente en el área de Producción, que son quienes cuentan con un sueldo inferior en comparación a las otras áreas. El área de Producción es quien presenta menor clima organizacional.

6.- Normalmente cuando estoy en el trabajo me siento triste, deprimido, enojado o irritable.

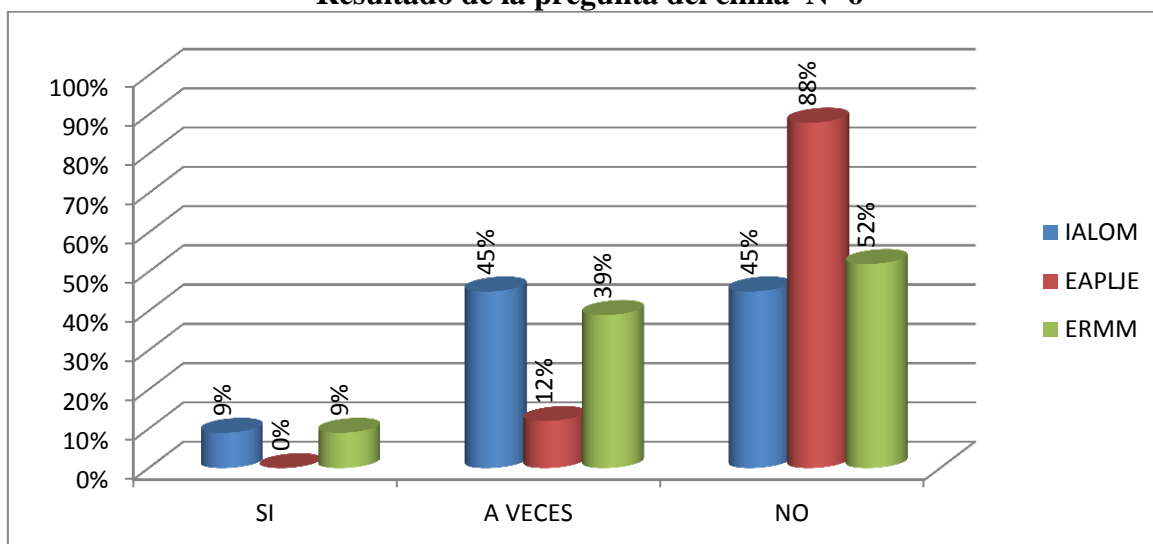
Tabla # 21:
Resultado de la pregunta del clima N° 6

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	1	9,09%	5	45,45%	5	45,45%	11
EAPLJE	0	0,00%	4	12,12%	29	87,88%	33
ERMM	3	9,09%	13	39,39%	17	51,52%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 12:
Resultado de la pregunta del clima N° 6



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: La industria La Joya presenta un personal con un mejor estado de ánimo, el motivo de ello es el cálido recibimiento de sus compañeros al iniciar una nueva jornada de trabajo. En relación a las otras extractoras manifiestan que situaciones que se presentan en el transcurso del día hacen volver su estado de ánimo vulnerable a sentimientos de enojo. El laborar con un buen estado de ánimo provoca que las relaciones laborales se desarrollen de mejor manera y por ende el clima se mantenga en buenas condiciones.

7.- Recibo la capacitación adecuada para cumplir con las nuevas demandas de mi trabajo.

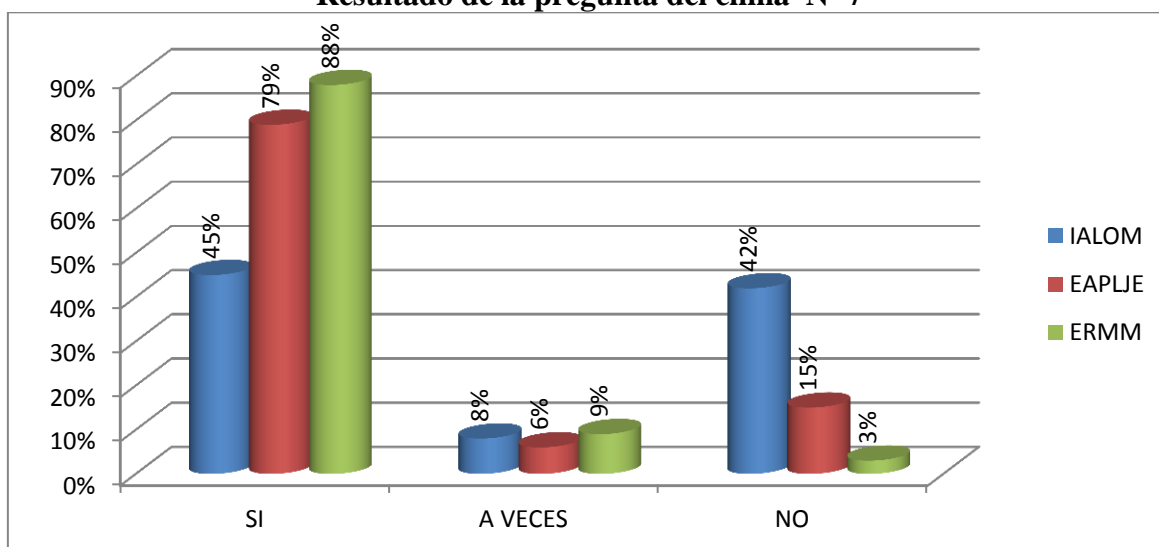
Tabla # 22:
Resultado de la pregunta del clima N° 7

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	5	45,45%	1	9,09%	5	45,45%	11
EAPLJE	26	78,79%	2	6,06%	5	15,15%	33
ERMM	29	87,88%	3	9,09%	1	3,03%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 13:
Resultado de la pregunta del clima N° 7



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Las industrias Monterrey y La Joya obtuvieron un mayor porcentaje de satisfacción debido a que se realizan capacitaciones frecuentes. Mientras que en la industria Muñoz se realizan escasas capacitaciones debido a que el gerente se encuentra ausente la mayor parte del tiempo. Cabe señalar que un personal capacitado tiene la confianza necesaria para desenvolverse de mejor manera en su ambiente de trabajo, así como al incrementar sus conocimientos se incrementa su desempeño laboral.

8.- Conozco la misión, visión y objetivos de la organización.

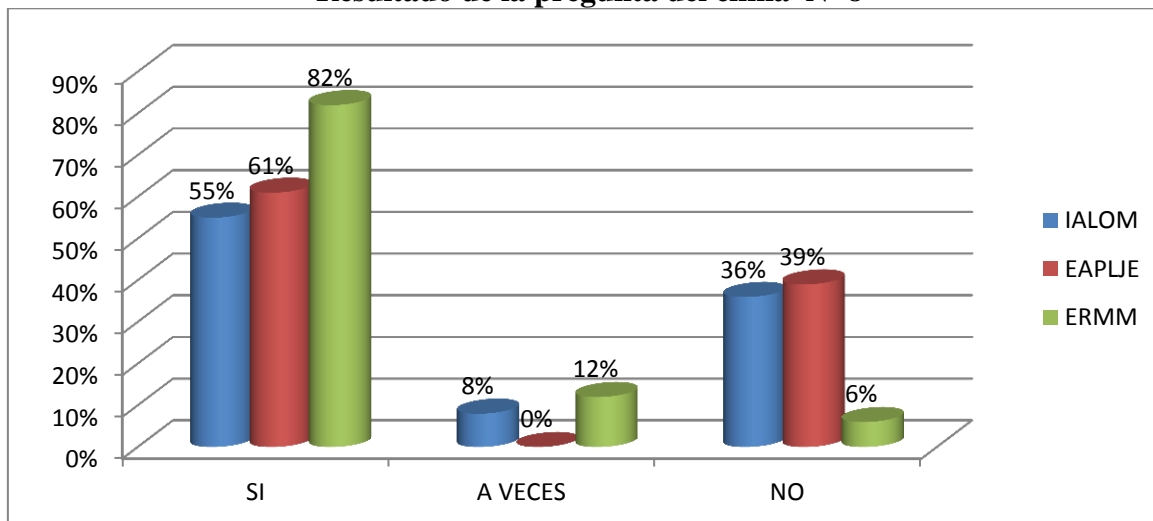
Tabla # 23:
Resultado de la pregunta del clima N° 8

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	6	54,55%	1	9,09%	4	36,36%	11
EAPLJE	20	60,61%	0	0,00%	13	39,39%	33
ERMM	27	81,82%	4	12,12%	2	6,06%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 14:
Resultado de la pregunta del clima N° 8



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: El personal de la industria Monterrey en su mayoría conoce la misión, visión y objetivos, mientras que el resto de industrias tienen un porcentaje inferior, debido a que la industria Muñoz no ha socializado su misión y su visión, mientras que La Joya recién inicia su campaña de socialización.

La socialización de la planificación estratégica ayuda a que el personal tenga mayor compromiso institucional y realice sus actividades productivamente, encaminándolas con los objetivos de la industria.

9.- ¿Dejo pasar algunos errores con tal de no repetir el trabajo?

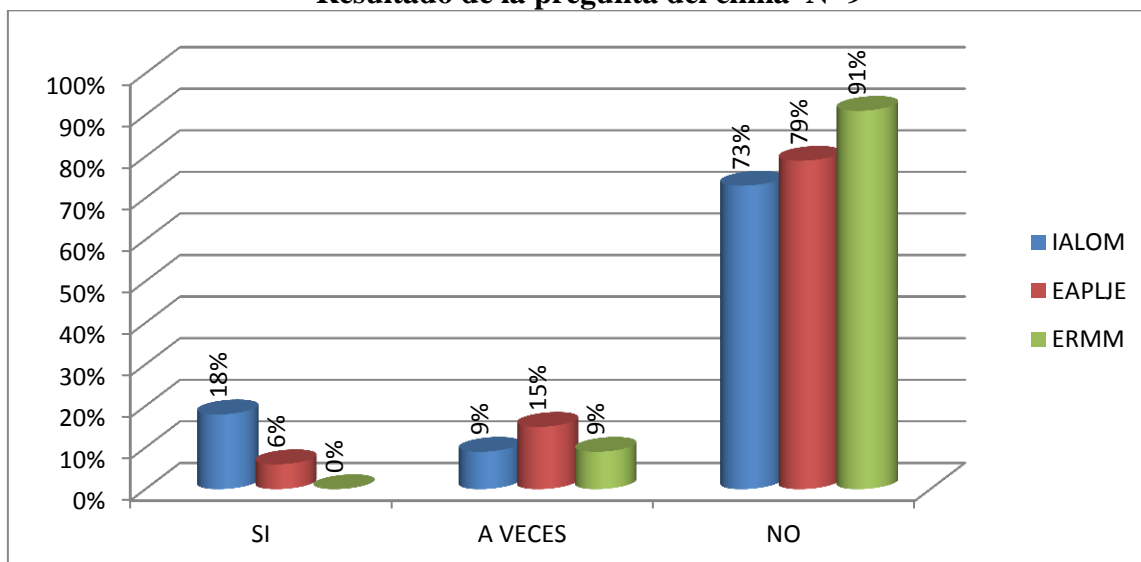
Tabla # 24:
Resultado de la pregunta del clima N° 9

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	2	18,18%	1	9,09%	8	72,73%	11
EAPLJE	2	6,06%	5	15,15%	26	78,79%	33
ERMM	0	0,00%	3	9,09%	30	90,91%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 15:
Resultado de la pregunta del clima N° 9



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Los trabajadores de las industrias tienen un alto grado de compromiso ya que prefieren repetir el trabajo a dejar pasar errores. La industria Muñoz es la que tiene menor porcentaje en relación a las demás, y es debido a que un pequeño número de administrativos prefieren dejar pasar los errores. Estos errores que son pasados por alto afectan al clima organizacional, ya que un error no solo perjudica el área en que ocurrió, sino que afecta a todas las áreas de la industria y al personal que las integran.

10.- ¿Me siento alentado a realizar mi trabajo eficientemente?

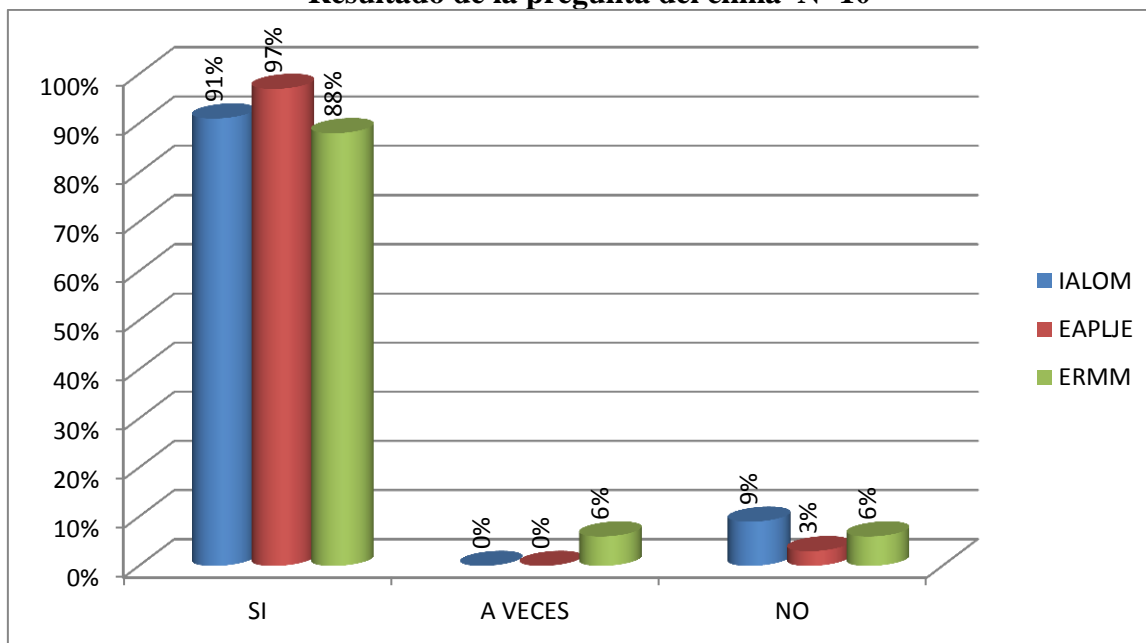
Tabla # 25:
Resultado de la pregunta del clima N° 10

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	10	90,91%	0	0,00%	1	9,09%	11
EAPLJE	32	96,97%	0	0,00%	1	3,03%	33
ERMM	29	87,88%	2	6,06%	2	6,06%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 16:
Resultado de la pregunta del clima N° 10



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Los trabajadores realizan su trabajo con eficiencia y eficacia, evitando los errores, y si se llegaran a presentar buscan de manera inmediata una solución. Una industria que cuenta con un escaso número de errores no es mejor solo productivamente sino también se encuentra con un personal satisfecho y comprometido con la institución.

11.- ¿Mi sentido de pertenencia a la organización es alto?

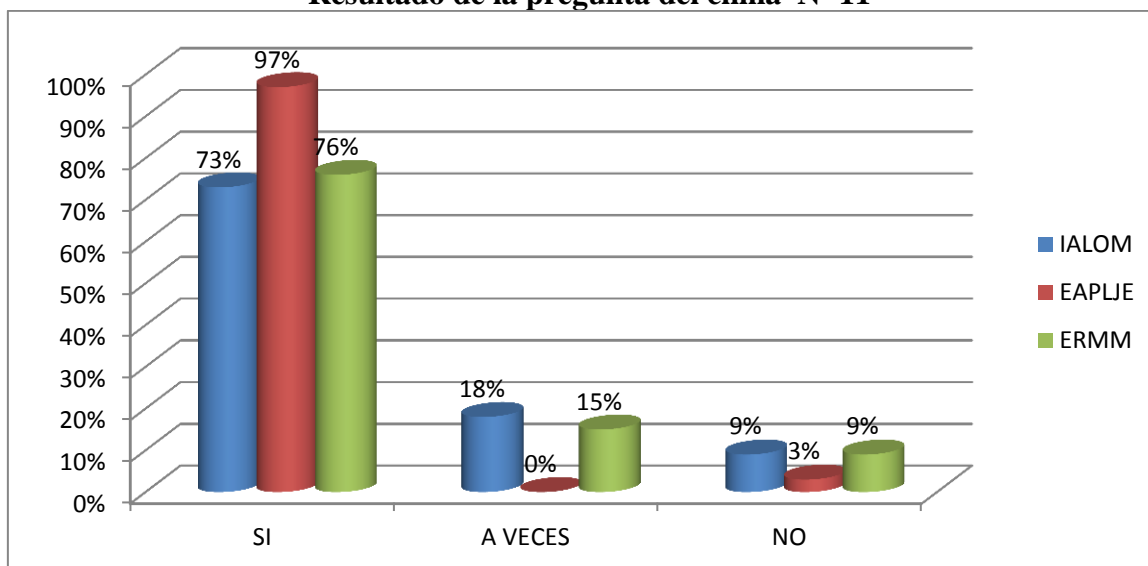
Tabla # 26:
Resultado de la pregunta del clima N° 11

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	8	72,73%	2	18,18%	1	9,09%	11
EAPLJE	32	96,97%	0	0,00%	1	3,03%	33
ERMM	25	75,76%	5	15,15%	3	9,09%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 17:
Resultado de la pregunta del clima N° 11



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: El sentido de pertenencia de la industria la Joya es superior a las demás industrias debido a que gran parte del personal ha iniciado su vida profesional ahí. Las otras industrias poseen un porcentaje menor debido a la ausencia o cambio de directivos. Un personal que se encuentra identificado con la institución donde labora presenta como base un buen clima organizacional

12.- ¿Me entero de lo que sucede en la organización y las decisiones tomadas por rumores?

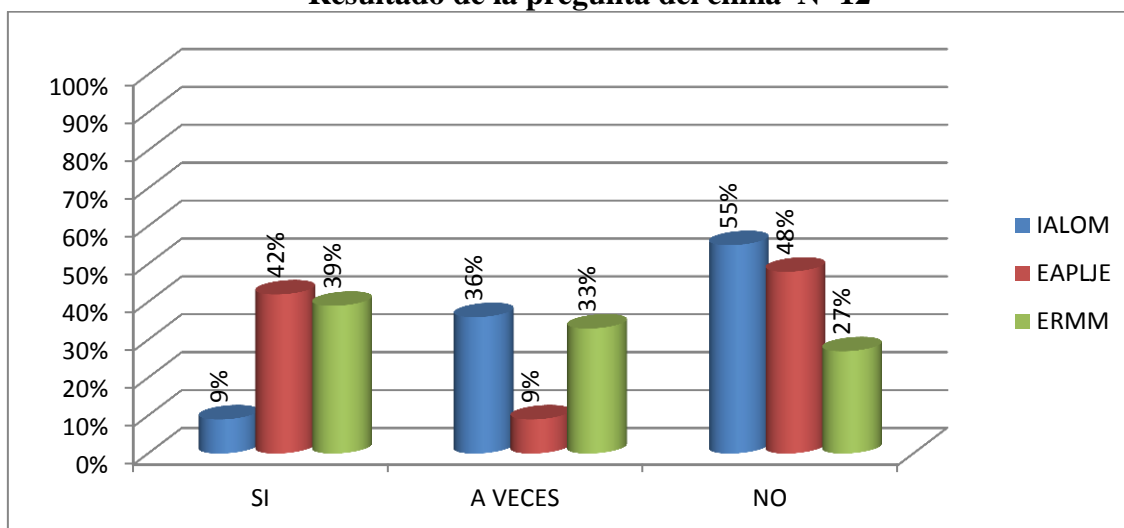
Tabla # 27:
Resultado de la pregunta del clima N° 12

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	1	9,09%	4	36,36%	6	54,55%	11
EAPLJE	14	42,42%	3	9,09%	16	48,48%	33
ERMM	13	39,39%	11	33,33%	9	27,27%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 18:
Resultado de la pregunta del clima N° 12



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Este es un punto focal para las industrias, debido a que existe una escasa comunicación entre los niveles superiores y la clase obrera, siendo así que lo que ocurre en las industrias se lo conoce por medio de rumores, es decir una comunicación informal de tipo horizontal. El clima organizacional se ve afectado ya que no solo engloba buenas relaciones con compañeros sino también con superiores.

13.- ¿Creo que existe una comunicación ágil y efectiva entre todos los departamentos y niveles de la industria?

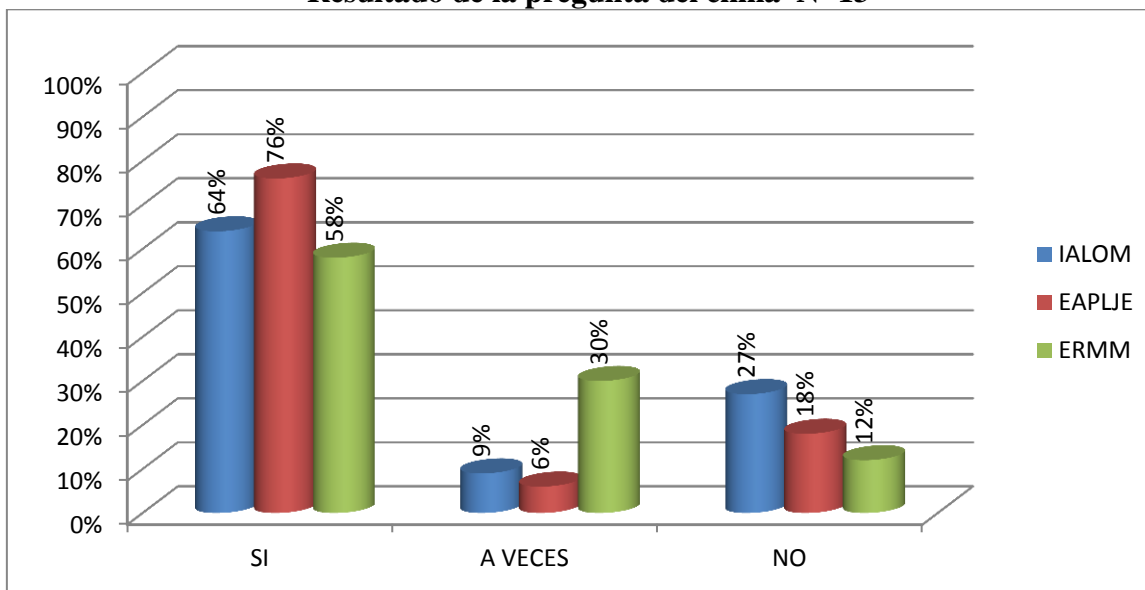
Tabla # 28:
Resultado de la pregunta del clima N° 13

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	7	63,64%	1	9,09%	3	27,27%	11
EAPLJE	25	75,76%	2	6,06%	6	18,18%	33
ERMM	19	57,58%	10	30,30%	4	12,12%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 19:
Resultado de la pregunta del clima N° 13



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En las industrias Monterrey y Muñoz es donde más bajo se encuentra este factor y es debido a que existe una pequeña barrera de comunicación entre Producción y el área Administrativa, lo que conlleva a una disminución del clima organizacional. En cambio en la industria La Joya la comunicación horizontal se encuentra desarrollada

14.- ¿Me dan a conocer los avances y logros de la compañía a través de reuniones?

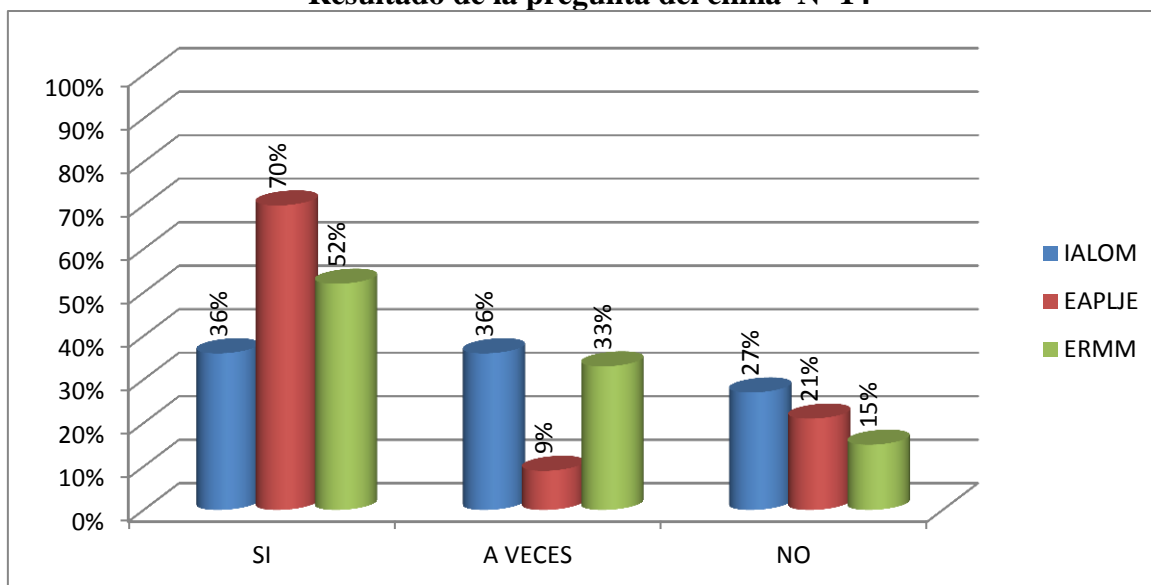
Tabla # 29:
Resultado de la pregunta del clima N° 14

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	4	36,36%	4	36,36%	3	27,27%	11
EAPLJE	23	69,70%	3	9,09%	7	21,21%	33
ERMM	17	51,52%	11	33,33%	5	15,15%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 20:
Resultado de la pregunta del clima N° 14



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En la industria La Joya se obtuvo un porcentaje mayor de satisfacción debido a que se realizan reuniones periódicas con los jefes de área, quienes sociabilizan las decisiones con el personal. Mientras que las otras industrias tienen un porcentaje menor porque hay ausencia de reuniones. Las reuniones incrementan la participación y el compromiso institucional, es decir forman parte del clima organizacional o que interfiere en cambio en la Industria Muñoz las reuniones son escasas.

15.- ¿Puedo contarles a mis superiores los problemas y necesidades que me aquejan?

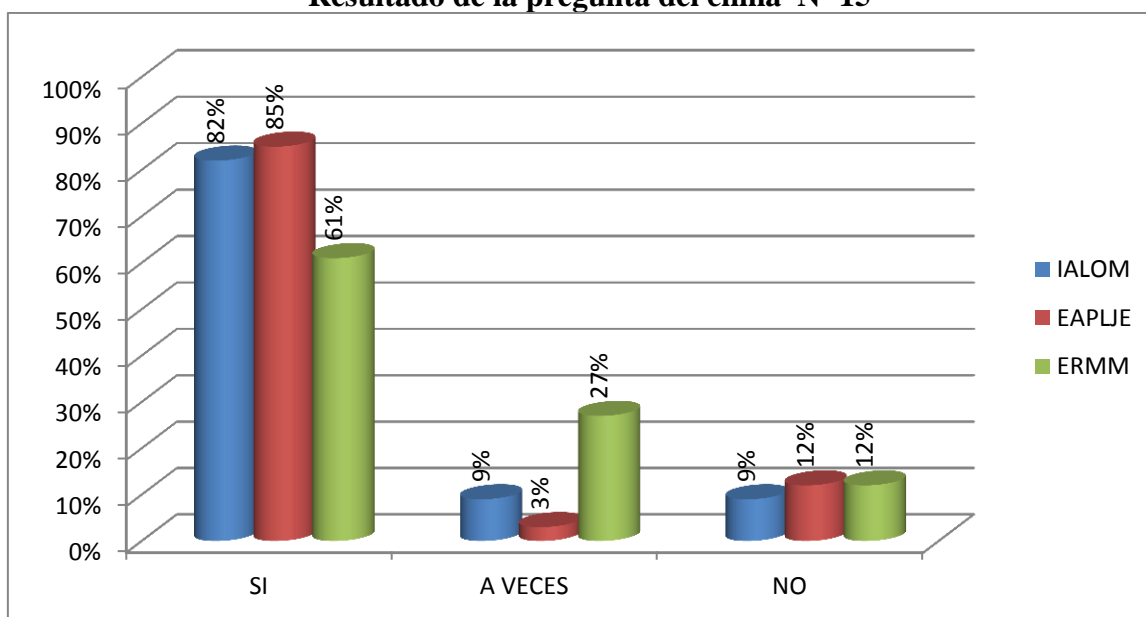
Tabla #30:
Resultado de la pregunta del clima N° 14

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	9	81,82%	1	9,09%	1	9,09%	11
EAPLJE	28	84,85%	1	3,03%	4	12,12%	33
ERMM	20	60,61%	9	27,27%	4	12,12%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 21:
Resultado de la pregunta del clima N° 15



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En las industrias Muñoz y La Joya se presencia mayor grado de confianza entre superiores y subordinados en relación a la Industria Monterrey que se ve mayor insatisfacción producida por tener un nuevo gerente en el mando. El clima organizacional se ve beneficiado cuando se denota la presencia de confianza entre compañeros y con los superiores.

16.- La relación que tengo con mis compañeros de trabajo se basa en el respeto, confianza y profesionalismo.

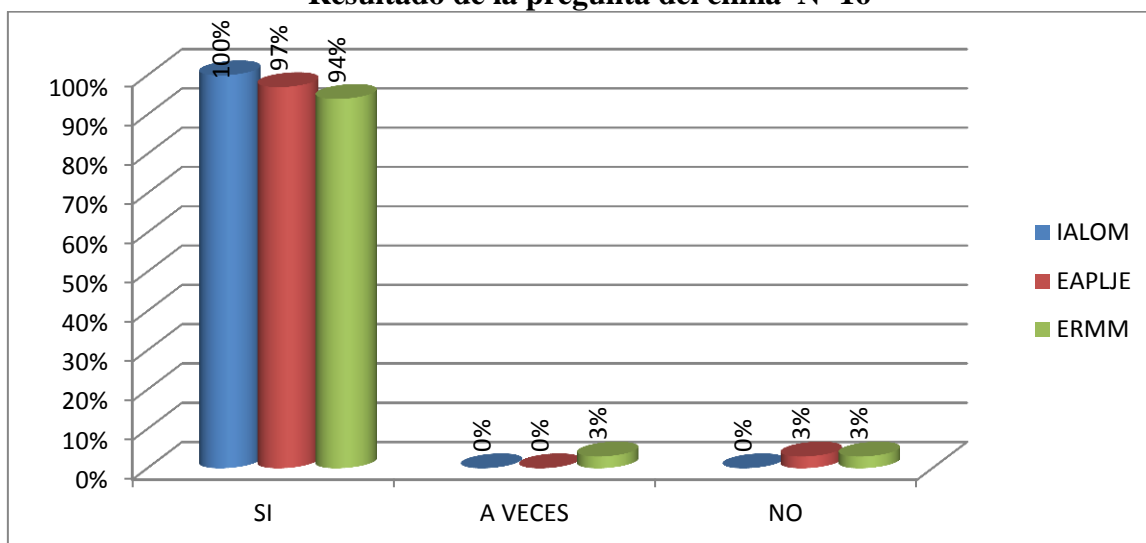
Tabla # 31:
Resultado de la pregunta del clima N° 16

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	11	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	11
EAPLJE	32	96,97%	0	0,00%	1	3,03%	33
ERMM	31	93,94%	1	3,03%	1	3,03%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 22:
Resultado de la pregunta del clima N° 16



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Las relaciones laborales son muy buenas en todas las empresas superando el 90%, existe un buen nivel de compañerismo.. Las buenas relaciones laborales son indispensables para mantener un buen nivel de clima organizacional.

17.- Mi ambiente laboral es tranquilo, agradable y animado.

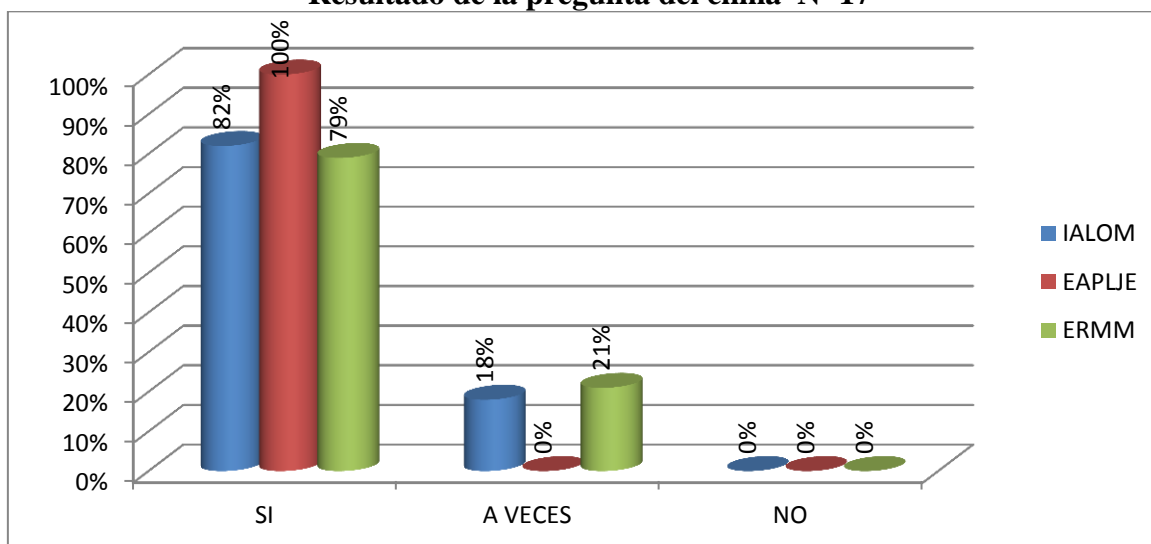
Tabla # 32:
Resultado de la pregunta del clima N° 17

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	9	81,82%	2	18,18%	0	0,00%	11
EAPLJE	33	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	33
ERMM	26	78,79%	7	21,21%	0	0,00%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 23:
Resultado de la pregunta del clima N° 17



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: El ambiente laboral es agradable en las tres industrias, debido al buen trato que reciben de sus superiores, así como la buena relación que tienen con sus compañeros. Aunque es la Industria la Joya quien se destaque al presentar un alto grado de satisfacción, lo que conlleva a que la industria posea un buen clima organizacional.

18.- Creo que la actitud de mis compañeros de trabajo permite una verdadera interacción.

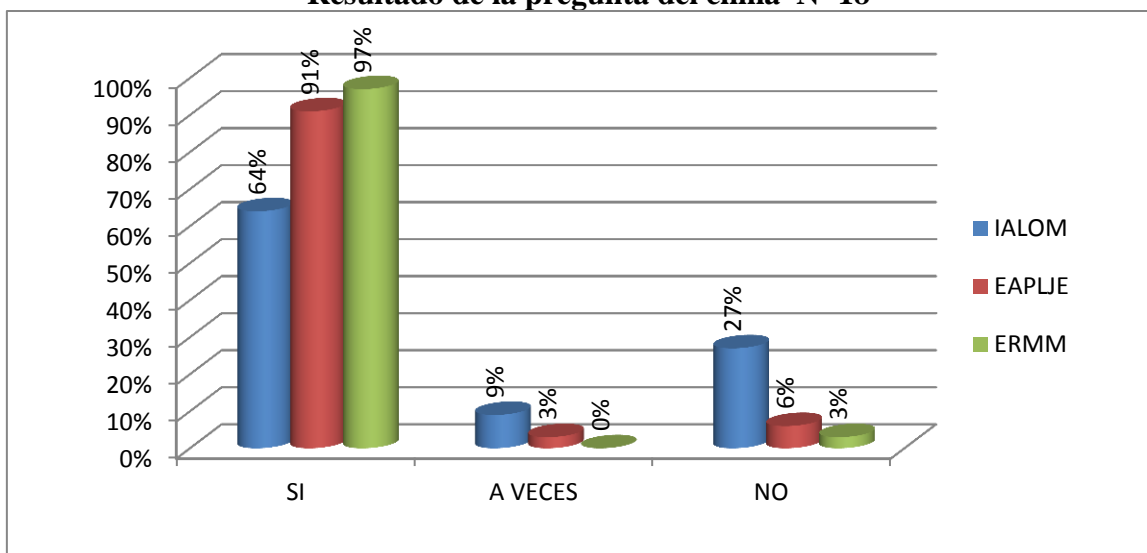
Tabla # 33:
Resultado de la pregunta del clima N° 18

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	7	63,64%	1	9,09%	3	27,27%	11
EAPLJE	30	90,91%	1	3,03%	2	6,06%	33
ERMM	32	96,97%	0	0,00%	1	3,03%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 24:
Resultado de la pregunta del clima N° 18



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: La actitud de los trabajadores permite una verdadera interacción, en el caso de las Industrias La Joya y Monterrey, pero en el caso de la Industria Muñoz las áreas de Mecánica y Producción presentan problemas debido a que el personal nuevo aún no se integra con sus compañeros. Cabe mencionar que la debida interacción entre compañeros facilita el desarrollo del clima organizacional.

19.- Mis compañeros me ayudan a adaptarme a los cambios.

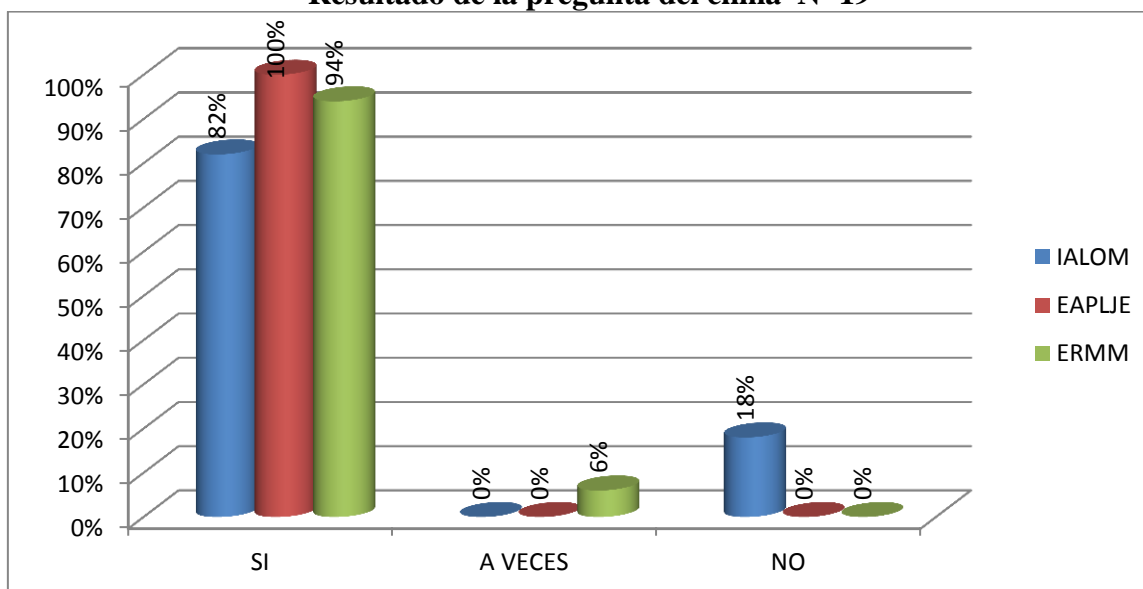
Tabla # 34:
Resultado de la pregunta del clima N° 19

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	9	81,82%	0	0,00%	2	18,18%	11
EAPLJE	33	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	33
ERMM	31	93,94%	2	6,06%	0	0,00%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 25:
Resultado de la pregunta del clima N° 19



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Las industrias La Joya y Monterrey presentan un mayor porcentaje de adaptación a los cambios debido a que el personal se apoya mutuamente. Mientras en la industria Muñoz se vuelve a repetir las respuestas negativas en las mismas áreas Mecánica y Producción y es por el caso antes mencionado.

La adaptación a los cambios se realiza con mayor facilidad cuando existe un buen clima organizacional, basado en el trabajo en equipo.

20.- En mi departamento nos ayudamos unos a otros para que el trabajo salga mejor.

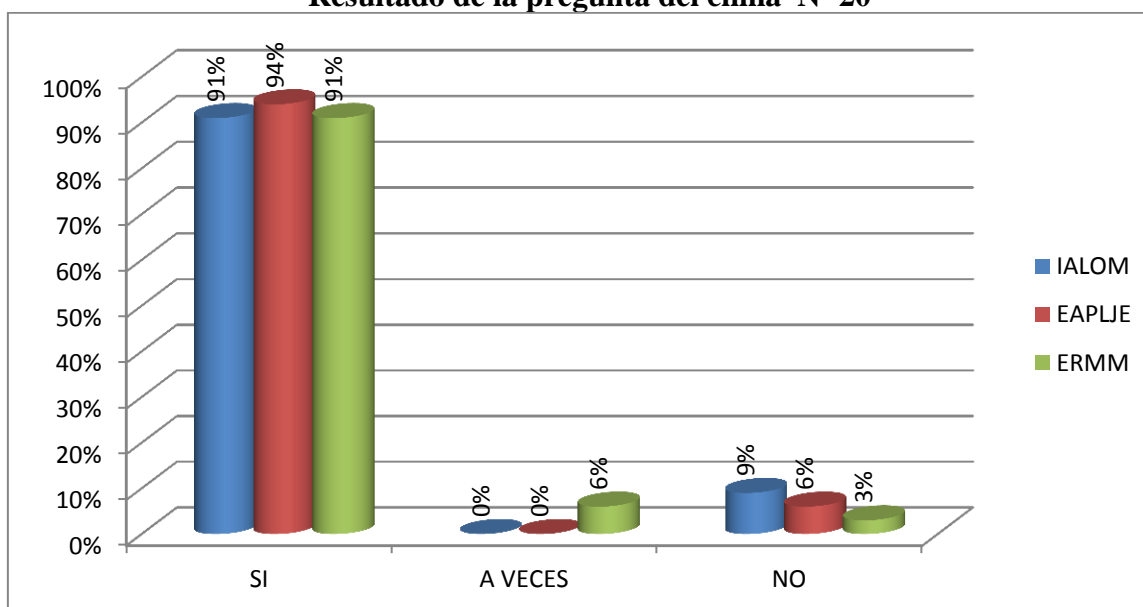
Tabla # 35:
Resultado de la pregunta del clima N° 20

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	10	90,91%	0	0,00%	1	9,09%	11
EAPLJE	31	93,94%	0	0,00%	2	6,06%	33
ERMM	30	90,91%	2	6,06%	1	3,03%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 26:
Resultado de la pregunta del clima N° 20



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Las industrias concuerdan en que el personal colabora entre sí para obtener mejores resultados en su desempeño diario. En el caso de la industria Muñoz los trabajadores que presentan insatisfacción se encuentran en el área de Mecánica, mientras que en la Industria La Joya son colaboradores de las áreas de Producción y Varios. Se debe mencionar también que el trabajo en equipo provoca un efecto positivo en el clima organizacional.

21.- Creo que en la organización mis compañeros se cruzan de brazos cuando no les dicen que tienen que hacer.

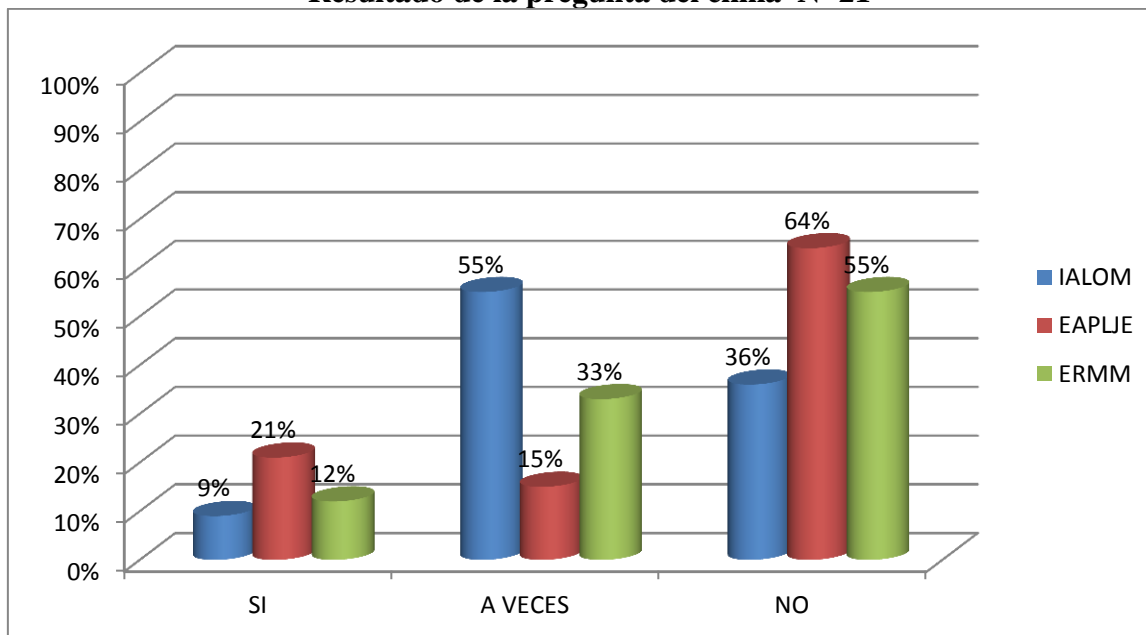
Tabla # 36:
Resultado de la pregunta del clima N° 21

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	1	9,09%	6	54,55%	4	36,36%	11
EAPLJE	7	21,21%	5	15,15%	21	63,64%	33
ERMM	4	12,12%	11	33,33%	18	54,55%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 27:
Resultado de la pregunta del clima N° 21



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En las Industrias se menciona que el personal prefiere adelantar el trabajo, en especial en el área de Producción y Mecánica. La industria La Joya posee un personal que no presenta inconformidad si les toca quedarse más tiempo de sus horas normales de trabajo, para cumplir las metas que se fijaron. Contar con personal proactivo, comprometido pero sobre todo positivo, desarrolla un buen clima laboral.

22.- Los jefes coordinan con nosotros para fijar las metas y objetivos que debemos cumplir.

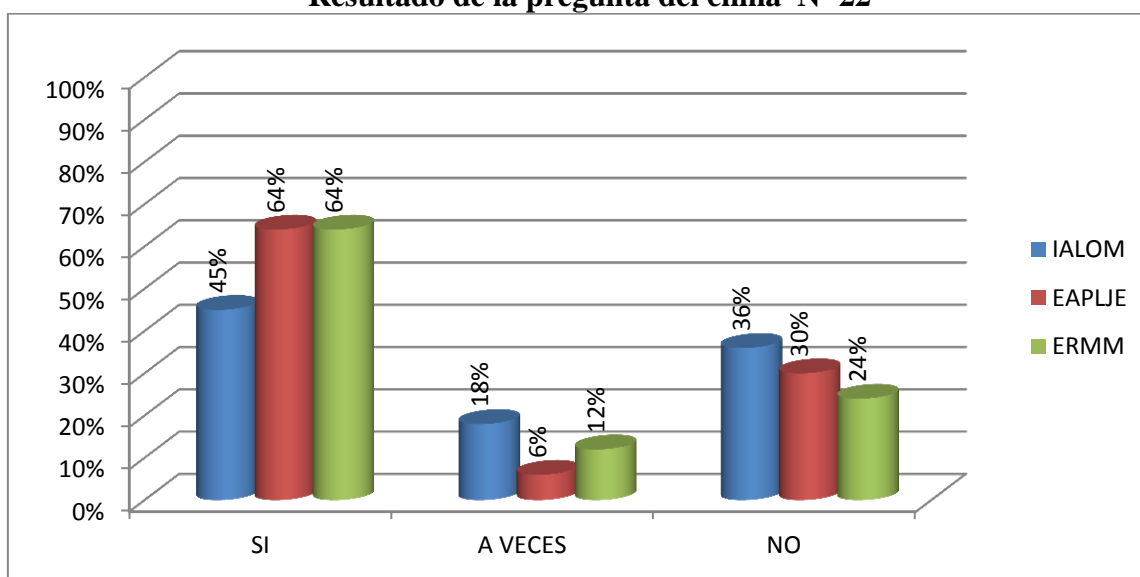
Tabla # 37:
Resultado de la pregunta del clima N° 22

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	5	45,45%	2	18,18%	4	36,36%	11
EAPLJE	21	63,64%	2	6,06%	10	30,30%	33
ERMM	21	63,64%	4	12,12%	8	24,24%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 28:
Resultado de la pregunta del clima N° 22



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: La industria Muñoz presenta un porcentaje bajo en relación a las otras industrias y es debido a que no se desarrollan reuniones con el personal donde se permita la participación. La participación motiva y desarrolla relaciones laborales amenas y conlleva a el surgimiento de un buen clima organizacional.

23.- Creo que las decisiones importantes de la organización se mantienen alejadas de los colaboradores.

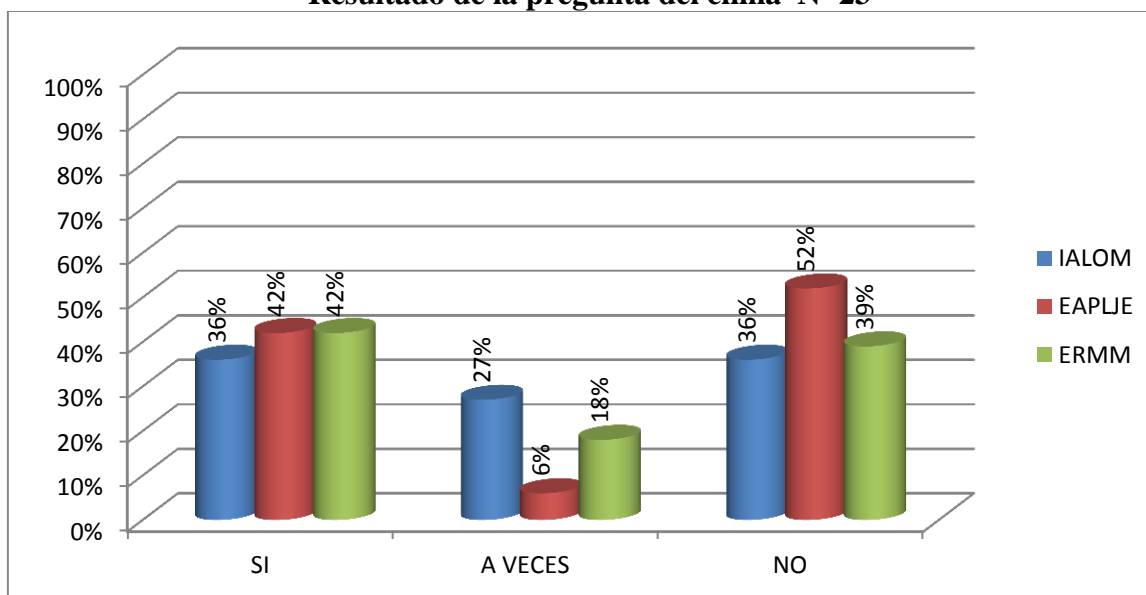
Tabla # 38:
Resultado de la pregunta del clima N° 23

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	4	36,36%	3	27,27%	4	36,36%	11
EAPLJE	14	42,42%	2	6,06%	17	51,52%	33
ERMM	14	42,42%	6	18,18%	13	39,39%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 29:
Resultado de la pregunta del clima N° 23



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Siendo una industria es razonable que las decisiones importantes se mantengan alejadas de los colaboradores, pero si se deben tomar en cuenta sus opiniones. Aunque en las encuestas las respuestas son equitativas, en las entrevistas los resultados cambian al mencionar que se sienten inconformes al no ser tomados en cuenta en decisiones que les afectan. Esa inconformidad que se presenta puede ser una barrera para el clima organizacional

24.- Mis jefes me alientan a que asuma responsabilidades y tome decisiones cuando ellos no están presentes.

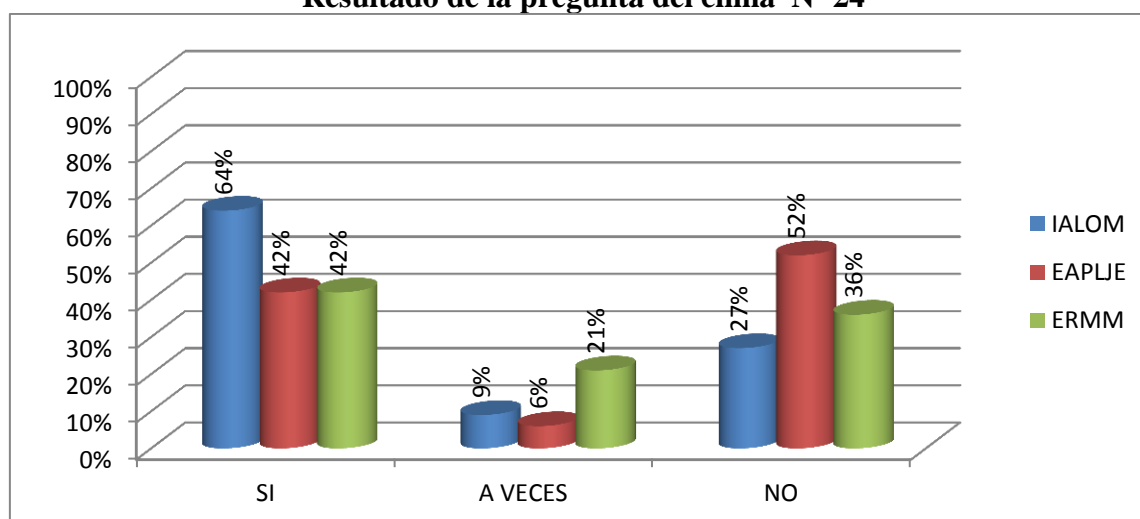
Tabla # 39:
Resultado de la pregunta del clima N° 24

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	7	63,64%	1	9,09%	3	27,27%	11
EAPLJE	14	42,42%	2	6,06%	17	51,52%	33
ERMM	14	42,42%	7	21,21%	12	36,36%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 30:
Resultado de la pregunta del clima N° 24



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: La industria Muñoz, como presenta ausencia de Director en las tardes, al personal se les permite asumir responsabilidades, en el caso de la Joya aunque el Director pasa de viaje, es la Contadora General quien toma las decisiones, mientras que la industria Monterrey cuenta con un líder presente, pero recién se posesionó en el puesto esta es la razón de sus resultados. También cabe mencionar que las respuestas negativas se presentan en el área de Producción.

25.- En la organización se trata de resolver las diferencias constructivamente, se ve a los problemas como oportunidades de mejora.

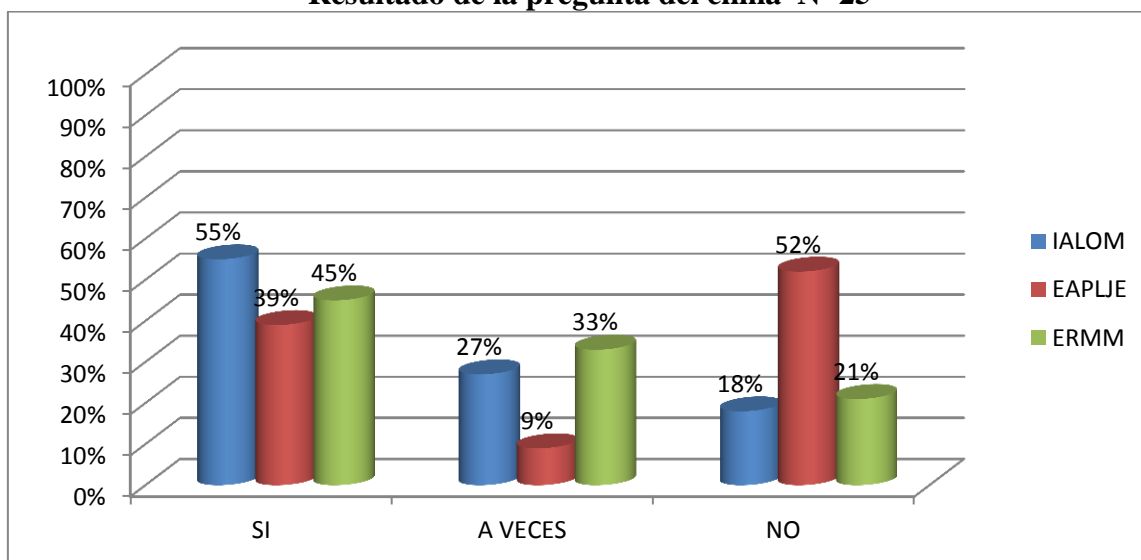
Tabla # 40:
Resultado de la pregunta del clima N° 25

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	6	54,55%	3	27,27%	2	18,18%	11
EAPLJE	13	39,39%	3	9,09%	17	51,52%	33
ERMM	15	45,45%	11	33,33%	7	21,21%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 31:
Resultado de la pregunta del clima N° 25



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En la Industria Muñoz es donde se maneja de mejor manera los conflictos, hay castigos pero es muy raro que se dé un despido, lo mismo sucede en la Industria Monterrey, mientras que en la industria La Joya últimamente han incrementado los despidos como medio de sanción a los errores, eso se ve reflejado en los resultados al presentar un 52%. La emisión de castigos, pero sobre todo de despidos provoca inseguridad, miedo por lo que el clima organizacional se torna pesado.

26.- En la organización se sanciona con mano dura cualquier irregularidad, malversación o comportamiento no ético que se comete en el trabajo.

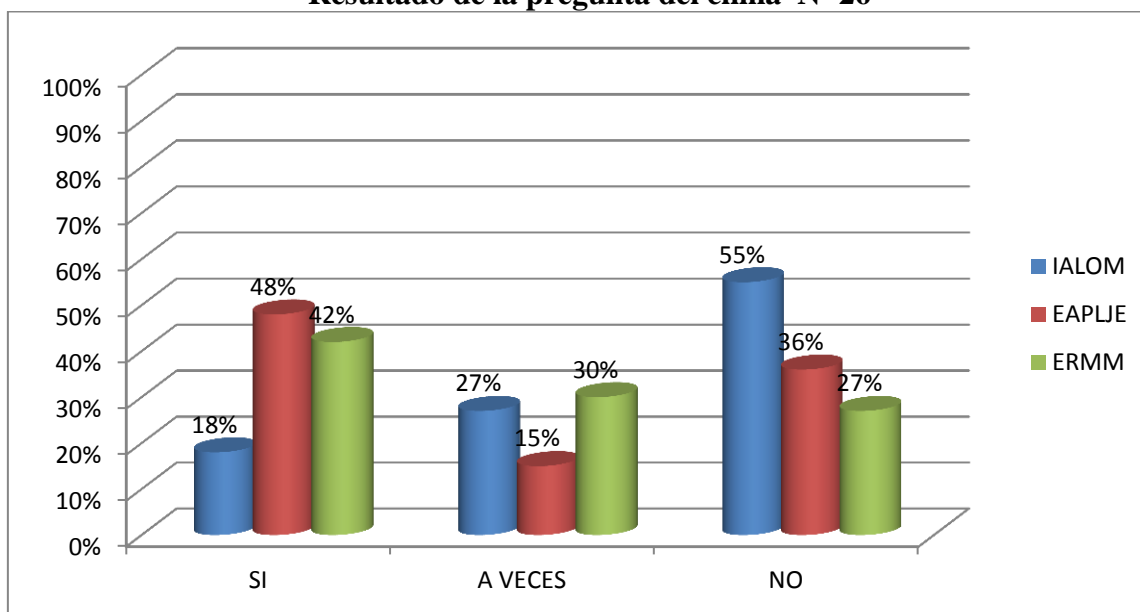
Tabla # 41:
Resultado de la pregunta del clima N° 26

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	2	18,18%	3	27,27%	6	54,55%	11
EAPLJE	16	48,48%	5	15,15%	12	36,36%	33
ERMM	14	42,42%	10	30,30%	9	27,27%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 32:
Resultado de la pregunta del clima N° 26



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: La industria Muñoz aplica menos sanciones que las otras dos industrias, y es debido a que el Jefe de Personal es una persona comprensiva que vela por sus subordinados. El clima organizacional no solo se sustenta en las buenas relaciones laborales, sino en la forma de dirección, si haciendo uso del poder se produce miedo, se genera un mal clima organizacional.

27.- ¿Creo que en la organización los problemas se esconden por temor a represalias?

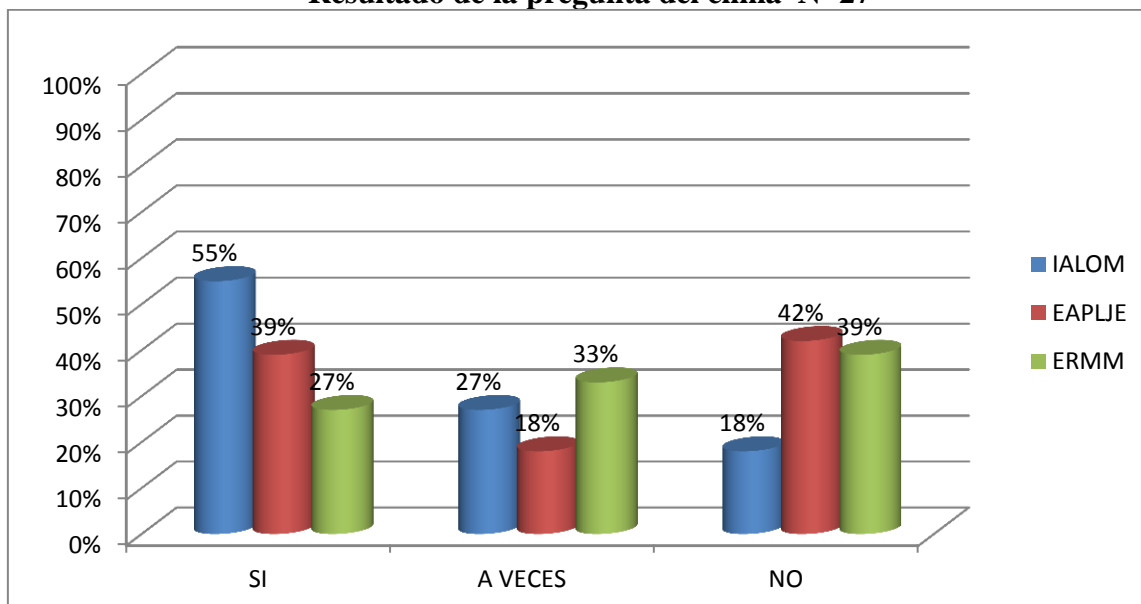
Tabla # 42:
Resultado de la pregunta del clima N° 27

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	6	54,55%	3	27,27%	2	18,18%	11
EAPLJE	13	39,39%	6	18,18%	14	42,42%	33
ERMM	9	27,27%	11	33,33%	13	39,39%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 33:
Resultado de la pregunta del clima N° 27



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Aunque las respuestas están distribuidas equitativamente, se muestra un porcentaje mayor en la Industria Muñoz y la Joya debido a que la ausencia de directivos, genera temor a las respuestas o castigos que se puedan presentar. Mientras que aunque la Industria Monterrey emite castigos, los trabajadores comunican los errores.

28.- ¿Conozco las tareas y objetivos que debo cumplir?

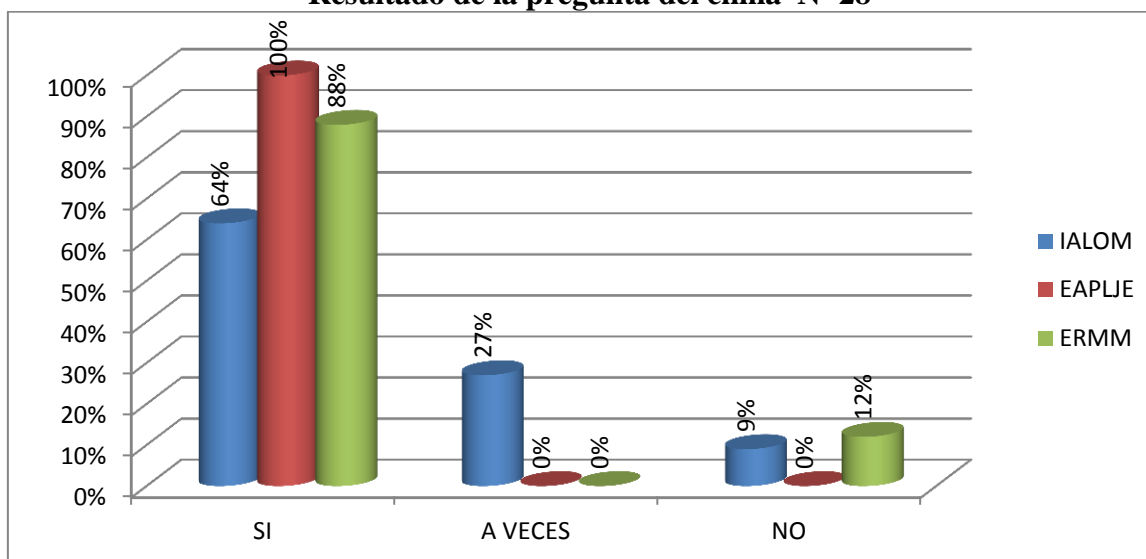
Tabla # 43:
Resultado de la pregunta del clima N° 28

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	7	63,64%	3	27,27%	1	9,09%	11
EAPLJE	33	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	33
ERMM	29	87,88%	0	0,00%	4	12,12%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 34:
Resultado de la pregunta del clima N° 28



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Las Industrias La Joya y Monterrey obtuvieron un porcentaje mayor debido a que los trabajadores conocen las tareas que deben realizar, mientras que en la Industria Muñoz el personal de administración menciona que no hay tareas bien definidas. El desconocimiento de las funciones que debe desempeñar cada trabajador en su puesto de trabajo genera desmotivación, estrés, desconfiado, que son enemigos de un ameno del clima organizacional.

29.- Considero que las funciones están bien organizadas y distribuidas en mi área.

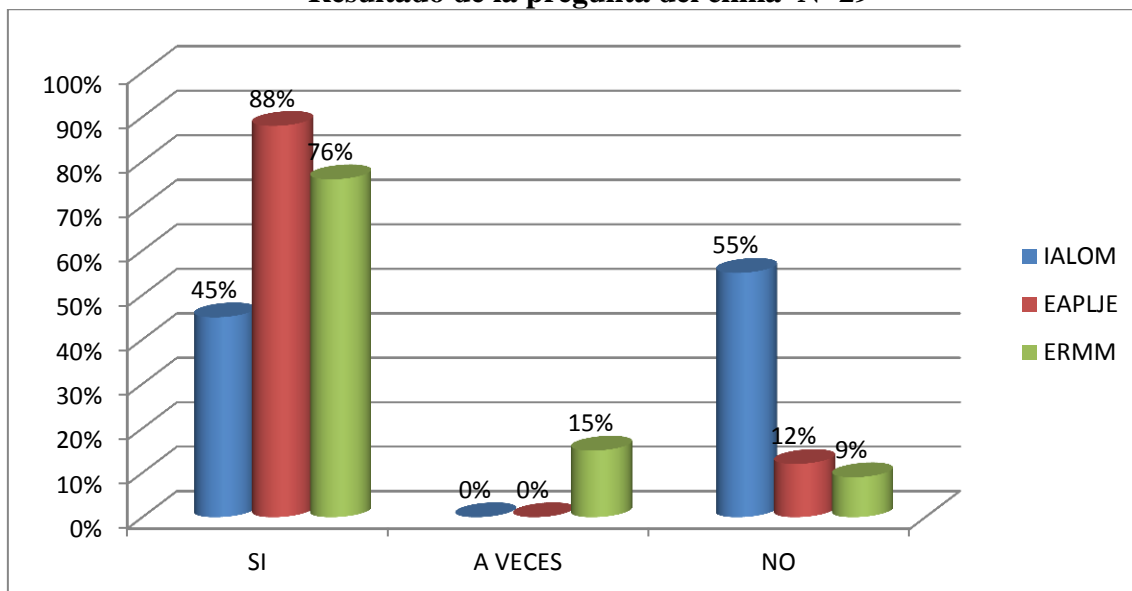
Tabla # 44:
Resultado de la pregunta del clima N° 29

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	5	45,45%	0	0,00%	6	54,55%	11
EAPLJE	29	87,88%	0	0,00%	4	12,12%	33
ERMM	25	75,76%	5	15,15%	3	9,09%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 35:
Resultado de la pregunta del clima N° 29



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: La industria Muñoz es quien presentó un porcentaje menor de satisfacción, debido a que no se conoce concretamente las funciones a realizar, o a que las funciones no se encuentran bien distribuidas. El resto de industrias cuenta con un organigrama y descripción de cargos. La ineficiente distribución de funciones puede generar conflictos que alteren el clima organizacional.

30.- Tiendo a asumir más responsabilidades de las que me son formalmente asignadas.

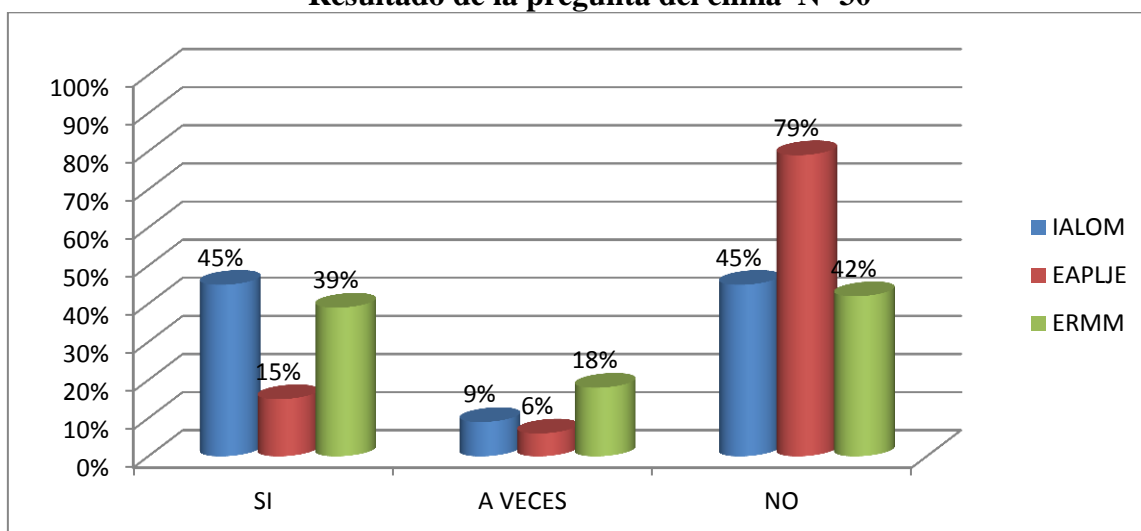
Tabla # 45:
Resultado de la pregunta del clima N° 30

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	5	45,45%	1	9,09%	5	45,45%	11
EAPLJE	5	15,15%	2	6,06%	26	78,79%	33
ERMM	13	39,39%	6	18,18%	14	42,42%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 36:
Resultado de la pregunta del clima N° 30



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Las industrias Monterrey y Muñoz obtuvieron un porcentaje mayor de insatisfacción, ya que consideraron que en momentos determinados tienen sobre carga de trabajo; en el departamento de Producción es debido al incremento de materia prima y ventas y en el área Contable es debido a cierres de periodo; mientras que en la industria La Joya mencionaron que todos trabajan por igual. Si el trabajo es equitativo se genera un clima organizacional ameno, ya que los trabajadores van a percibir un trato igualitario.

31.- ¿Mi trabajo tiene partes difíciles y complejas que no tienen utilidad real?

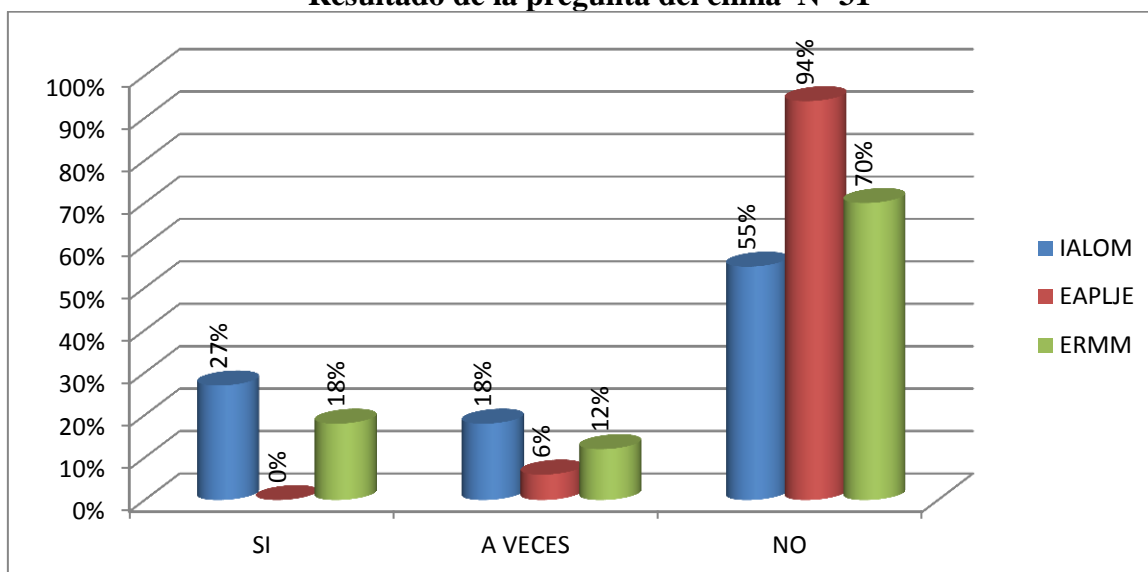
Tabla # 46:
Resultado de la pregunta del clima N° 31

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	3	27,27%	2	18,18%	6	54,55%	11
EAPLJE	0	0,00%	2	6,06%	31	93,94%	33
ERMM	6	18,18%	4	12,12%	23	69,70%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 37:
Resultado de la pregunta del clima N° 31



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: La industria Muñoz presentó un porcentaje superior en relación a las demás y es debido a que las operaciones que se realizan se hacen de manera manual y luego se las ingresa en la computadora, pudiendo ingresarlas directamente. Un trabajo que tenga partes difíciles y que no se considere esencial genera desmotivación y por ende una alteración del clima.

32.- Mi jefe me orienta y dirige para que realice un trabajo bien hecho.

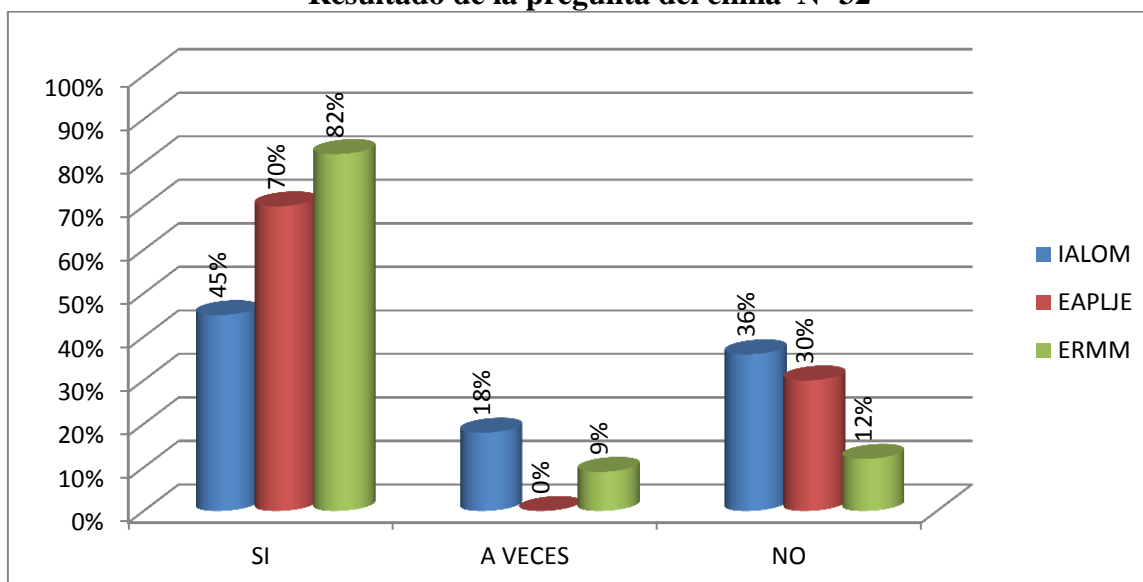
Tabla # 47:
Resultado de la pregunta del clima N° 32

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	5	45,45%	2	18,18%	4	36,36%	11
EAPLJE	23	69,70%	0	0,00%	10	30,30%	33
ERMM	27	81,82%	2	6,06%	4	12,12%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 38:
Resultado de la pregunta del clima N° 32



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En la industria Monterrey se observa que la autoridad está presente, que orienta y dirige a sus trabajadores. Mientras que en la industria La Joya como últimamente el gerente ha permanecido ausente, solo se emiten órdenes que deben ser acatadas, en cambio en la Industria Muñoz al tener un gerente ausente la mayor parte del tiempo, los trabajadores no tienen una directriz. Como se mencionó anteriormente un clima organizacional es bueno cuando las relaciones verticales y horizontales son buenas.

33.- ¿Creo que mi jefe apoya nuevas ideas y fomenta la creatividad?

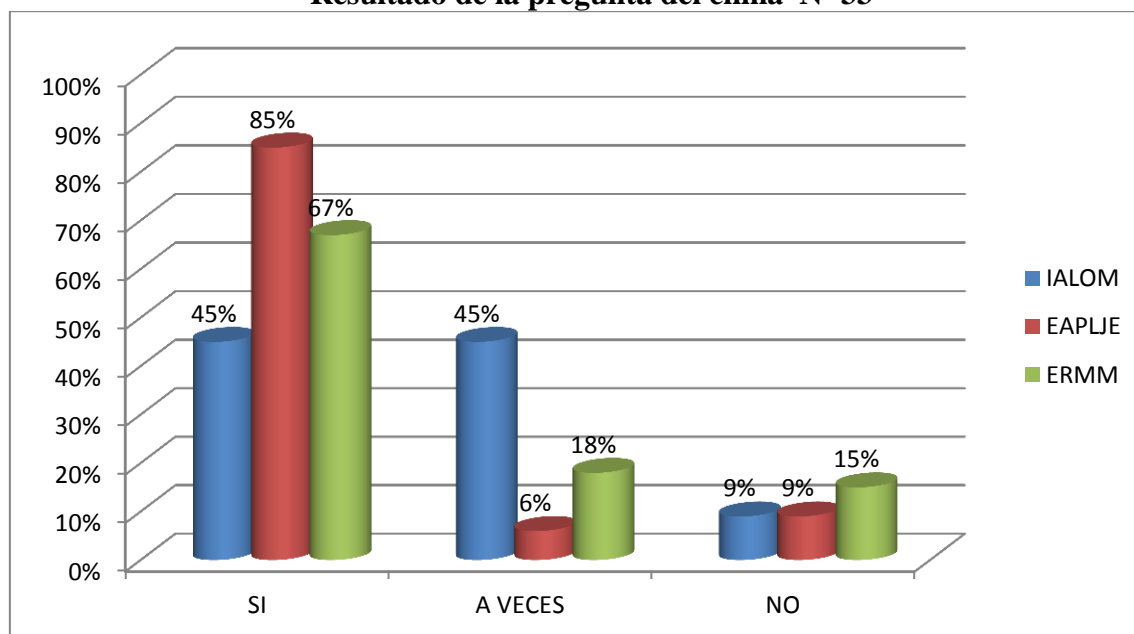
Tabla # 48:
Resultado de la pregunta del clima N° 33

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	5	45,45%	5	45,45%	1	9,09%	11
EAPLJE	28	84,85%	2	6,06%	3	9,09%	33
ERMM	22	66,67%	6	18,18%	5	15,15%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 39:
Resultado de la pregunta del clima N° 33



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: El personal de las industrias mencionó que en su mayoría el gerente apoya las nuevas ideas y les permite que desarrollen las tareas con cierta libertad para que desarrollen su creatividad, la Industria Muñoz es la que tiene un porcentaje menor y es debido a la ausencia del gerente. Un buen líder con buenos seguidores crean un ambiente laboral ameno.

34.- Mi jefe no es un líder, ya que sólo emite órdenes.

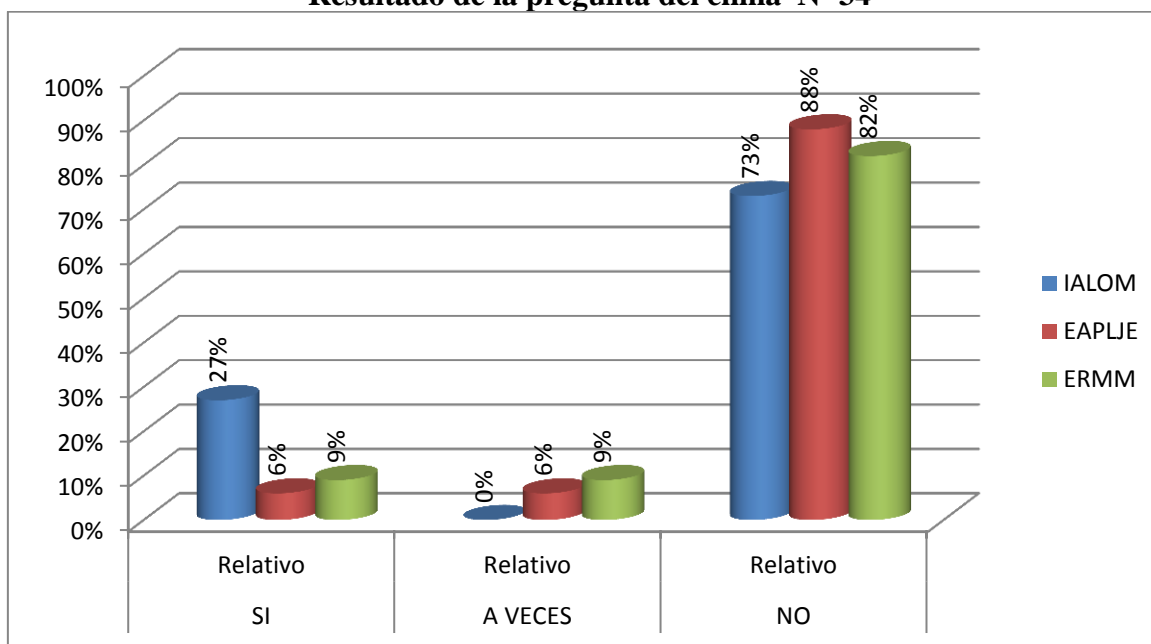
Tabla # 49:
Resultado de la pregunta del clima N° 34

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	3	27,27%	0	0,00%	8	72,73%	11
EAPLJE	2	6,06%	2	6,06%	29	87,88%	33
ERMM	3	9,09%	3	9,09%	27	81,82%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 40:
Resultado de la pregunta del clima N° 34



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: El estilo de Dirección no es autocrático, porque en las tres industrias se genera un alto porcentaje de respuestas negativas, lo que es bueno para el clima organizacional, ya que un estilo de dirección autocrático general niveles dentro de la empresa y crea barreras en las relaciones laborales.

35.- Mi lugar de trabajo es suficientemente amplio, ventilado y con una adecuada iluminación.

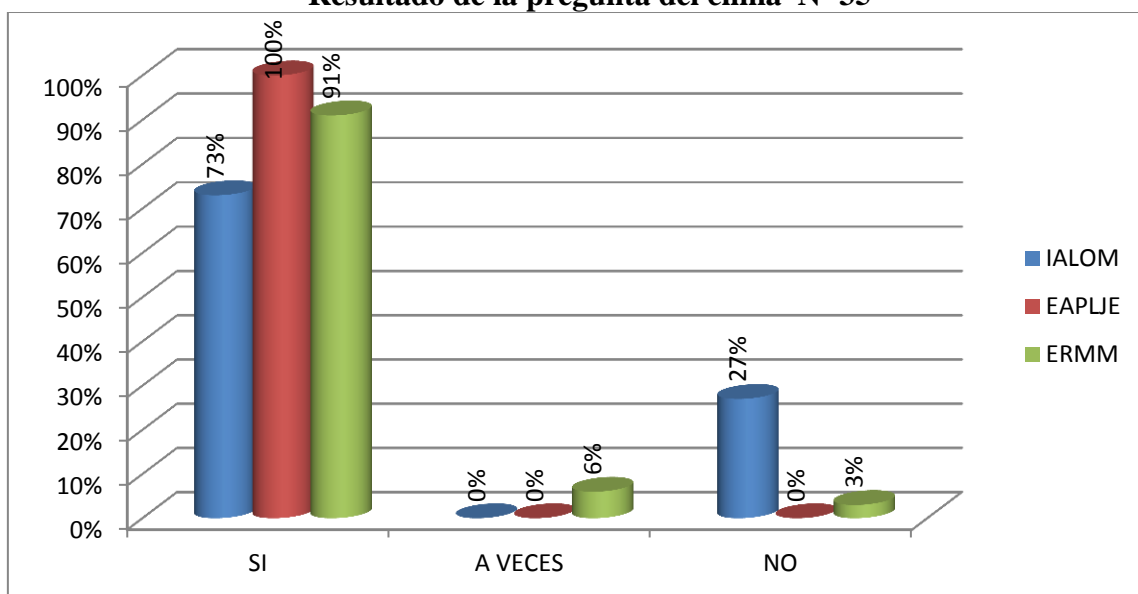
Tabla # 50:
Resultado de la pregunta del clima N° 35

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	8	72,73%	0	0,00%	3	27,27%	11
EAPLJE	33	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	33
ERMM	30	90,91%	2	6,06%	1	3,03%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 41:
Resultado de la pregunta del clima N° 35



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: El personal considera en su mayoría que el lugar de trabajo es amplio, y cuentan con la debida iluminación y ventilación, en la Industria Muñoz es donde se encuentra un porcentaje inferior y es debido a la insatisfacción en las áreas de Producción y Administración, en el área de producción es normal debido al calor que se produce al transformar la fruta de palma. Un lugar de trabajo con condiciones adecuadas genera satisfacción del personal y un buen clima laboral.

36.- El lugar para tomar mis alimentos es espacioso, cómodo y cuenta con los elementos necesarios

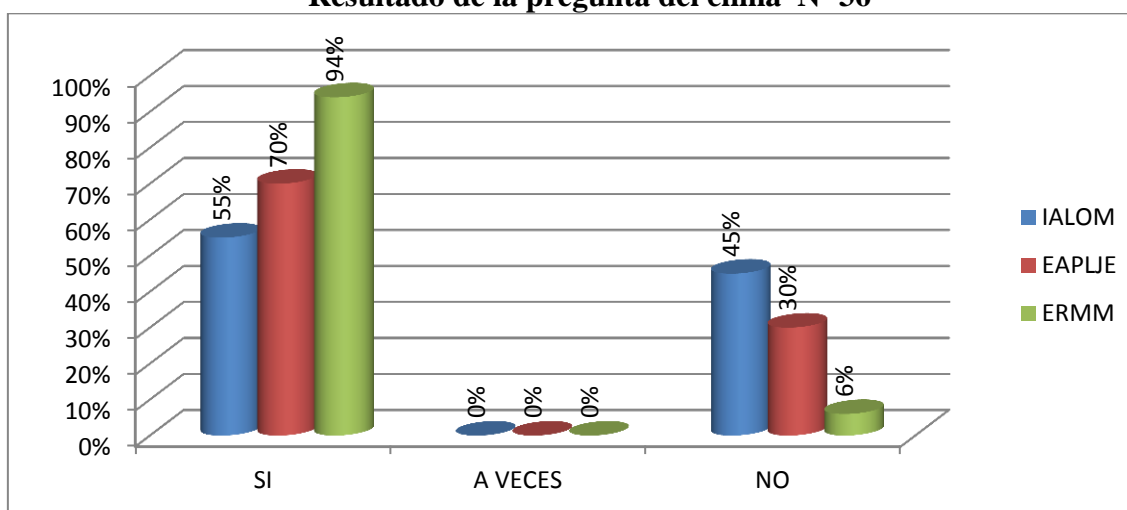
Tabla # 51:
Resultado de la pregunta del clima N° 36

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	6	54,55%	0	0,00%	5	45,45%	11
EAPLJE	23	69,70%	0	0,00%	10	30,30%	33
ERMM	31	93,94%	0	0,00%	2	6,06%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 42:
Resultado de la pregunta del clima N° 36



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: La industria Monterrey cuenta con la infraestructura adecuada para el buen desempeño de las actividades, mientras que en la industria La Joya el factor que disminuye su porcentaje es el comedor, al no contar con los recursos necesarios y al no ser la alimentación buena. En el caso de la industria Muñoz el bajo porcentaje se debe a que no cuentan con comedor, pero cabe mencionar que la industria tiene menos de 20 trabajadores y se encuentra a menos de 2km del cantón, por lo que la ley no le exige que tenga un comedor en sus instalaciones.

37.- Cuento con los recursos tecnológicos (computadora, maquinaria, programas informáticos) necesarios para desempeñar mi trabajo.

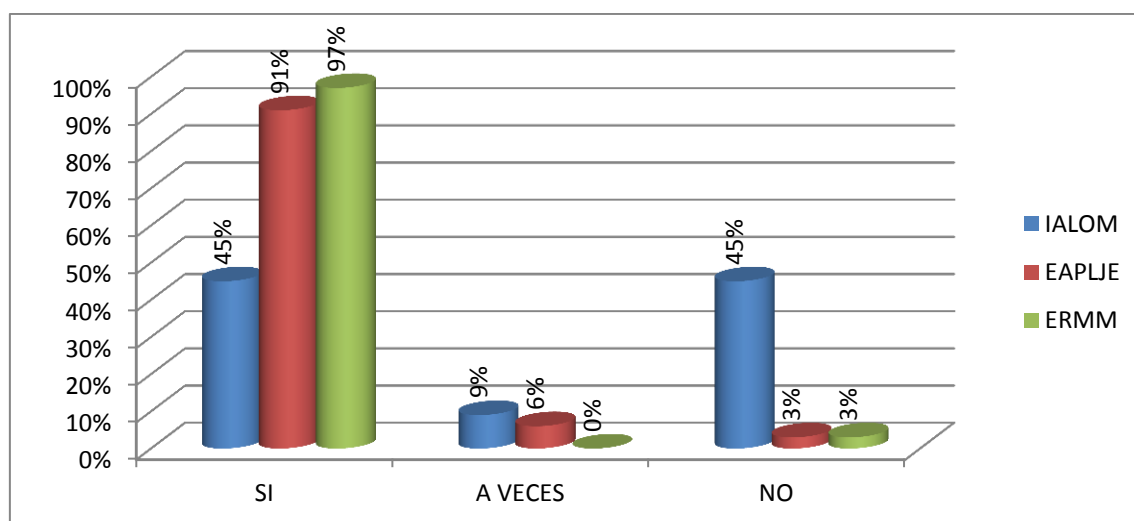
Tabla # 52:
Resultado de la pregunta del clima N° 37

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	5	45,45%	1	9,09%	5	45,45%	11
EAPLJE	30	90,91%	2	6,06%	1	3,03%	33
ERMM	32	96,97%	0	0,00%	1	3,03%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 43:
Resultado de la pregunta del clima N° 37



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En el caso de la industria La Joya y Monterrey, los trabajadores cuentan con los recursos necesarios, pero en la industria Muñoz el personal de producción considera que hay escasez de guantes, cascos y en el área de Mecánica hacen falta todo tipo de herramientas y maquinaria. No contar con las herramientas necesarias no solo causa frustración y stress, sino que también reduce la productividad laboral.

38.- Conozco el reglamento interno de la organización.

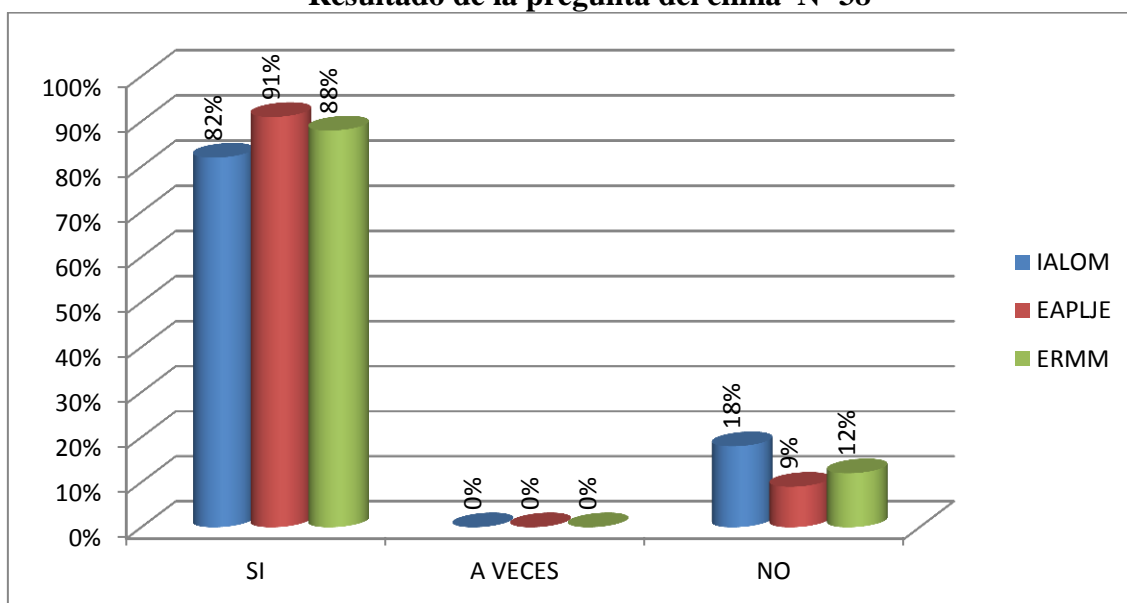
Tabla # 53:
Resultado de la pregunta del clima N° 38

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	9	81,82%	0	0,00%	2	18,18%	11
EAPLJE	30	90,91%	0	0,00%	3	9,09%	33
ERMM	29	87,88%	0	0,00%	4	12,12%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 44:
Resultado de la pregunta del clima N° 38



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: El personal de las tres empresas conoce su reglamento interno, saben cuáles son las conductas irreprochables por las que se emitirían multas o castigos. Las buenas relaciones laborales, contar con un buen espacio físico, con un líder que guíe y tener políticas y reglamentos que controlen la conducta y el desempeño del personal aseguran un buen clima organizacional.

39.- Creo que es más importante seguir las normas aún a costa de no alcanzar los resultados esperados.

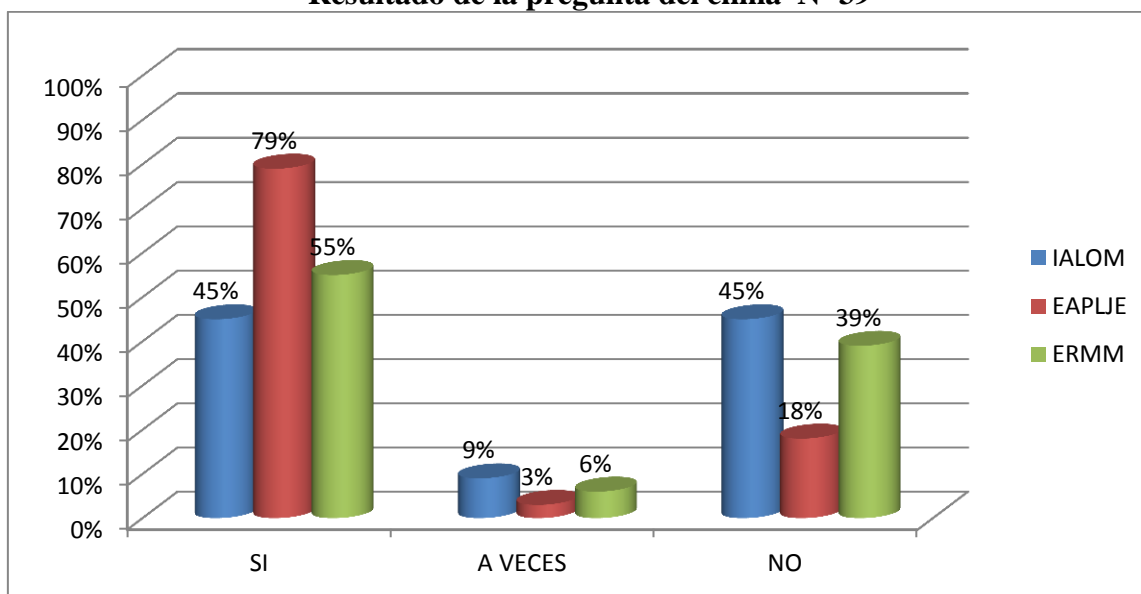
Tabla # 54:
Resultado de la pregunta del clima N° 39

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	5	45,45%	1	9,09%	5	45,45%	11
EAPLJE	26	78,79%	1	3,03%	6	18,18%	33
ERMM	18	54,55%	2	6,06%	13	39,39%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 45:
Resultado de la pregunta del clima N° 39



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En el área de producción es más importante seguir las normas, antes que alcanzar los resultados, ya que al momento de faltar a una norma de seguridad se pone en riesgo la vida de varios trabajadores, y esto lo comprobaron los resultados al presentar un alto porcentaje de aceptación las industrias La Joya y Monterrey, mientras que la industria Muñoz obtuvo respuestas equitativas.

40.- En mi área, la política de calidad se pone en práctica constantemente.

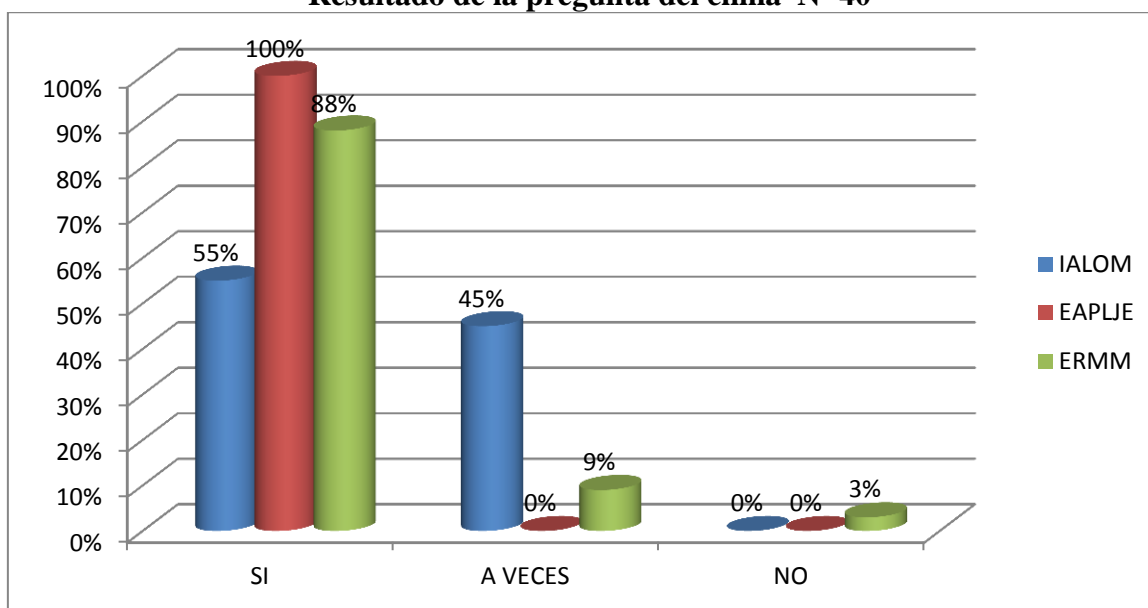
Tabla # 55:
Resultado de la pregunta del clima N° 40

RESPUESTA EMPRESAS	SI		A VECES		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	6	54,55%	5	45,45%	0	0,00%	11
EAPLJE	33	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	33
ERMM	29	87,88%	3	9,09%	1	3,03%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 46:
Resultado de la pregunta del clima N° 40



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En el caso de una industria, la política de calidad es indispensable ya que procesan productos, pero no solo se pone en práctica la política de calidad en el área de producción sino en todas las áreas de la industria. Para que un grupo de personas generen productos con calidad es necesario contar con un buen clima organizacional.

41.- ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional mejoraría su desempeño laboral y por ende en la productividad?

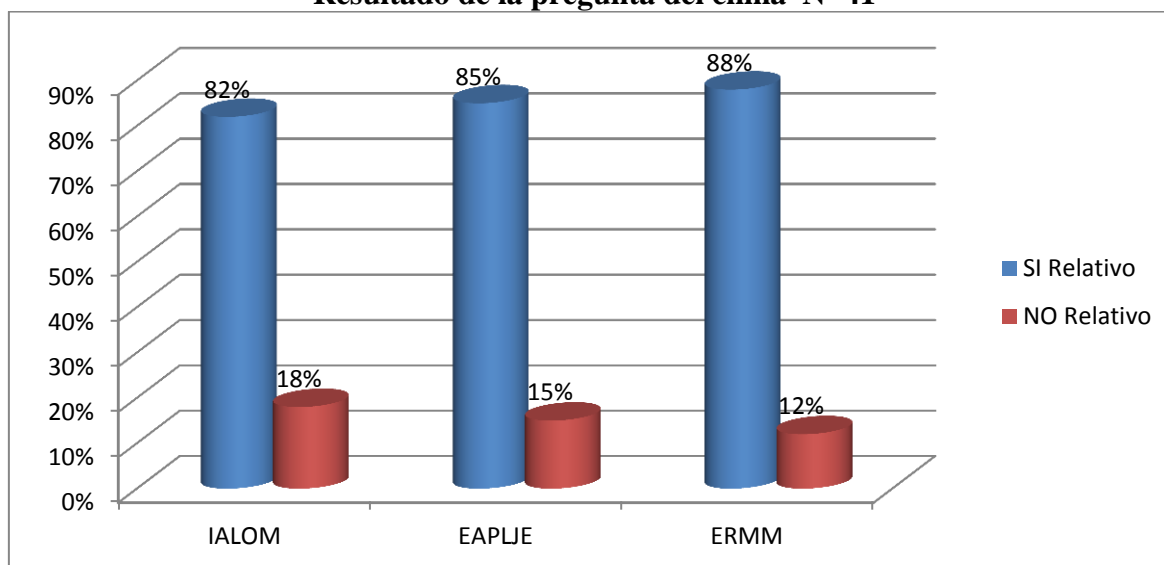
Tabla # 56:
Resultado de la pregunta del clima N° 41

RESPUESTA EMPRESAS	SI		NO		TOTAL
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
IALOM	9	81,82%	2	18,18%	11
EAPLJE	28	84,85%	5	15,15%	33
ERMM	29	87,88%	4	12,12%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 47:
Resultado de la pregunta del clima N° 41



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: El personal de las tres industrias considera que un mejoramiento en el clima organizacional, que comprende comunicación, liderazgo, motivación, incentivos, entre otros aspectos mejoraría su desempeño e incrementaría la productividad de las empresas.

42.-Menciona un aspecto positivo y un aspecto negativo que percibe en la organización

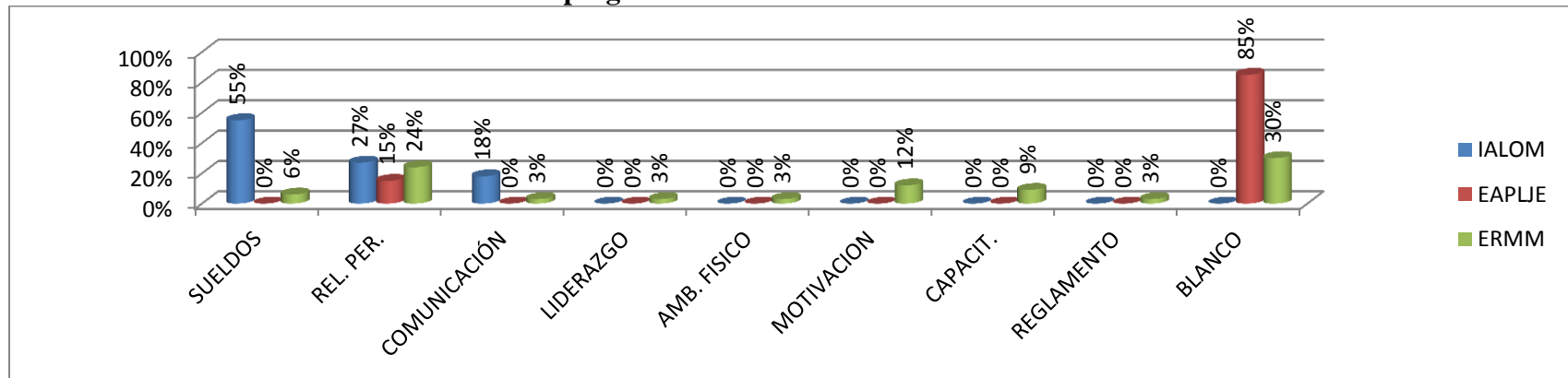
Tabla # 57:
Resultado de la pregunta del clima N° 42 – ASPECTOS POSITIVOS

RESPUESTA EMPRESAS	SUELDOS		REL. PERS.		COMUNICAC.		LIDERAZGO		AMB. FISICO		MOTIVAC.		CAPACITAC.		REGLAMENTO		BLANCO		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
IALOM	6	55%	3	27%	2	18%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	11
EAPLJE	0	0%	5	15%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	28	85%	33
ERMM	2	6%	8	24%	1	3%	1	3%	3	9%	4	12%	3	9%	1	3%	10	30%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 48:
Resultado de la pregunta del clima N° 42 - ASPECTOS POSITIVOS



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

NEGATIVO

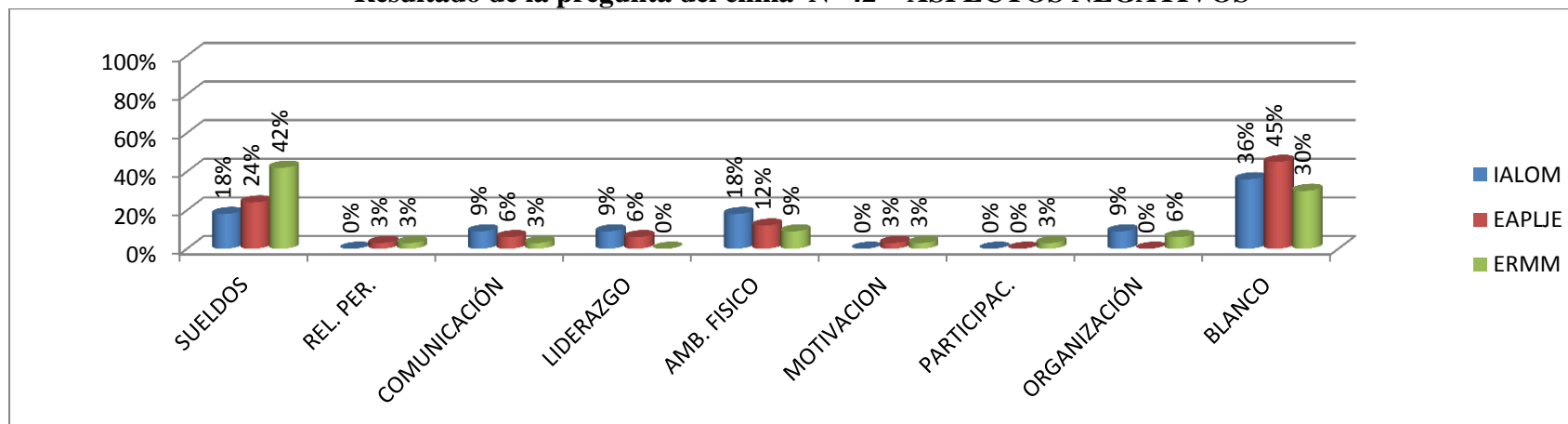
Tabla # 58:
Resultado de la pregunta del clima N° 42 – ASPECTOS NEGATIVOS

RESPUESTA EMPRESAS	SUELDOS		REL. PERS.		COMUNICA.		LIDERAZGO		AMB. FISICO		MOTIVAC.		PARTICIP.		ORGANIZAC.		BLANCO		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
IALOM	2	18%	0	0%	1	9%	1	9%	2	18%	0	0%	0	0%	1	9%	4	36%	11
EAPLJE	8	24%	1	3%	2	6%	2	6%	4	12%	1	3%	0	0%	0	0%	15	45%	33
ERMM	14	42%	1	3%	1	3%	0	0%	3	9%	1	3%	1	3%	2	6%	10	30%	33

Fuente: Investigación de camp

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 49:
Resultado de la pregunta del clima N° 42 – ASPECTOS NEGATIVOS



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

43. ¿Qué clase de incentivos le gustaría recibir al cumplir con una buena labor?

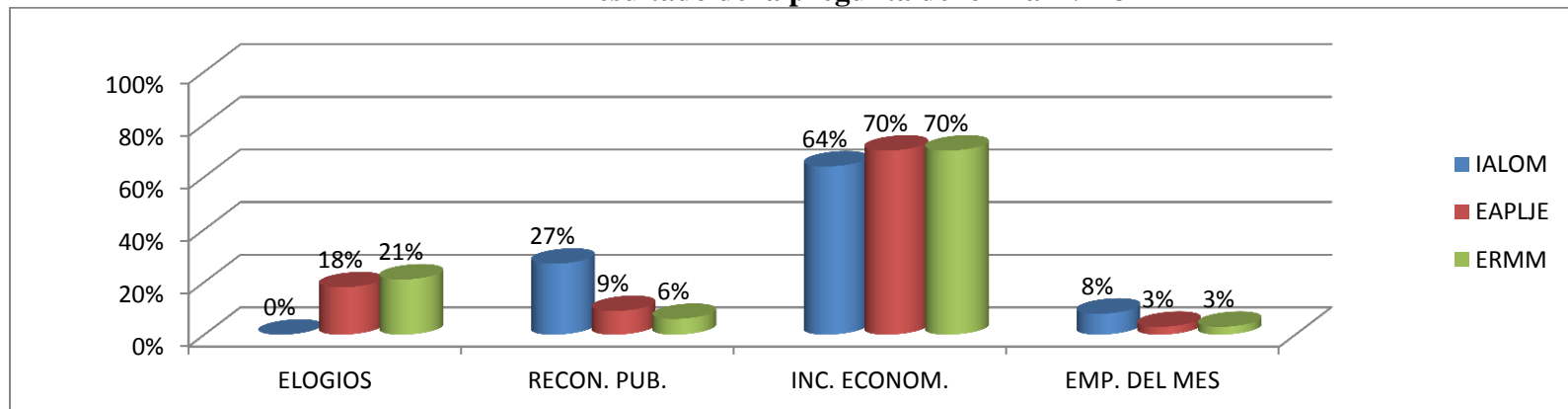
Tabla # 59:
Resultado de la pregunta del clima N° 43

RESPUESTA EMPRESAS	ELOGIOS		RECON. PUB.		INC. ECONOM.		EMP. DEL MES		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
IALOM	0	0%	3	27%	7	64%	1	8%	11
EAPLJE	6	18%	3	9%	23	70%	1	3%	33
ERMM	7	21%	2	6%	23	70%	1	3%	33

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 50:
Resultado de la pregunta del clima N° 43



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

CUADRO GENERAL DE COMPARACIÓN DE LAS INDUSTRIAS

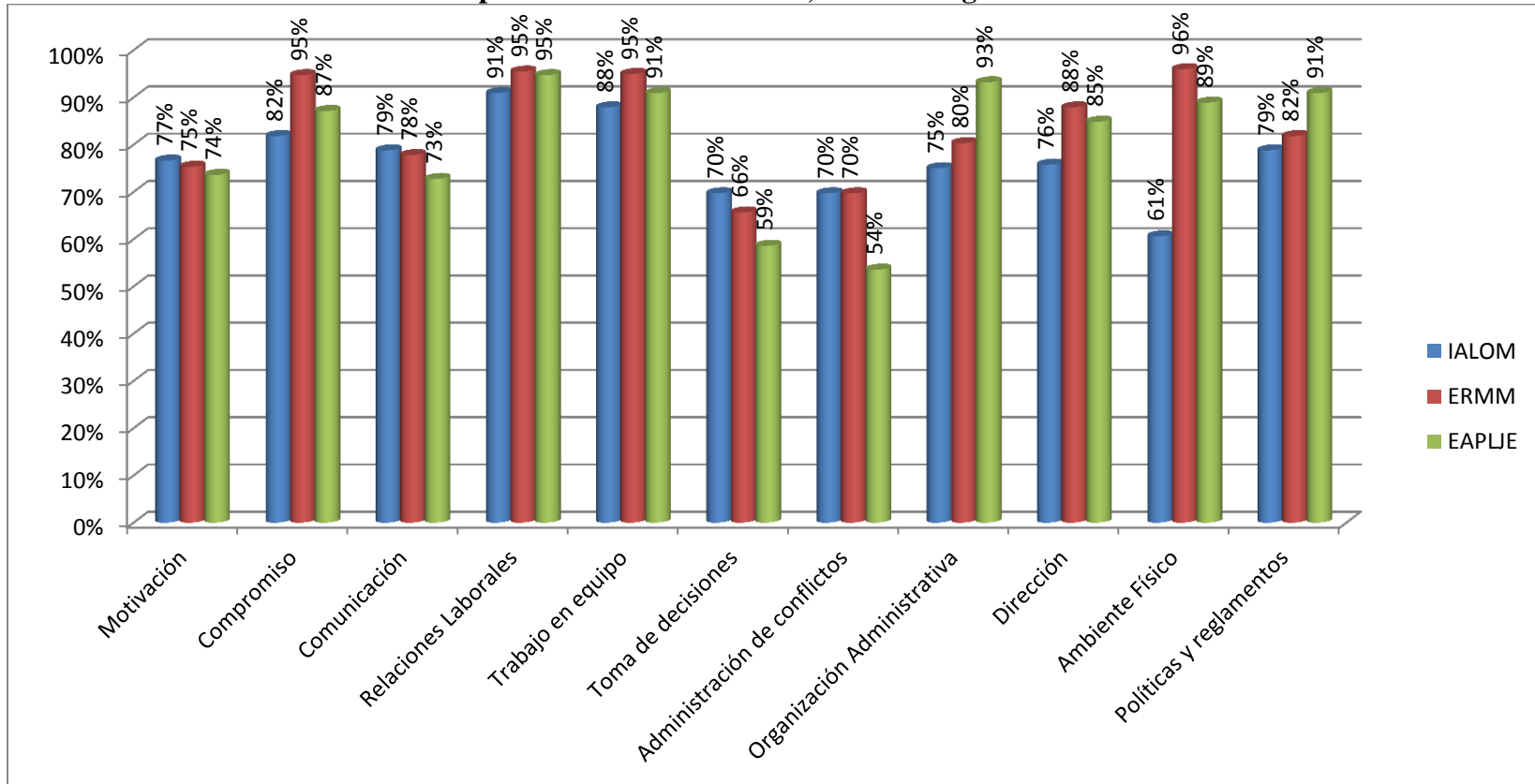
Tabla # 60:
Comparación de las industrias, resultados generales del clima

INDUSTRIAS		IALOM	ERMM	EAPLJE
INDICES DE MEDICIÓN	Motivación	77%	75%	74%
	Compromiso	82%	95%	87%
	Comunicación	79%	78%	73%
	Relaciones Laborales	91%	95%	95%
	Trabajo en equipo	88%	95%	91%
	Toma de decisiones	70%	66%	59%
	Administración de conflictos	70%	70%	54%
	Organización Administrativa	75%	80%	93%
	Dirección	76%	88%	85%
	Ambiente Físico	61%	96%	89%
	Políticas y reglamentos	79%	82%	91%
	TOTAL	77%	84%	81%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 51:
Comparación de las industrias, resultados generales del clima



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Análisis de la comparación de las industrias:

En total se encuestó a 77 trabajadores, 11 en la Industria Muñoz, 33 en la Joya y 33 en la Industria Monterrey, después de haber evaluado los 11 factores del clima organizacional, la industria que posee mejor clima organizacional es Extractora Monterrey al conseguir un 84%, esta extractora debe tener en cuenta los factores de motivación, comunicación, toma de decisiones y administración de conflictos ya que son los que tienen mayores insatisfacción por parte de los trabajadores.

En segundo lugar se encuentra La Joya esta extractora debe tener en cuenta los factores de motivación, toma de decisiones y administración de conflictos, que son los que provocan insatisfacción por parte de los trabajadores.

En tercer lugar se encuentra Industrias Muñoz en donde la toma de decisiones administración de conflictos, organización, dirección y ambiente físico son los factores a tomarse en cuenta por la industria, ya que repercuten en la productividad laboral en especial el ambiente físico y la organización, ya que el personal sin tener una idea clara de las funciones a realizar y sin contar con los materiales y herramientas necesarias para hacerlo, se encuentran con limitantes para el desarrollo del desempeño laboral.

Los aspectos mencionados anteriormente deberían ser mejorados para que se desarrolle de mejor manera el clima organizacional.

4.1.2. Resultados de las encuestas a los directivos de las industrias

1. ¿Cuál de los siguientes objetivos considera usted que los trabajadores persiguen dentro de la empresa?

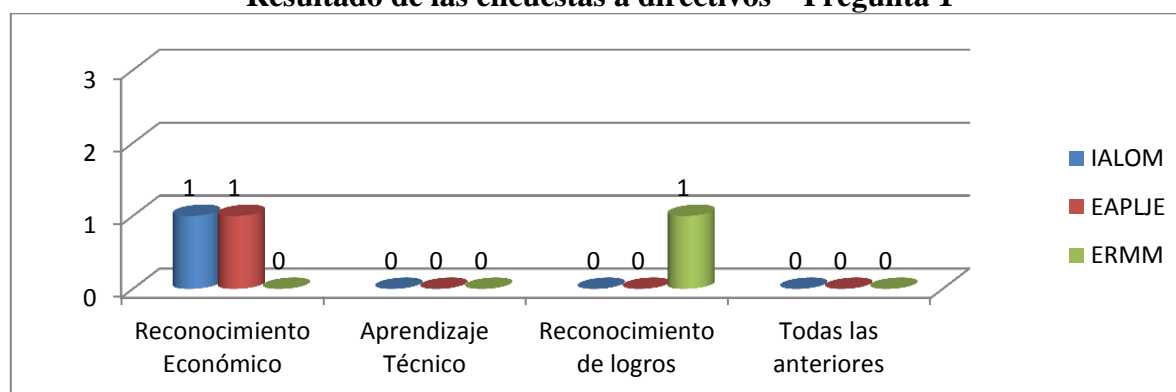
Tabla # 61:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 1

INDUSTRIAS	IALOM		EAPLJE		ERMM		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
Reconocimiento Económico	1	100%	1	100%	0	0%	2
Aprendizaje Técnico	0	0%	0	0%	0	0%	0
Reconocimiento de logros	0	0%	0	0%	1	100%	1
Todas las anteriores	0	0%	0	0%	0	0%	0
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 52:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 1



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Los gerentes de la Industria Muñoz y la Extractora La Joya consideran que los trabajadores persiguen un reconocimiento económico, ya que se sienten insatisfechos con sus sueldos, mientras que en la Extractora Monterrey se considera que es un reconocimiento de logros, la manera de incrementar la motivación sin sacrificar el recurso económico.

2. ¿Los trabajadores son recíprocos con la empresa, siendo aplicados en el trabajo y cuidando el patrimonio institucional?

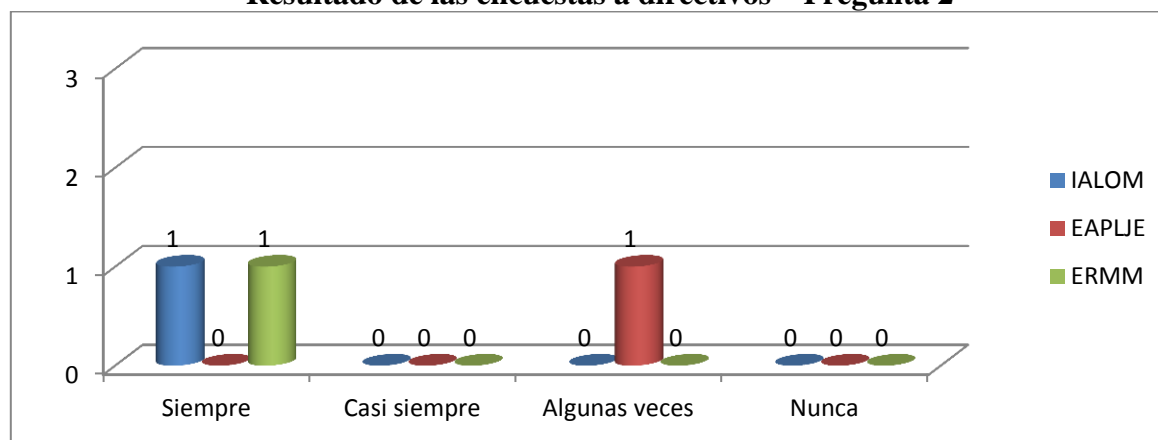
Tabla # 62:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 2

INDUSTRIAS	IALOM		EAPLJE		ERMM		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
Siempre	1	100%	0	0%	1	100%	2
Casi siempre	0	0%	0	0%	0	0%	0
Algunas veces	0	0%	1	100%	0	0%	1
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 53:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 2



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En el caso de las industrias Muñoz y Monterrey se considera que los trabajadores son recíprocos con la empresa al cuidar el patrimonio de la misma, mientras que en la Extractora La Joya se considera la reciprocidad con la empresa es mediana, ya que no siempre cuidan sus herramientas. Aunque para eso ya se ha implementado un plan que consiste en cobrarles las nuevas herramientas si no se presentan las obsoletas.

3. ¿Considera que los operarios están en capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo?

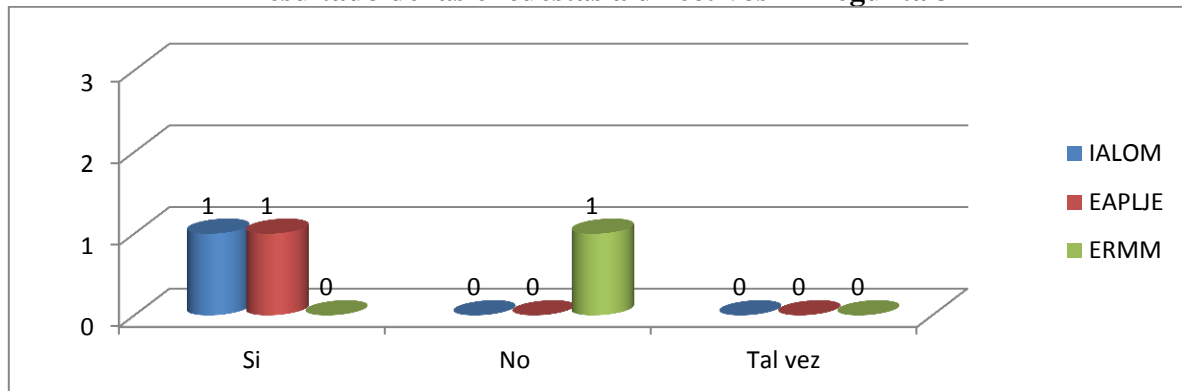
Tabla # 63:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 3

INDUSTRIAS	IALOM		EAPLJE		ERMM		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
Si	1	100%	1	100%	0	0%	2
No	0	0%	0	0%	1	100%	1
Tal vez	0	0%	0	0%	0	0%	0
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 54:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 3



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Las industrias Muñoz y La Joya consideran que sus trabajadores tienen los conocimientos necesarios para tomar decisiones, pero normalmente no se les es permitido, mientras que en la Industria Monterrey se les da la oportunidad de tomar decisiones pero por temor a equivocarse no lo hacen. Dar la apertura a la toma de responsabilidades y decisiones, incrementa la confianza del trabajador, así como su motivación, lo que beneficia al clima organizacional.

4. ¿Observa usted que los trabajadores tienen un fuerte compromiso organizacional?

Tabla # 64:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 4

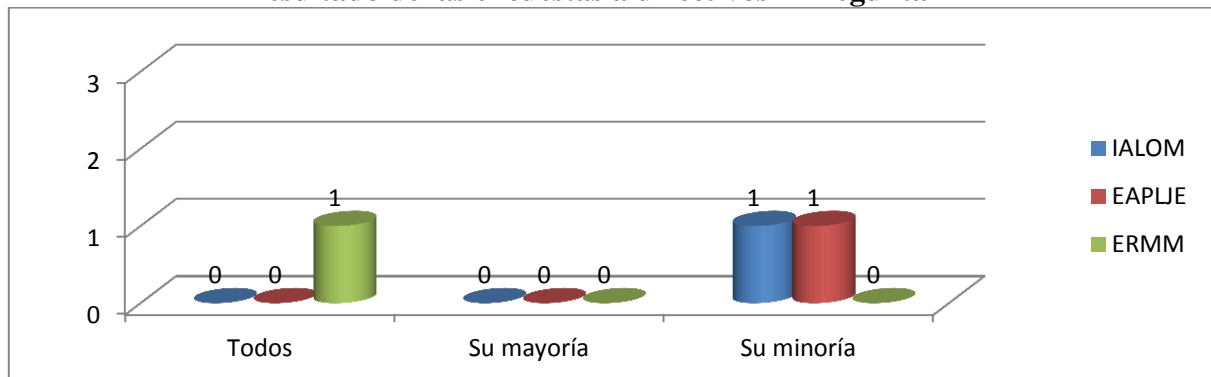
INDUSTRIAS	IALOM		EAPLJE		ERMM		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
Todos	0	0%	0	0%	1	100%	1
Su mayoría	0	0%	0	0%	0	0%	0
Su minoría	1	100%	1	100%	0	0%	2
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 55:

Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 4



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: El compromiso institucional es un aspecto importante ya que de él depende en parte el desempeño de los trabajadores, siendo así que las Industrias Muñoz y La Joya tienen pocos trabajadores que se sienten comprometidos, mientras que en la Industria Monterrey se considera que todos se encuentran comprometidos hacia los objetivos, eso lo mencionan los gerentes de las industrias.

5. ¿Cuándo hay un reto para la organización todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?

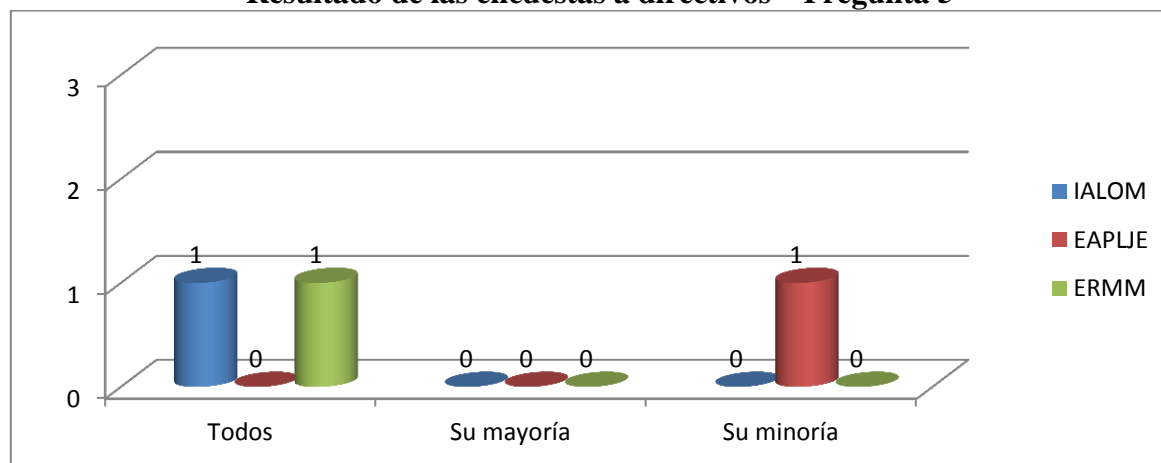
Tabla # 65:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 5

INDUSTRIAS	IALOM		EAPLJE		ERMM		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
Todos	1	100%	0	0%	1	100%	2
Su mayoría	0	0%	0	0%	0	0%	0
Su minoría	0	0%	1	100%	0	0%	1
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 56:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 5



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En los momentos difíciles en las industrias es indispensable que se realice un buen trabajo en equipo, en el caso de las industrias Muñoz y Monterrey todos trabajan unidos, mientras que en la Industria La Joya se considera que una pequeña parte del personal está dispuesto a hacerlo.

6. ¿Cómo calificaría el espíritu de equipo en esta organización?

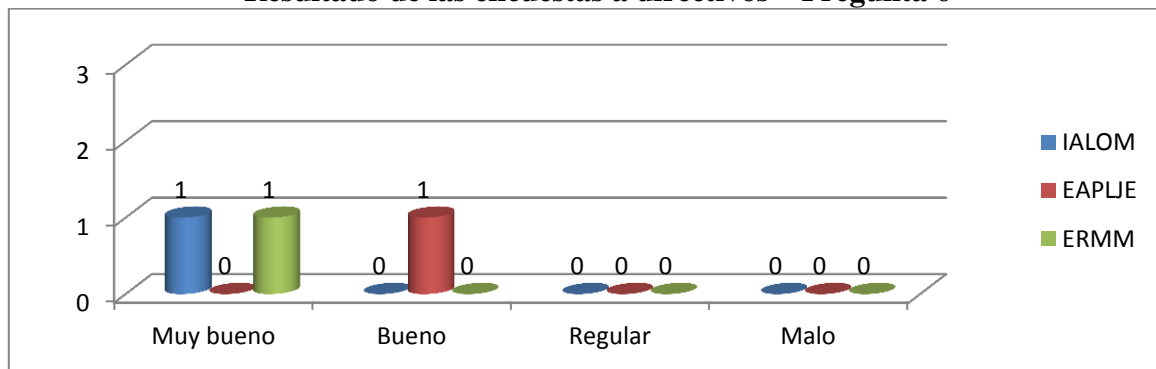
Tabla # 66:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 6

INDUSTRIAS	IALOM		EAPLJE		ERMM		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
Muy bueno	1	100%	0	0%	1	100%	2
Bueno	0	0%	1	100%	0	0%	1
Regular	0	0%	0	0%	0	0%	0
Malo	0	0%	0	0%	0	0%	0
TOTAL	1	100%	1	100%	1	1	3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 57:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 6



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: El espíritu en equipo al igual que en la pregunta anterior es considerado como muy bueno en las Industrias Muñoz y Monterrey, mientras que en la Industria La Joya es considerado como bueno, esto es debido a que se cree que no hay una participación activa. El trabajo en equipo es una variable que incide en el clima organizacional, ya que se basa en las buenas relaciones laborales y la confianza.

7. ¿Planifica y organiza tareas de trabajo en equipo, actividades recreativas y de unión organizacional?

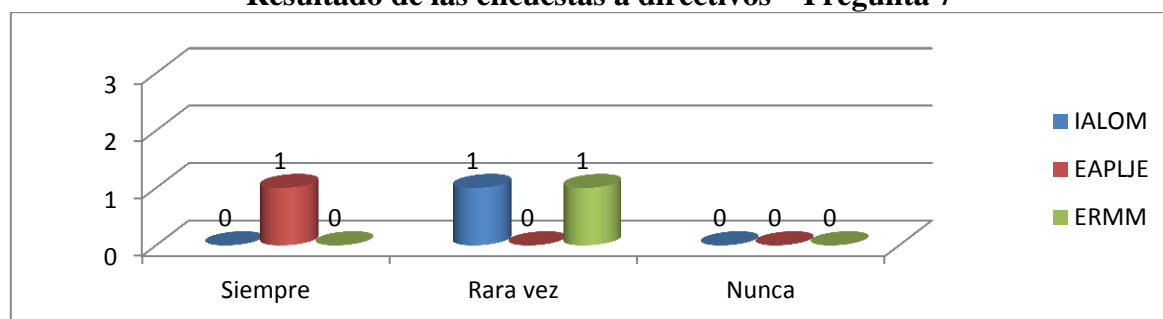
Tabla # 67:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 7

INDUSTRIAS	IALOM		EAPLJE		ERMM		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
Siempre	0	0%	1	100%	0	0%	1
Rara vez	1	100%	0	0%	1	100%	2
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 58:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 7



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En la Industria La Joya se planifica y organiza siempre actividades recreativas y de unión organizacional, como talleres al aire libre, reuniones sociales y paseos, mientras que en la Industria Muñoz recién se está iniciando con este tipo de actividades al empezar con un campeonato de vóley, en cuanto a la Industria Monterrey se tienen varias ideas e intención de realizarlas pero aún no ha habido la oportunidad según lo menciona el gerente. Las actividades recreativas no solo motivan al personal sino que ayudan al desarrollo de los equipos de trabajo.

8. ¿Los operarios comunican su ingenio y creatividad a sus superiores?

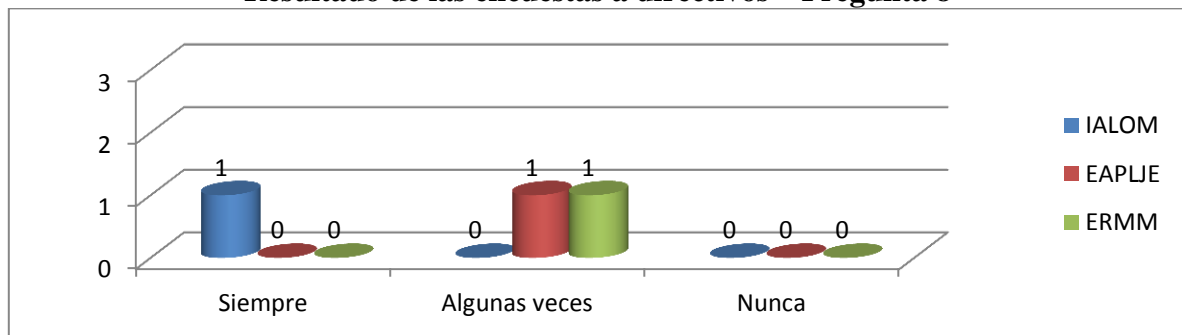
Tabla # 68:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 8

INDUSTRIAS	IALOM		EAPLJE		ERMM		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
Siempre	1	100%	0	0%	0	0%	1
Algunas veces	0	0%	1	100%	1	100%	2
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	0
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 59:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 8



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En el caso de la Industria Muñoz los trabajadores siempre comunican sus ideas con ingenio y creatividad al Jefe de Producción, mientras que en las industrias la Joya y Monterrey solo sucede en ciertas ocasiones, ya que tienen más desconfianza.

La desconfianza y la escasa comunicación son factores que afectan al clima organizacional.

9. ¿Observa en los operarios oposición a los cambios?

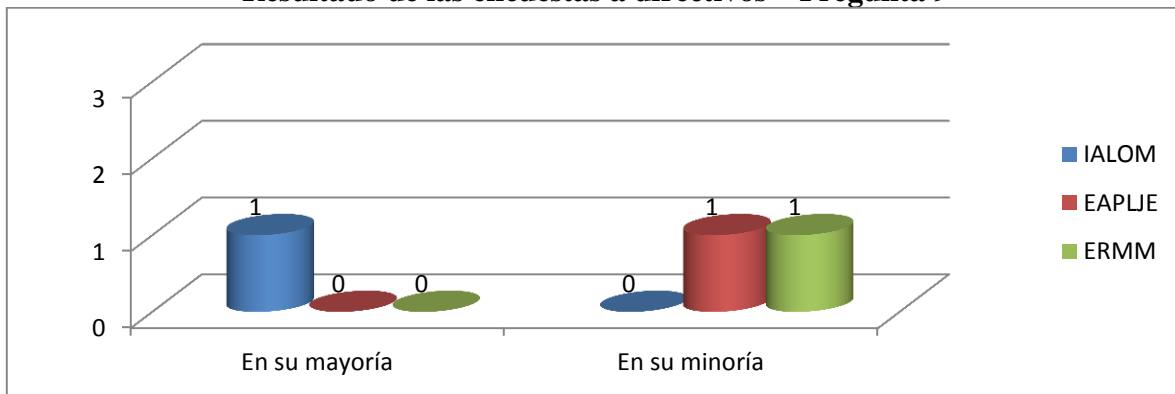
Tabla # 69:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 9

INDUSTRIAS	IALOM		EAPLJE		ERMM		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
En su mayoría	1	100%	0	0%	0	0%	1
En su minoría	0	0%	1	100%	1	100%	2
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 60:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 9



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En la Industria Muñoz se presenta una fuerte oposición a los cambios, según lo menciona el Gerente, mientras que en las Industrias la Joya y Monterrey esta oposición es mínima. La oposición a los cambios puede generar conflictos que afecten al clima organizacional

10. ¿Con relación a las preguntas y respuestas anteriores cómo calificaría el desempeño laboral de sus trabajadores?

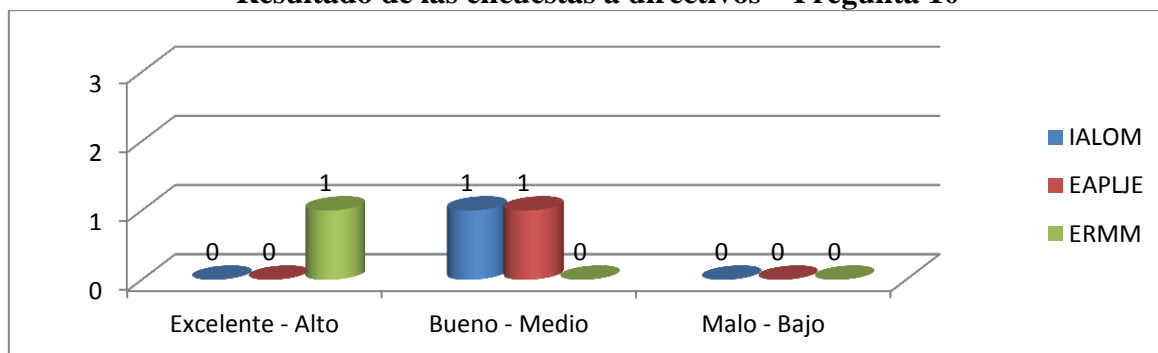
Tabla # 70:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 10

INDUSTRIAS	IALOM		EAPLJE		ERMM		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
Excelente - Alto	0	0%	0	0%	1	100%	1
Bueno - Medio	1	100%	1	100%	0	0%	2
Malo - Bajo	0	0%	0	0%	0	0%	0
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 61:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 10



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En el caso de la Industria Muñoz y La Joya se considera que el desempeño de los trabajadores es bueno, mientras que en el caso de la Industria Monterrey el desempeño se considera excelente, es decir los trabajadores dan su mejor esfuerzo y es valorado. Recibir una calificación excelente por parte de la directriz de la industria es una buena forma de motivar al personal de seguir desarrollando sus actividades eficientemente, y esto influye en el clima organizacional.

11. ¿Cree usted que en su organización existe un alto índice de rotación de personal?

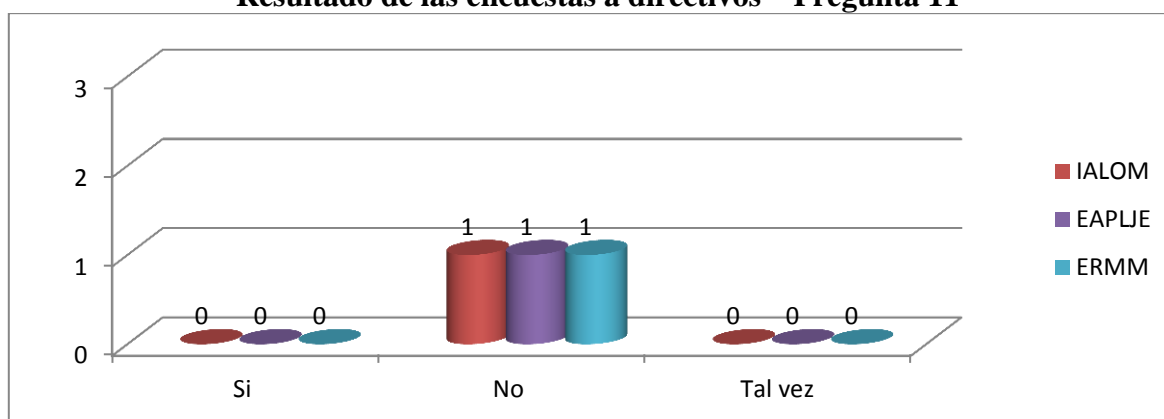
Tabla # 71:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 11

INDUSTRIAS	IALOM		EAPLJE		ERMM		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
Si	0	0%	0	0%	0	0%	0
No	1	100%	1	100%	1	100%	3
Tal vez	0	0%	0	0%	0	0%	0
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 62:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 11



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Las tres industrias concordaron en que no existe un alto nivel de rotación de personal es decir le ofrecen estabilidad a sus trabajadores, lo mismo sucede con el ausentismo, aunque en la Industria La Joya se hicieron 4 despidos en este año.

12. ¿Cuál de los siguientes incentivos aplica o podría aplicar en su organización cuando alguno de sus trabajadores desempeñen muy bien sus funciones?

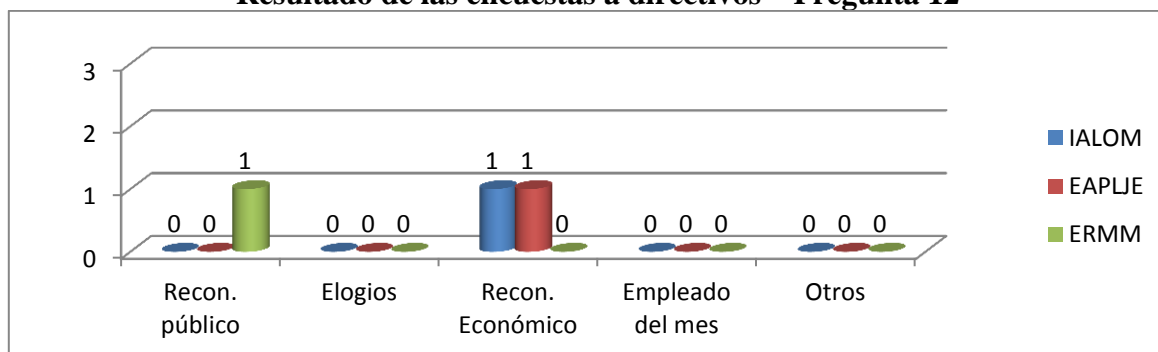
Tabla # 72:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 12

INDUSTRIAS	IALOM		EAPLJE		ERMM		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
Reconocimiento público	0	0%	0	0%	1	100%	1
Elogios	0	0%	0	0%	0	0%	0
Reconocimiento económico	1	100%	1	100%	0	0%	2
Empleado del mes	0	0%	0	0%	0	0%	0
Otros	0	0%	0	0%	0	0%	0
TOTAL	1	100%	1	100%	1	0%	1

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 63:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 12



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Esta pregunta tiene relación con el literal uno, ya que las Industrias Muñoz y La Joya consideran que sus trabajadores buscan un reconocimiento económico, los superiores aplicarían incentivos económicos, mientras en la Industria Monterrey como se considera que los trabajadores buscan Reconocimientos por logros, prefieren implementar los Reconocimientos públicos, es decir realizar reuniones en donde se celebre al empleado destacado.

13. Usted como directriz de esta organización se identifica como una persona que:

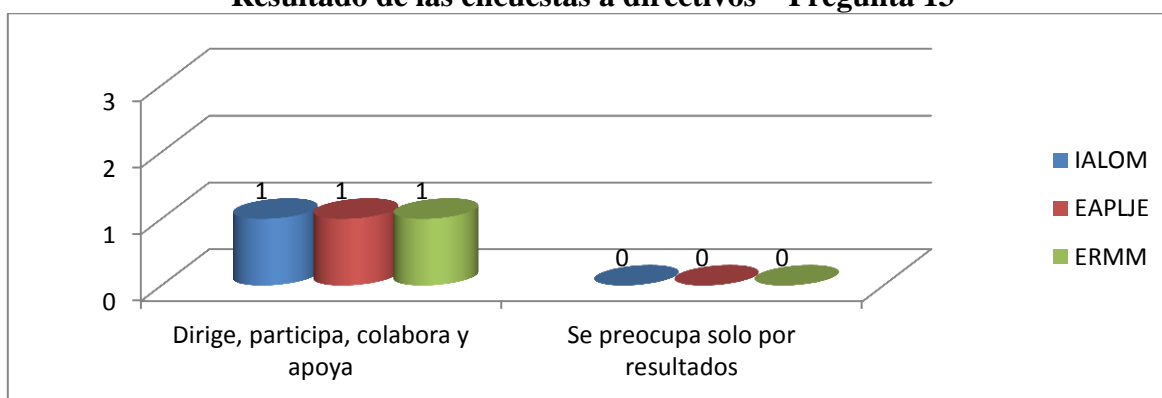
Tabla # 73:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 13

INDUSTRIAS	IALOM		EAPLJE		ERMM		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
Dirige, participa, colabora y apoya	1	100%	1	100%	1	100%	3
Se preocupa solo por resultados	0	0%	0	0%	0	0%	0
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 64:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 13



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Los directivos de la organización se consideran personas participativas, que colaboran, escuchan, enseñan y apoyan a sus trabajadores. El ser un líder activo fomenta el buen desarrollo del clima organizacional, ya que vela por las necesidades de sus colaboradores.

14. Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de sus trabajadores?

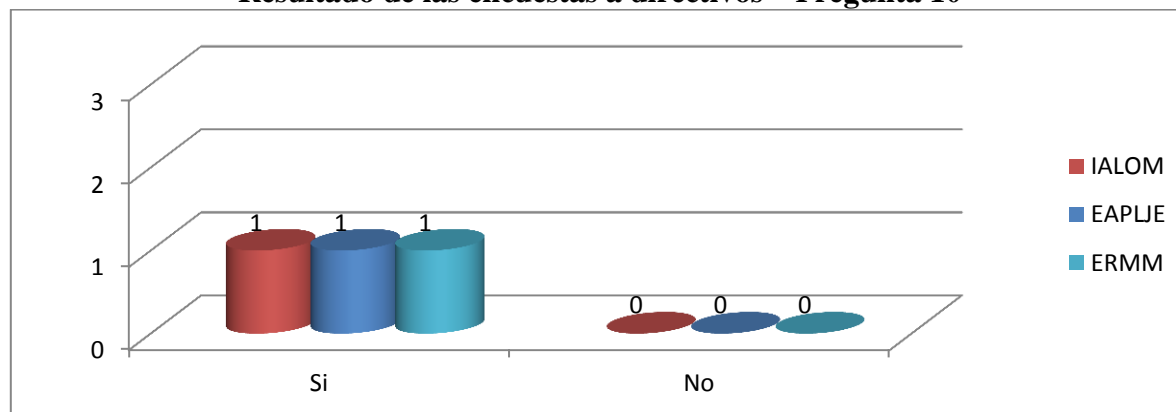
Tabla # 74:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 14

INDUSTRIAS	IALOM		EAPLJE		ERMM		TOTAL
	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	Abs.	Rel.	
Si	1	100%	1	100%	1	100%	3
No	0	0%	0	0%	0	0%	0
TOTAL	1	100%	1	100%	1	100%	3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 65:
Resultado de las encuestas a directivos – Pregunta 10



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Los administradores concuerdan en que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño de sus trabajadores, por ello están prestos a realizar las mejoras necesarias para mejorar el clima y a la vez incrementar la productividad.

4.2. Diagnóstico

A continuación se presenta en forma de matriz de factores internos el diagnóstico de las industrias que fueron encuestadas, para ello se tomó como variables el clima, la productividad, la infraestructura y ubicación, esta última variable se la analizó a través de observación directa.

Tabla #75:
Análisis de factores internos de la Extractora Luis Olmedo Muñoz

FORTALEZAS	DEBILIDADES
CLIMA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas relaciones laborales 2. Trabajo en equipo 3. Alto nivel de compromiso institucional 4. Trabajo de calidad 5. Comunicación bilateral 6. Buen ambiente laboral 7. Sociabilización de reglamento interno 8. Desarrollo de actividades recreativas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de directivos 2. Bajo nivel de liderazgo. 3. Poca capacitación 4. Desconocimiento de la planificación estratégica 5. Ausencia de plan de incentivos 6. Poca organización y planeación. 7. Inadecuada administración de conflictos
INFRAESTRUCTURA Y UBICACION	INFRAESTRUCTURA Y UBICACION
<ol style="list-style-type: none"> 1. Parqueadero con cubierta 2. Camino lastrado 3. Fácil acceso a las instalaciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de comedor 2. Carencia de programas informáticos 3. Ausencia de infraestructura para mecánica 4. Insuficiente cantidad de herramientas
PRODUCTIVIDAD	PRODUCTIVIDAD
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto nivel de producción 2. Rotación de personal bajo 3. Baja rentabilidad financiera 4. Mano de obra productiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de clientes 2. Índice de crecimiento negativo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Tabla #76:
Análisis de factores internos de la Extractora Monterrey

FORTALEZAS	DEBILIDADES
CLIMA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas relaciones laborales 2. Trabajo en equipo 3. Alto nivel de compromiso institucional 4. Personal motivado 5. Trabajo de calidad 6. Buen ambiente laboral 7. Sociabilización de reglamento interno y planificación estratégica 8. Liderazgo en directivos 9. Adecuada organización y planeación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca capacitación 2. Ausencia de plan de incentivos 3. Inadecuada administración de conflictos 4. Comunicación unilateral – horizontal 5. Poca participación en toma de decisiones 6. Escasa planificación de actividades recreativas
INFRAESTRUCTURA Y UBICACION	INFRAESTRUCTURA Y UBICACION
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fácil acceso a las instalaciones 2. Programas informáticos actualizados 3. Herramientas adecuadas 4. Instalaciones en buen estado 5. Nuevo mobiliario 6. Carteleras de información a la vista 7. Adecuada ventilación e iluminación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Camino de ingreso en mal estado
PRODUCTIVIDAD	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto nivel de producción 2. Rotación de personal bajo 3. Mano de obra productiva 4. Desarrollo de cartera de clientes 5. Adecuado índice de crecimiento 	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Tabla #77:
Análisis de factores internos de la Extractora La Joya

FORTALEZAS	DEBILIDADES
CLIMA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
1. Buenas relaciones laborales 2. Trabajo en equipo 3. Alto nivel de compromiso institucional 4. Personal motivado 5. Trabajo de calidad 6. Buen ambiente laboral 7. Liderazgo en directivos 8. Adecuada organización y planeación 9. Adecuada capacitación 10. Planificación de actividades recreativas 11. Servicio personalizado a proveedores	1. Ausencia de plan de incentivos 2. Inadecuada administración de conflictos 3. Comunicación unilateral – horizontal 4. Poca participación en toma de decisiones 5. Ausencia de directivos
INFRAESTRUCTURA Y UBICACION	INFRAESTRUCTURA Y UBICACION
12. Programas informáticos actualizados 13. Herramientas adecuadas 14. Oficinas en buen estado 15. Carteleras de información a la vista 16. Maquinaria nueva 17. Servicio de bus para los trabajadores	1. Camino de ingreso en mal estado 2. Difícil acceso a la industria 3. Comedor en malas condiciones
PRODUCTIVIDAD	PRODUCTIVIDAD
18. Alto nivel de producción 19. Rotación de personal bajo 20. Mano de obra productiva 21. Desarrollo de cartera de clientes 22. Adecuado índice de crecimiento	1. Pérdida de clientes 2. Alto ausentismo 3. Baja productividad de mano de obra 4. Baja producción de aceite

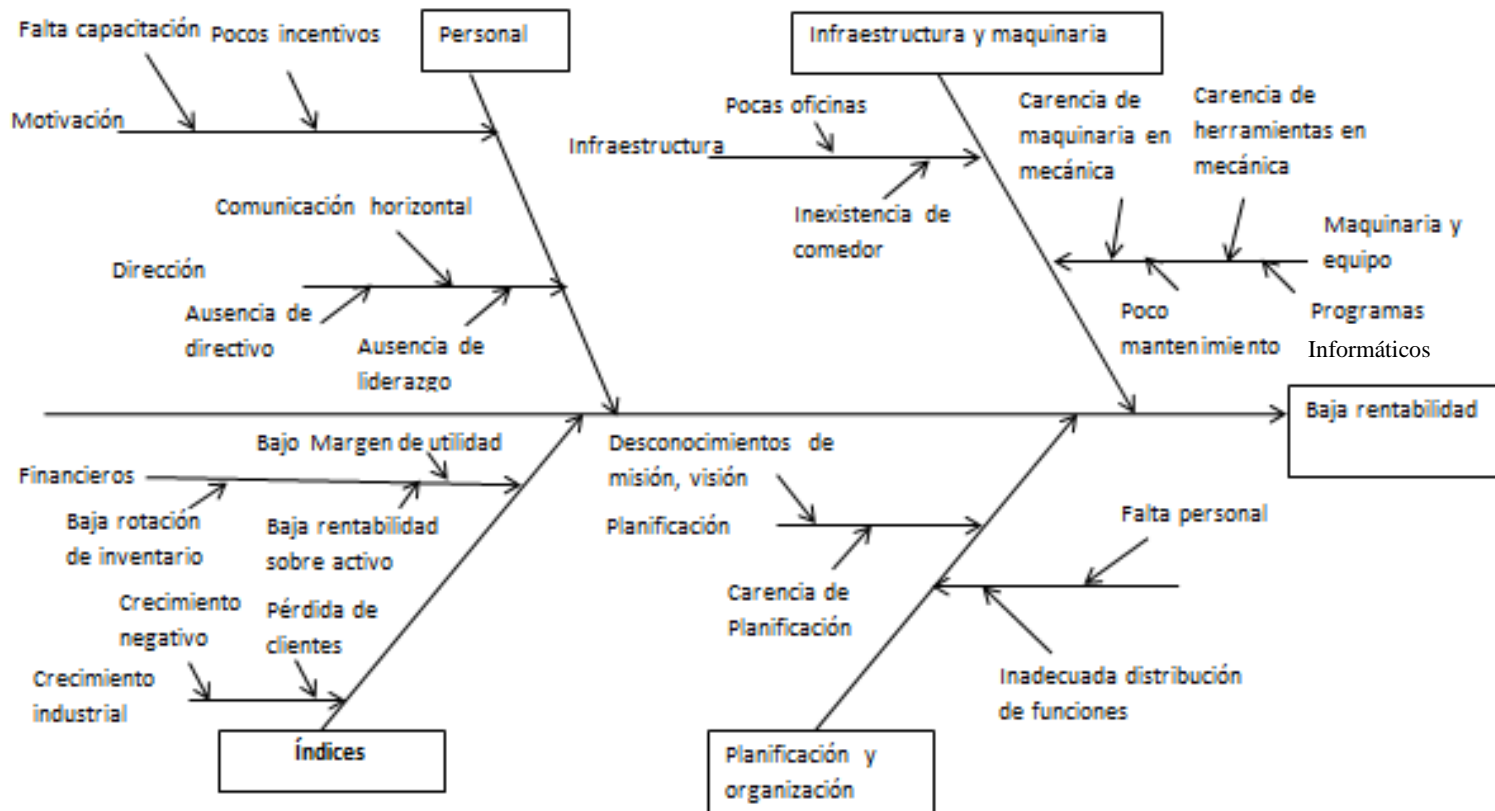
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

4.3. Análisis de causas

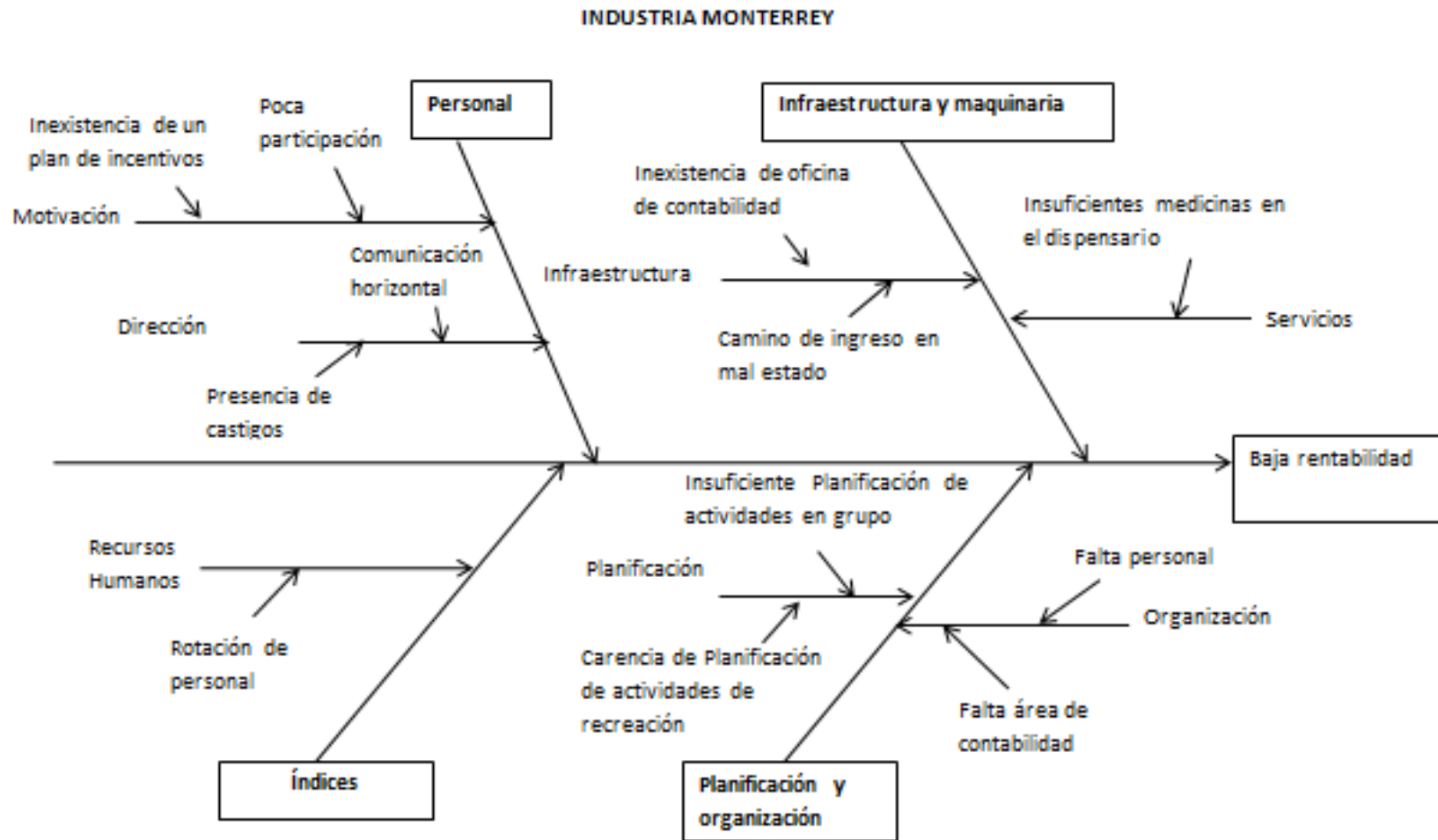
Se realizó un análisis de causas de las industrias en estudio, donde los problemas encontrados se presentan en Diagramas de Gantt o Espina de pescado.

Gráfico # 66:
Diagrama de Gantt de la Industria Luis Olmedo Muñoz
INDUSTRIA LUIS OLMEDO MUÑOZ



Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

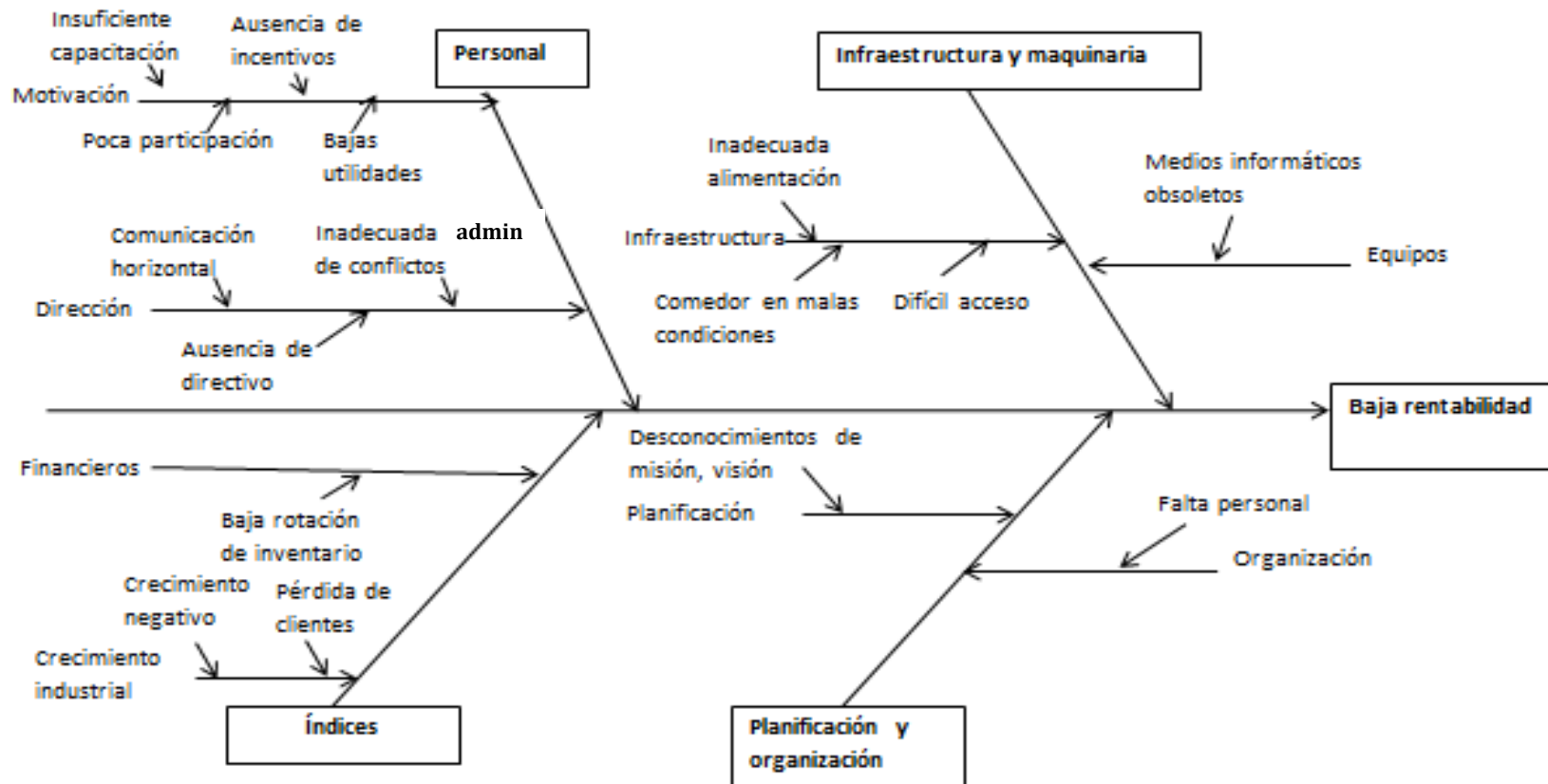
Gráfico # 67:
Diagrama de Gantt de la Rio Manso - Monterrey



Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 68:
Diagrama de Gantt de la Industria La Joya

EXTRACTORA LA JOYA



Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

4.4. Análisis de variables e indicadores acorde a la fundamentación teórica del tema y comprobación de la hipótesis planteada.

4.4.1. Resultados del análisis de la productividad de las industrias

Desarrollo de la clientela

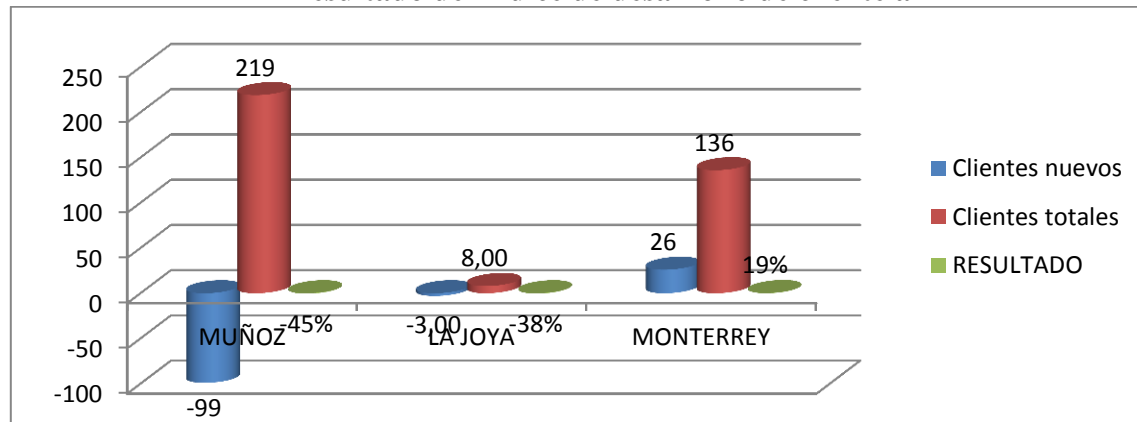
Tabla # 78:
Resultado del índice de desarrollo de clientela

DESARROLLO DE CLIENTELA			
CUENTAS	MUÑOZ	LA JOYA	MONTERREY
Cientes nuevos	-99	-3,00	26
Cientes totales	219	8,00	136
RESULTADO	-45%	-38%	19%

Fuente: Entrevista a los directivos de las industrias.

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 69:
Resultado del índice de desarrollo de clientela



Fuente: Entrevista a los directivos de las industrias.

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: La Industria Muñoz y la Joya presentan una significativa cifra de pérdida de clientes. Mientras que la Industria Monterrey al tener un mejor clima ha incrementado su cartera de clientes y ha cumplido con sus metas en este aspecto.

Rotación de trabajadores

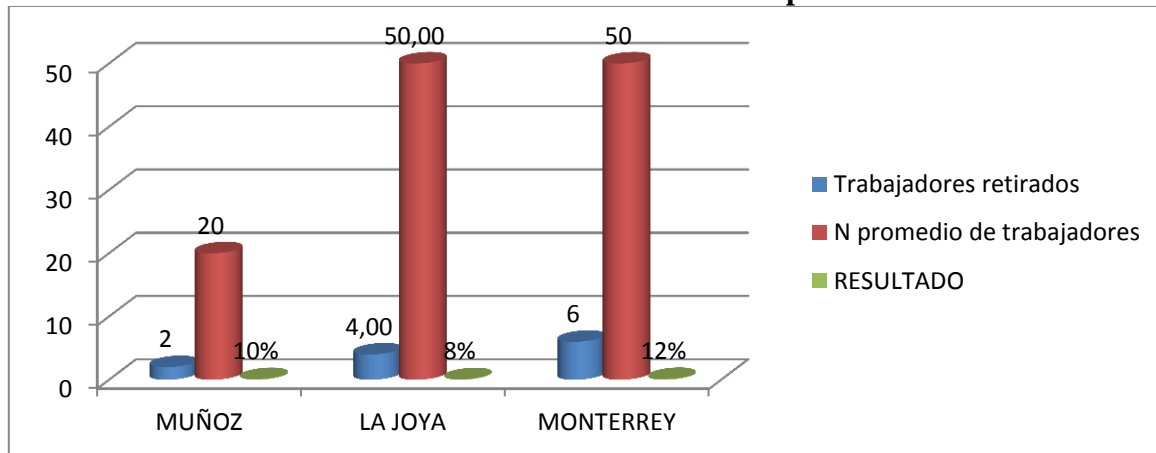
Tabla # 79:
Resultado del índice de rotación del personal

ROTACION DE TRABAJADORES			
CUENTAS	MUÑOZ	LA JOYA	MONTERREY
Trabajadores retirados	2	4,00	6
N promedio de trabajadores	20	50,00	50
RESULTADO	10%	8%	12%

Fuente: Entrevista a los directivos de las industrias.

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 70:
Resultado del índice de rotación del personal



Fuente: Entrevista a los directivos de las industrias.

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: La rotación de personal de las tres industrias se considera baja en el año 2012, pero en el año 2013 incrementó un poco, debido al incumplimiento de ciertas normas del reglamento interno. La rotación del personal influye en el clima organizacional al producir miedo y frustración.

Ausentismo

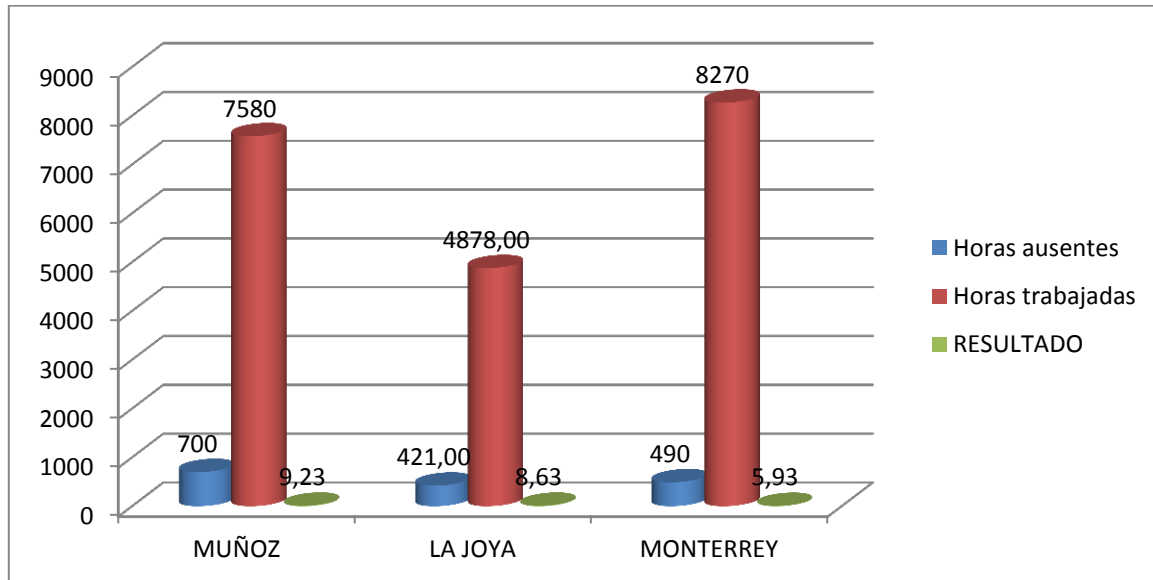
Tabla # 80:
Resultado del índice de ausentismo

AUSENTISMO			
CUENTAS	MUÑOZ	LA JOYA	MONTERREY
Horas ausentes	700	421,00	490
Horas trabajadas	7580	4878,00	8270
RESULTADO	9,23	8,63	5,93

Fuente: Entrevista a los directivos de las industrias.

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 71:
Resultado del índice de ausentismo



Fuente: Entrevista a los directivos de las industrias.

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: Es relativamente bajo el ausentismo del personal de la Extractora Monterrey esto puede ser debido a que tiene en sus instalaciones un dispensario médico, con una enfermera de planta y un médico. Mientras en la Industria Muñoz no se lleva un registro sólido con respecto a la asistencia.

Productividad de la mano de obra

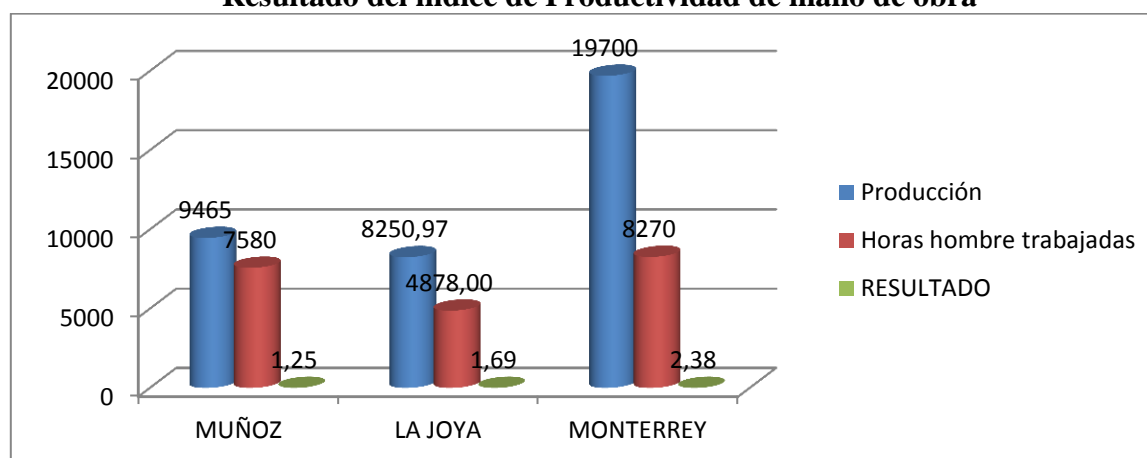
Tabla # 81:
Resultado del índice de Productividad de mano de obra

PRODUCTIVIDAD DE MANO DE OBRA/HORAS			
CUENTAS	MUÑOZ	LA JOYA	MONTERREY
Producción	9465	8250,97	19700
Horas hombre trabajadas	7580	4878,00	8270
RESULTADO	1,25	1,69	2,38

Fuente: Entrevista a los directivos de las industrias.

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico # 72:
Resultado del índice de Productividad de mano de obra



Fuente: Entrevista a los directivos de las industrias.

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: En la Industria Muñoz se produce 1,25 toneladas de aceite por cada hora de trabajo, y 473,25 por cada trabajador. La Extractora La Joya produce 1,69 toneladas de aceite por cada hora de trabajo, y 165,02 toneladas por cada trabajador. En cambio en la Extractora Monterrey se produce 2,38 toneladas de aceite por cada hora de trabajo, y 394 por cada trabajador.

4.4.2. Tipos de climas presentes en las industrias

Simbología



Industria Luis Olmedo Muñoz (IALOM)



Extractor la Joya (EAPLJE)



Extractor Rio Manso – Monterrey (ERMM)

Tabla # 82:
Tipos de clima de las Industrias Muñoz, La Joya y Monterrey

Factor	Orientación a Sistemas			Orientación a la gente			Orientación a la producción			Orientación al equipo		
Modo de interacción	Corrigiendo	▲		Aceptando			Dominando	◆		Uniendo		○
Dirección de la comunicación	Poca en toda dirección			Ascendente			Descendente	▲	◆	○	Multidireccional	
Perspectiva del tiempo	Pasado			Indiferente			Inmediato	▲	◆		Futuro	○
Identificación con	organización	▲	◆	subordinados			superiores				colegas	○
Se juzgan los subordinados por	Siguen las reglas			Se entienden con la gente			¿Quién produce?	▲	◆	○	Unión al equipo	
Los superiores se juzgan por	Cerebrales	▲	◆	Candorosos			Poderosos				Participativos	○
Modo de equipo	Clasificar, guiar y canalizar			Apoyar, y aconsejar			Iniciar, evaluar y conducir	▲	◆	○	Fijar estándares, probar y motivar	
Situación de trabajo	Administración, contabilidad			Manejo de profesionales, entretenimiento			Administración de ventas y producción	▲	◆		Interacción de gerentes	○
Orientación del empleado	Seguridad			Cooperación			Desempeño	▲			Compromiso	◆
Reacción al error	Más controles			Ignorar			Castigos	▲	◆	○	Aprendizaje	
Reacción al conflicto	Elimina			Suaviza			Suprime	▲	◆	○	Utiliza	
Problemas de los subordinados	Falta de reconocimiento			Falta de dirección			Falta de información	▲	◆	○	Falta de independencia	
Temor de la empresa	Desviación irracional			Conflicto			Baja producción	▲	◆	○	Insatisfacción	

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Análisis: El clima organizacional de las industrias se encasilló en clima orientado a la producción, el cual tiene las siguientes sub clases:

Clasificación del clima con orientación a la producción

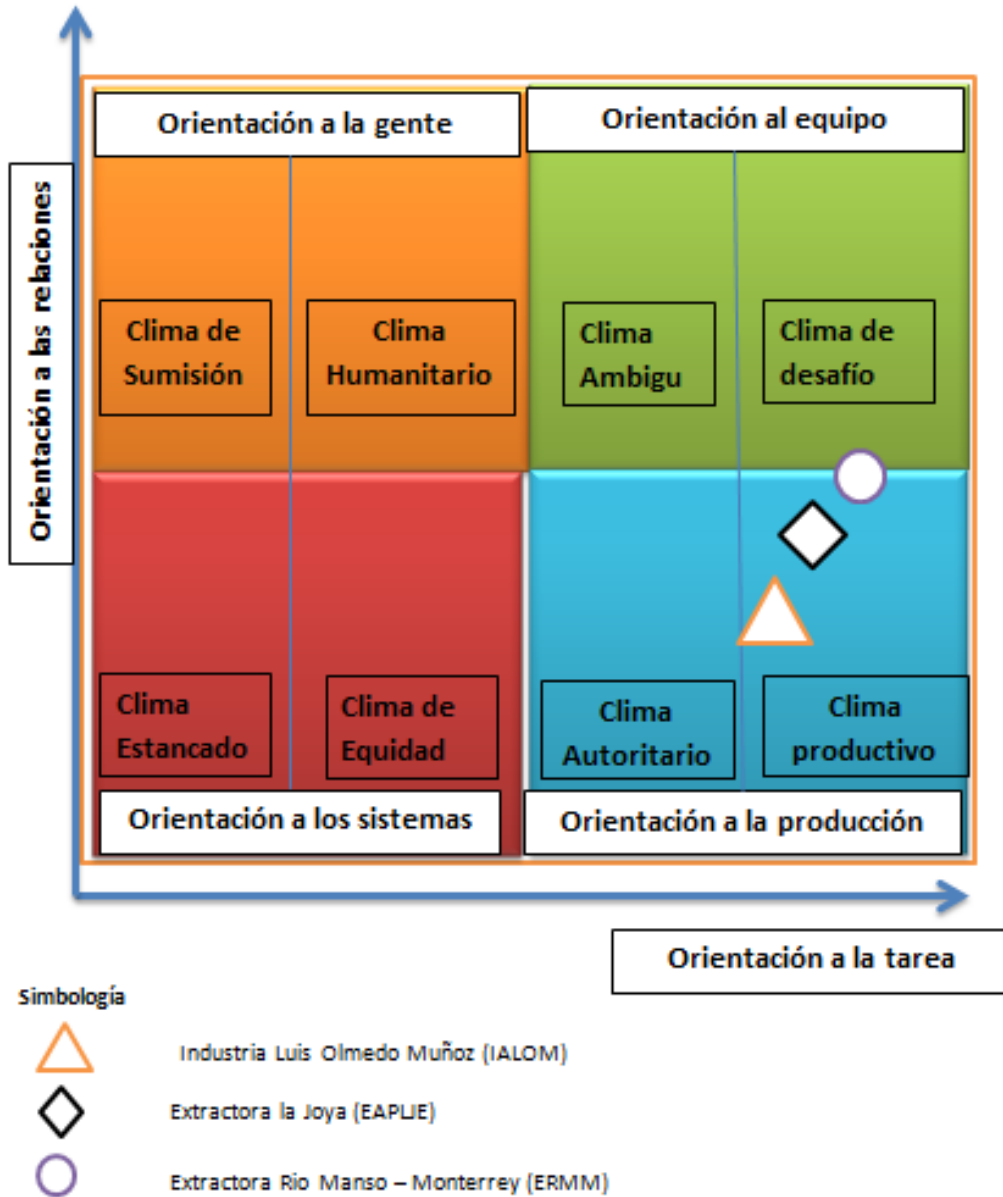
**Tabla # 83:
Clasificación del clima con orientación a la producción**

Factores	Autoritario				Productivo			
Pone énfasis en	Productividad a corto plazo				Cantidad, calidad y tiempo	△	◊	○
Comunicación	Hacia abajo	△	◊	○	Hacia arriba			
Dirección	Críticos y amenazantes				Infatigable generador de productividad	△	◊	○
Desempeño	Acción inmediata, resultados requeridos				Desarrollo de un máximo esfuerzo	△	◊	○

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Grafico # 73:
Tipo de clima de las industrias



Fuente: Cuadernos de management N°120: Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad
Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS:

El clima de las industrias está orientado hacia la tarea, es normal este resultado debido a que las organizaciones productivas tienden a tener una alta inclinación hacia las actividades del proceso productivo, ya que son dirigidas por líderes fuertes, expertos en su especialidad y demandantes de un gran esfuerzo en todos los sentidos. Además está basado en la optimización continua de los procesos de producción.

Dentro de la orientación hacia la tarea se logra encontrar la clasificación de Orientación a los Sistemas, Orientación a la Gente, Orientación a la Producción y Orientación al Equipo, según los resultados de las encuestas estas industrias tienen Orientación hacia la Producción, debido a que los errores se castigan, los conflictos se suprimen. La Orientación a la Producción se sub clasifica en: Clima Autoritario y Clima Productivo, en donde las industrias se encasillaron en el clima productivo debido a que los trabajadores son generadores de productividad, al realizar un buen desempeño.

Cabe mencionar que la Industria Monterrey tiene un clima productivo pero con cierta inclinación a la orientación al equipo, al presentar ciertas características del clima de Desafío, entre ellas están: alta coordinación y esfuerzo comunitario, compromiso con la organización y énfasis en el logro de objetivos y planes.

4.4.3. Correlación de las variables clima e índices de productividad

La correlación es una medida de la asociación lineal entre dos variables, en la que los valores del coeficiente de correlación varían entre -1 a 1. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la fuerza o grado.

Fórmula:

$$r_{xy} = \frac{\sum Z_x Z_y}{N}$$

Donde N es el número de datos

“x” e la variable clima

“y” la variable relacionada a la productividad

Simbología:

N= Número de industrias

Correlación = Resultado de la correlación del clima y variable de productividad

Sig. = Valor que permite decidir la aceptación o no de la hipótesis nula

Desarrollo de clientela

Tabla #84:
Correlación de Pearson del Clima Organizacional y el Desarrollo de clientela

Desarrollo de clientela		
Clima	Correlación de Pearson	0,875
	Sig. (bilateral)	0,332
	N	3

Fuente: IBM SPSS

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

El clima organizacional está relacionado directamente con el desarrollo de la clientela, ya que el coeficiente de correlación es de 0,875 que está muy próximo a 1, lo que da como resultado una correlación positiva alta. Es decir que el clima es un factor que interviene en el crecimiento industrial.

Ausentismo

Tabla #85:
Correlación de Pearson del Clima Organizacional y el Ausentismo de personal

Ausentismo		
Clima	Correlación de Pearson	-0,907
	Sig. (bilateral)	0,277
	N	3

Fuente: IBM SPSS

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

El clima organizacional y el ausentismo de personal tienen una correlación negativa muy alta moderada, al presentar un -0,907, es decir que el clima organizacional no repercute en el ausentismo de personal, existen causas externas que la empresa debe investigar para poder mejorar este índice.

Rotación del Personal

Tabla #86:
Correlación de Pearson del Clima Organizacional y el Rotación de personal

		Rotación
Clima	Correlación de Pearson	0,427
	Sig. (bilateral)	0,719
	N	3

Fuente: IBM SPSS

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

El clima organizacional y la rotación de personal tienen una correlación positiva moderada, al presentar un 0,427, es decir que el clima organizacional si repercute en la rotación de personal y que puede ser un motivo de que surjan los despidos y renunciaciones.

Productividad de Mano de Obra/Por Horas

Tabla # 87:
Correlación de Pearson del Clima Organizacional y Productividad de la Mano de Obra por Horas

		Productividad laboral
Clima	Correlación de Pearson	0,978
	Sig. (bilateral)	0,133
	N	3

Fuente: IBM SPSS

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

ANÁLISIS: El clima organizacional y la productividad de la mano de obra tienen una correlación positiva alta al presentar un coeficiente de 0,978, lo que quiere decir que la productividad de la empresa si se ve afectada por el clima organizacional.

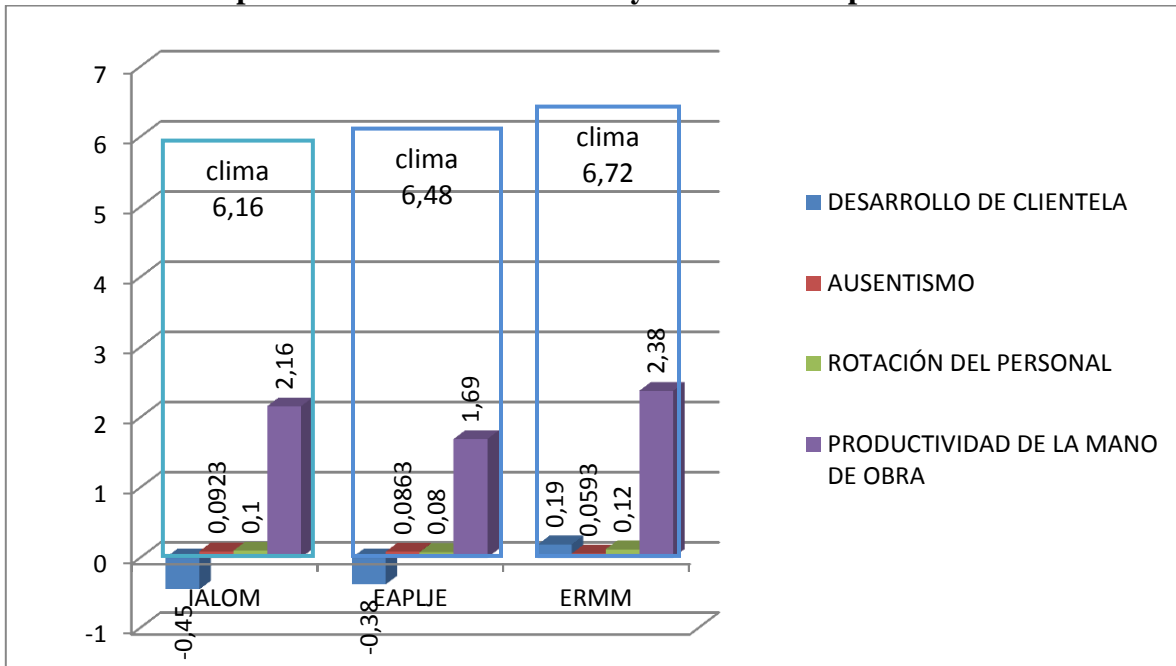
Tabla # 88:
Cuadro de resumen de la correlación de variables

INDUSTRIAS	CLIMA	TALENTO HUMANO			DESEMPEÑO LABORAL
		DESARROLLO DE LA CLIENTELA	AUSENTISMO	ROTACIÓN DEL PERSONAL	PRODUCTIVIDAD MANO DE OBRA
Luis Olmedo Muñoz	0,77	-0,45	0,0923	0,1	2,16
la Joya	0,81	-0,38	0,0863	0,08	1,69
Monterrey	0,84	0,19	0,0593	0,12	2,38
CORRELACIÓN		0,875	-0,907	0,427	0,978
MEDIA	0,81	-0,21	-0,167275	0,18175	1,80
COMENTARIO	El clima organizacional incide en el desarrollo de la clientela, como se tiene conocimiento cuando el trabajador da un servicio de calidad se asegura la fidelidad de los clientes		No existe correlación entre el ausentismo y el clima, así que las razones por las que se produce el ausentismo pueden ser: Cuestiones familiares, por salud, por cuestiones educativas, entre otros	La correlación es medianamente baja, pero si existe incidencia del clima en la rotación del personal, aunque también se puede dar debido a condiciones externas como: mejores sueldos y/o cercanía de la competencia, oportunidades de desarrollo.	La correlación es alta, es decir el clima incide en el desempeño laboral de los trabajadores, por lo que se debería buscar la estabilidad de un ameno clima organizacional

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Gráfico #74:
Resumen del tipo de clima de las industrias y sus índices de productividad laboral.



Tipos de clima

- 0,1 – 1 Clima Estancado
- 1,1- 2 Clima de Sumisión
- 2,1 - 3 Clima Autoritario
- 3,1 – 4 Clima Ambiguo
- 4,1 – 5 Clima de Equidad
- 5,1 – 6 Clima Humanitario
- 6,1 – 7 Clima Productivo
- 7,1 – 8 Clima de Desafío

Fuente: Cuadernos de management N#20, Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad.

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez Gavidia

Análisis: Mediante la correlación se pudo establecer que el clima incide en la productividad laboral de las industrias, en especial en los índices de: Desarrollo de clientela, rotación de personal y Productividad de la Mano de Obra, mientras con relación al ausentismo al presentar una correlación negativa se cree que el personal se ausenta de las industrias por cuestiones externas como: problemas familiares, cuestiones educacionales y enfermedades, más no por desmotivación. Es decir que la Hipótesis 1 (H1) se acepta.

Tabla # 89:

Matriz de los Factores Internos y Externos de las industrias

FACTORES INTERNOS CLAVES				
FORTALEZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR POND.
1.-	Personal motivado	0,05	3	0,15
2.-	Alto sentido de pertenencia y compromiso organizacional	0,05	4	0,20
3.-	Aplicación de la política de calidad	0,05	4	0,20
4.-	Eficiente trabajo en equipo	0,04	4	0,20
5.-	Pago oportuno a proveedores	0,04	4	0,16
6.-	Conocimiento de tareas, objetivos y reglamento interno	0,03	3	0,09
7.-	Buen sueldo	0,03	3	0,09
8.-	Oportunidades de promoción y ascenso	0,03	3	0,09
9.-	Eficiente comunicación entre departamentos	0,03	4	0,12
10.-	Buenas relaciones laborales	0,03	4	0,12
11.-	Fácil adaptación a los cambios	0,03	4	0,12
12.-	Política de prevención de riesgos y enfermedades laborales	0,03	4	0,12
13.-	Baja rotación de personal	0,03	3	0,09
14.-	Bajo ausentismo del personal	0,03	3	0,09
DEBILIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN FEC	VALOR POND.
1.-	Ausencia de planificación de actividades recreativas, planes de Incentivos y reconocimientos	0,05	1	0,05
2.-	No hay seguimiento a clientes	0,05	2	0,10
3.-	Recursos tecnológicos, materiales faltantes	0,05	2	0,10
4.-	Escasa socialización de la planificación estratégica	0,05	2	0,10
5.-	Ausencia de directivos	0,04	1	0,04
6.-	Escasa capacitación para los empleados	0,04	1	0,04
7.-	Escasa comunicación formal	0,04	2	0,08
8.-	Toma de decisiones unilateral	0,04	2	0,08
9.-	Utilidades bajas	0,03	1	0,03
10.-	Espacio físico limitado e inadecuado	0,03	2	0,06
11.-	Funciones mal organizadas y distribuidas	0,03	2	0,06
12.-	Castigos y reprimendas	0,03	2	0,06
13.-	Camino de ingreso en mal estado	0,02	1	0,02
TOTAL		1		2,66

Valor	
0,0	Sin importancia
1,0	Muy importante
Clasificación del factor interno clave	
4	Excelente
3	Arriba del promedio
2	Nivel promedio
1	Deficiente
Valor Ponderado	
4	Más alto posible
3	La empresa mantiene una posición sólida.
2,5	Promedio
1	Más bajo posible
Caracteriza a las empresas que son débiles internamente	

El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Tabla # 90:
Tabla de factores externos de las industrias

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
OPORTUNIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Poca competencia en el mercado	0,07	4	0,28
2.-	Reconocimiento en el mercado	0,07	4	0,28
3.-	Exportación de productos	0,07	4	0,28
4.-	Alianzas estratégicas	0,06	3	0,18
5.-	Capacitaciones gratuitas on-line, por parte del Estado o miembros del grupo industrial.	0,06	3	0,18
6.-	Leyes en protección del productor nacional	0,05	4	0,20
7.-	Pavimentación de vías por parte del Estado	0,04	3	0,12
8.-	Participación en eventos sociales y/o deportivos de la localidad.	0,04	3	0,12
9.-	Estudios sobre las industrias realizado por tesistas	0,04	3	0,12
AMENAZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Pérdida de proveedores	0,09	2	0,18
2.-	Pérdida de trabajadores con experiencia atraídos por la competencia.	0,08	2	0,16
3.-	Pérdida de clientes	0,08	1	0,08
4.-	Código de trabajo	0,08	1	0,08
5.-	Huelga de trabajadores	0,07	2	0,14
7.-	Leyes ambientales	0,05	2	0,10
8.-	Cambios Tecnológicos	0,05	1	0,05
TOTAL		1		2,55

Valor	
0,0	Sin importancia
1,0	Muy importante
Clasificación del factor externo clave	
4	Excelente
3	Arriba del promedio
2	Nivel promedio
1	Deficiente
Valor Ponderado	
4	Más alto posible
3	La empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas.
2,5	Promedio
1	Más bajo posible

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Tabla # 91:
Matriz FODA de las industrias manufactureras

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal motivado 2. Alto sentido de pertenencia y compromiso organizacional 3. Aplicación de la política de calidad 4. Eficiente trabajo en equipo 5. Pago oportuno a proveedores 6. Conocimiento de tareas, objetivos y reglamento interno 7. Buen sueldo 8. Oportunidades de promoción y ascenso 9. Eficiente comunicación entre departamentos 10. Buenas relaciones laborales 11. Fácil adaptación a los cambios 12. Política de prevención de riesgos y enfermedades laborales 13. Baja rotación de personal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de planificación de actividades recreativas, planes de Incentivos y reconocimientos 2. No hay seguimiento a clientes 3. Recursos tecnológicos, materiales faltantes 4. Escasa socialización de la planificación estratégica 5. Ausencia de directivos 6. Escasa capacitación para los empleados 7. Escasa comunicación formal 8. Toma de decisiones unilateral 9. Utilidades bajas 10. Espacio físico limitado e inadecuado 11. Funciones mal organizadas y distribuidas 12. Castigos y reprimendas 13. Camino de ingreso en mal estado

FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca competencia en el mercado 2. Reconocimiento en el mercado 3. Exportación de productos 4. Alianzas estratégicas 5. Capacitaciones gratuitas on-line, por parte del Estado o miembros del grupo industrial. 6. Leyes en protección del productor nacional 7. Pavimentación de vías por parte del Estado 8. Participación en eventos sociales y/o deportivos de la localidad. 	<p>(F3, O5) Incrementar la calidad del aceite, para ingresar a mercados internacionales</p> <p>(F8; O5, D6) Inscribir a los trabajadores destacados en capacitaciones, para q puedan tener oportunidad de promoción</p> <p>(D1, O8) Participar en actividades de recreación.</p> <p>(D13, O7) Conformar un grupo sectorial para enviar una solicitud al Gobierno.</p>	<p>(D9, O4) Realizar alianzas estratégicas con industrias que requieran del desperdicio de la empresa</p> <p>(D9, O3) Buscar clientes internacionales con el fin de incrementar la rentabilidad.</p> <p>(D6, O7) Realizar capacitaciones al personal de acuerdo a sus áreas de trabajo</p>

FACTORES EXTERNOS		
AMENAZAS		
1. Pérdida de proveedores.	(F4, F5; A1) Incrementar los servicios prestados, con el fin de atraer nuevos proveedores.	(D2, A3) Crear una página de la industria con sus productos ofertados (D9; A2, A3, A5) Diseñar e implementar un sistema de pago de utilidades a los trabajadores
2. Pérdida de trabajadores con experiencia atraídos por la competencia.	(O4, A7) Aplicar una política de calidad en la evacuación de desechos	(D5, A6) Aplicar un liderazgo participativo en todas las áreas de la Industria. (D12; A2, A3, A5) Realizar un programa de administración de conflictos y socializarlo.
3. Pérdida de clientes.	(F1, F3, A3) Ofrecer un servicio de post venta a clientes potenciales	(D1, A2) Diseñar e implementar un plan de incentivos al reconocimiento de logros.
4. Código de trabajo.		(D7;A5, A6) Romper barreras de comunicación mediante reuniones periódicas
5. Huelga de trabajadores		(D8, A2) Incrementar la participación del personal (D2, A3) Investigar las preferencias y necesidades de los clientes
6. Leyes Ambientales.		(D4, A2) Planificar actividades de recreación para todo el personal
7. Cambios Tecnológicos		(D3, D10; A8, A4) Dotar de las herramientas necesarias a los trabajadores.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

CAPITULO V

PROPUESTA

Programa de mejoramiento del clima organizacional para incrementar el desempeño laboral y la productividad de las industrias Luis Olmedo Muñoz, La Joya y Monterrey, localizadas en el cantón La Concordia, en los años 2013 – 2014.

5.1. Premisas de la propuesta

En el estudio realizado se detectó que las tres industrias evaluadas tienen un clima organizacional medianamente bueno, pero que necesitan realizar mejoras en los siguientes temas:

- **Comunicación unilateral:** La información se maneja de manera horizontal, es decir los trabajadores se pasan la información entre sí, lo que conlleva a la presencia de rumores.
- **Comunicación ascendente y descendente:** El Jefe de cada departamento es el mediador en el canal de comunicación entre gerente y trabajadores, y como ya es conocido algunas veces hay información que se pasa por alto comunicar.
- **Administración de conflictos:** No se ve a los problemas como oportunidades de mejora. Con frecuencia se emiten multas, y en ciertas ocasiones castigos.
- **Programas de reconocimiento:** No existen programas de reconocimientos hacia el buen desempeño de los trabajadores.

- **Incentivos y oportunidades de desarrollo:** No se realizan actividades recreacionales.

Escasa capacitación a los trabajadores sobre temas concernientes a su rama.

No se pagan utilidades en ciertas industrias, mientras que en otras el pago es bien bajo.

- **Planificación estratégica:** Algunas industrias no cuentan con planificación estratégica bien formada, mientras que otras recién la crearon.
Existe escasa sociabilización de la planificación estratégica de las industrias.

- **Toma de decisiones:** La toma de decisiones es una acción unilateral
En ciertas industrias los trabajadores no tienen derecho a opinar.
En ciertas industrias los trabajadores tienen la apertura, pero no creen tener la capacidad y confianza para presentar planteamientos.

- **Espacio físico:** En una industria el espacio físico es limitado e inadecuado para el desarrollo de las funciones. El Departamento de Mecánica no cuenta con los materiales necesarios para desarrollar sus actividades.

- **Organización administrativa:** En una industria se presencié sobrecarga de trabajo, y funciones indefinidas.

Premisa 1: El clima organizacional incide en el desempeño de los trabajadores.

Premisa 2: El desempeño organizacional incide en la productividad de las industrias.

Premisa 3: El clima organizacional incide en la productividad de las industrias.

Las industrias no tienen antecedentes de haber aplicado un programa de mejoramiento del clima organizacional, por lo que una propuesta nueva debe ser analizada por los directivos de cada industria.

El programa de mejoramiento del clima organizacional es un documento que contiene instrucciones que permiten ejecutar una serie de actividades encaminadas a mejorar el clima organizacional y a la vez el desempeño laboral.

Los beneficios que pueden obtener las industrias al aplicar el programa son: ruptura de barreras de comunicación, personal altamente motivado y por ende incremento de la producción, al motivar a sus trabajadores a realizar un mejor trabajo.

5.2. Objetivos de la propuesta

5.2.1. Objetivo general

Promover el mejoramiento del clima organizacional de las Industrias Luis Olmedo Muñoz, La Joya y Monterrey, mediante la elaboración de un Balanced Scorecard con el fin de incidir de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores.

5.2.2. Objetivos específicos

Realizar un análisis de los resultados de las encuestas, para establecer los factores que deben mejorarse.

Organizar de acuerdo a su importancia los factores a mejorarse.

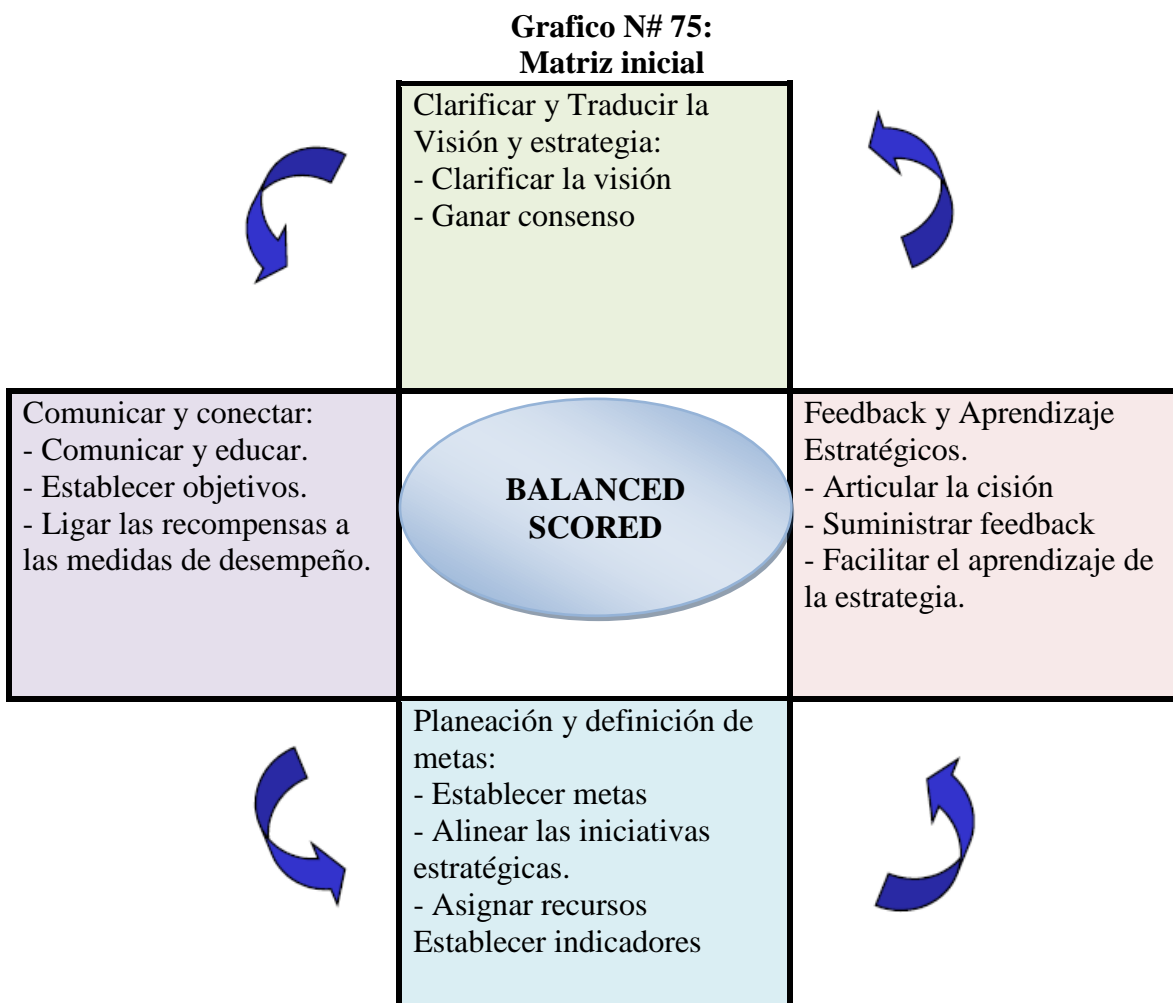
Diseñar un POA tomando en cuenta los puntos débiles de las industrias.

5.3. Desarrollo de la propuesta (MODELO)

Para el desarrollo de la propuesta se elabora un Balanced Scorecard en donde se encuentran los principales factores que influyen en el crecimiento de la industria:

5.3.1. Balanced Scorecard

5.3.1.1. Matriz inicial del Balanced Scorecard



Fuente: Balanced Scorecard una estrategia de dirección

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

5.3.1.2. Medición del Desempeño Estratégico

La medición del desempeño de los trabajadores de las Industrias Luis Olmedo Muñoz, La Joya y Monterrey se tomarán en cuenta cuatros aspectos o perspectivas a evaluar y mejorar: ellos son: la satisfacción del personal, la productividad empresarial, la cartera de clientes y el ámbito financiera

**Tabla #92:
Perspectivas de medición del desempeño estratégico.**

PERSPECTIVA	MEDIDA GENÉRICA
Financiera	Maximizar el valor de la industria
Cliente	Satisfacción y retención de clientes
Procesos Internos	Incremento de la productividad de la industria
Aprendizaje y Conocimiento	Satisfacción de los trabajadores y disponibilidad de herramientas y sistemas de información.

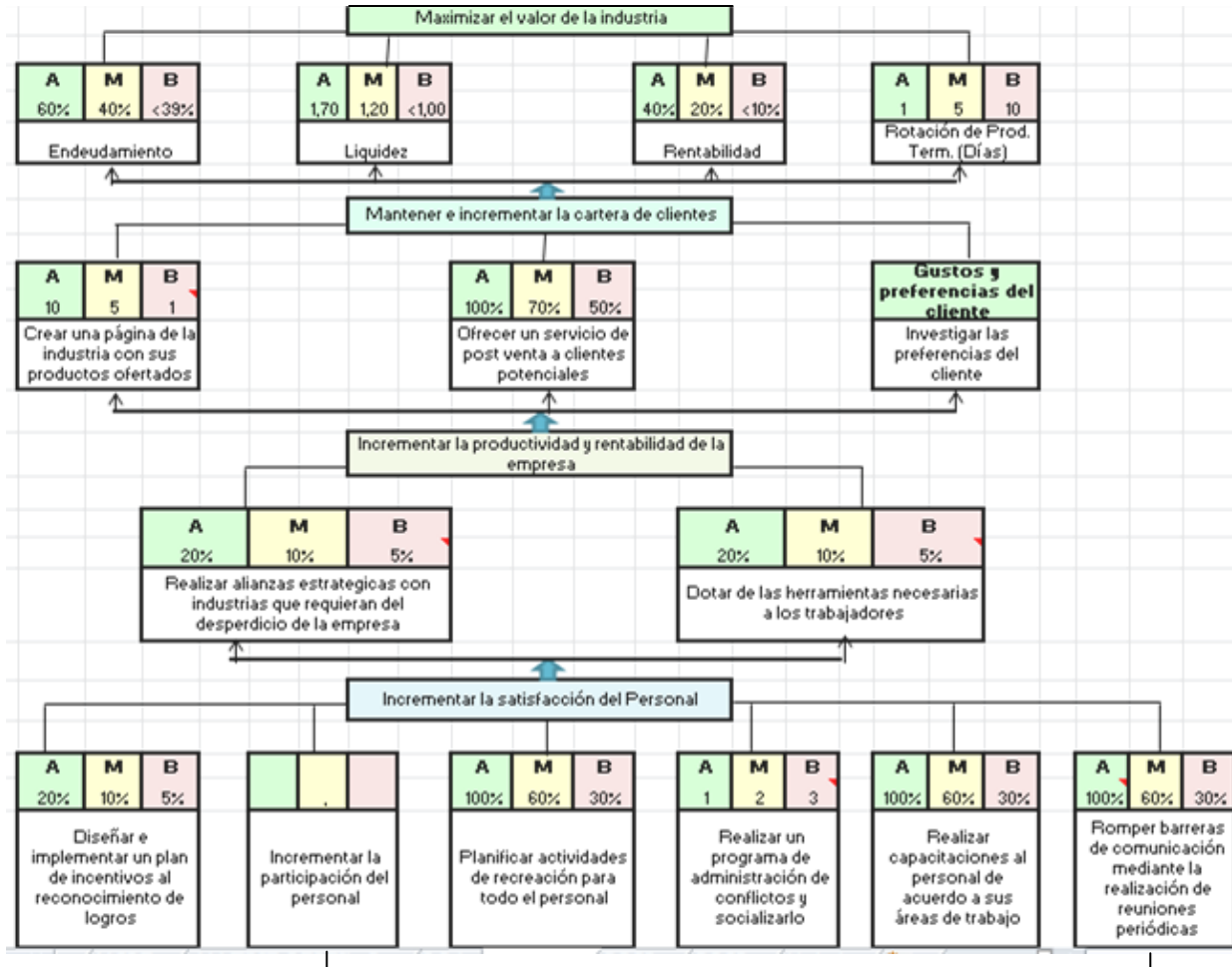
Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

A continuación se detalla los indicadores de medición en las cuatro perspectivas antes mencionadas:

5.3.1.3. Indicadores del Balanced Score Card

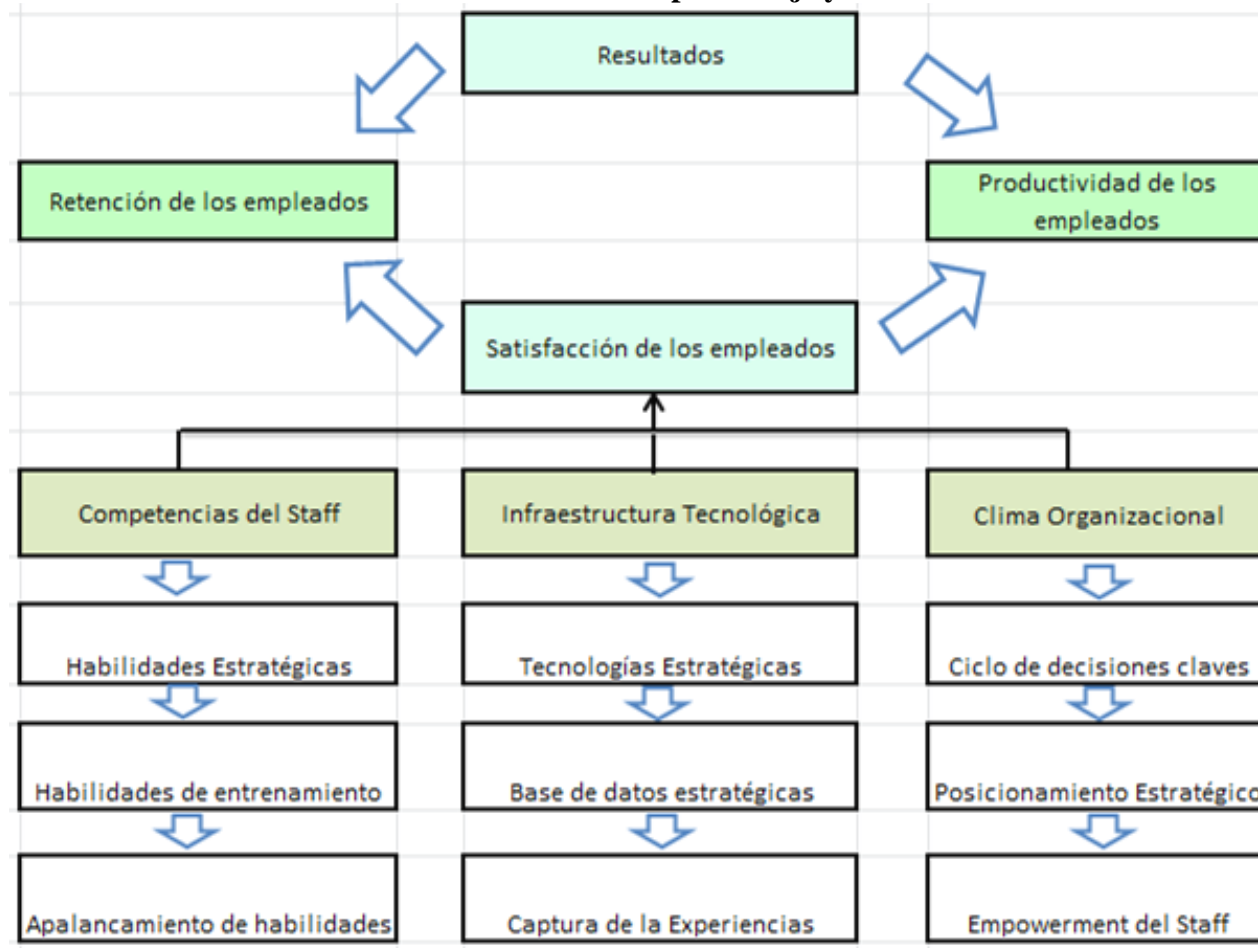
Grafico N# 76:
Matriz inicial del Balanced Scorecard de las industrias.



Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

5.3.1.4. Estructura de medición del aprendizaje y crecimiento

Grafico N# 77:
Estructura de medición del aprendizaje y crecimiento



Fuente: Elaboración Propia
Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

5.3.1.5. Políticas empresariales

Satisfacción de los trabajadores.

- Se organizará un campeonato de indor cada año, en dónde cada área de la industria deberá participar.
- Se organizará un taller de trabajo en equipo cada trimestre.
- Los trabajadores deben participar activamente en todas las actividades organizadas.
- El trabajador que cometa un error y lo oculte será multado.
- Los trabajadores al comunicar su error deben también aportar una alternativa de solución.
- Todo error solucionado y aprendido será socializado por el trabajador, como manera de capacitación para sus compañeros.
- Se dedicará como mínimo un día al trimestre para capacitar al personal en temas referentes a sus áreas.
- Los trabajadores deben asistir como mínimo a una capacitación trimestral por área y dos capacitaciones dadas por instituciones del gobierno.
- Todo tesista al culminar su estudio debe socializar los resultados con los trabajadores.
- Todo tesista debe dar una charla motivacional mientras realiza el estudio en la industria.
- Los días lunes se realizará reunión general de trabajadores 10 minutos después de ingresar, donde se establecerán metas semanales.
- La reunión semanal no debe durar más de 20 minutos.
- Se pondrá los días lunes en la cartelera una pregunta semanal para que sea respondida por los trabajadores.
- Los trabajadores deben participar activamente con las preguntas semanales y depositar sus respuestas en el buzón.
- Se revisará el buzón el día viernes y se retroalimentará el día lunes en la reunión.

Productividad

- Toda herramienta, implemento o pieza que se solicite de la empresa, se lo hará por medio de una orden de requisición.
- El bodeguero o guarda almacén presentará un informe mensual de todas las herramientas e implementos que han sido solicitados, utilizados y los que ya se han agotado.
- El bodeguero y el gerente se reunirán a fin de mes y revisarán las órdenes de requisición mensuales para establecer un promedio de herramientas a utilizarse en los meses siguientes.
- Si el empleado pierde una herramienta, o pieza deberá cubrir su costo.
- La industria entregará el desperdicio del proceso de producción cada semana.
- La empresa compradora correrá con los gastos de transporte.

Clientes:

- Se revisará las visitas a la página de la empresa al iniciar la jornada de trabajo.
- Se actualizará la página de la empresa semanalmente.
- Se emitirá descuentos o promociones una vez por mes, pero serán válidos solo por la página empresarial.
- La secretaria tiene 1 hora a la semana para realizar un servicio pos venta a los clientes de la industria.
- La secretaria tiene 1 hora diaria para encuestar a posibles clientes y clientes actuales sobre sus gustos y preferencias.
- Si se pierde un cliente al mes, se conseguirá dos clientes nuevos para el mes siguiente.

Financiero:

- La industria no puede endeudarse más del 40% por fuentes externas.
- Si la deuda externa llega al 40% y necesita financiarse serán los socios quienes incrementen su aportación.
- La industria no debe contar con un índice de liquidez inferior a 1,20.
- Si la industria cuenta con un índice de liquidez superior a 1,70 se procederá a ver opciones de inversión.
- Si la industria cuenta con un índice de liquidez inferior a 1,20 se procederá a revisar y modificar la política de cobros.
- La industria no debe obtener en un ejercicio contable un resultado de 10% de rentabilidad.
- Si la industria cuenta con un 10% de rentabilidad se debe revisar las cuentas del Balance y corregir las posibles causas.
- Se realizará el cálculo de los índices de rentabilidad y productividad cada fin de mes.
- La industria no debe tener una rotación de productos terminados superior a 5 días.
- Se calculará la rotación de productos terminados cada fin de mes.

5.3.2. Plan Operativo Anual (POA)

A continuación se presenta un POA que fue elaborado tomando como base el Balanced Scorecard

**Tabla #93:
Plan Operativo Anual para las Industrias Luis Olmedo Muñoz, La Joya, Rio Manso – Monterey.**

Objetivo	Estrategia	Actividad	Recursos	Costo	Tiempo	Responsable	Indicador	Fórmula
Mantener e incrementar la cartera de clientes	Investigar las preferencias del cliente	Aplicación de encuestas por correo electrónico, o llamadas telefónicas	Humano Tecnológico	60,00	Un mes	Secretaría	Margen de aceptación	Llamadas contestadas/ Llamadas realizadas
	Crear una página de la industria con sus productos ofertados	Diseño y creación de la página de la empresa	Humano Tecnológico	200,00	3 días	Área de sistemas	Desarrollo de clientela	Clientes nuevos/ Clientes anteriores
	Ofrecer un servicio de post venta a clientes potenciales	Desarrollo del servicio de call center	Humano Tecnológico	240,00	Un año	Área de sistemas	Desarrollo de clientela	Clientes nuevos/ Clientes anteriores
Incrementar la satisfacción del personal	Diseñar e implementar un plan de incentivos al reconocimiento de logros	Selección del indicador de evaluación del desempeño y aplicación del incentivo de reconocimiento público	Humano Económico	360,00	Una vez al mes	Administración y Jefaturas	Productividad por trabajador	Aceite procesado por trabajador/Total aceite procesado

	Incrementar la participación del personal	Elaboración de un buzón de ideas y sugerencias	Humano Económico Materiales	40,00	6 meses	Mecánica	Clima organizacional	Suma de factores del clima/# de factores
	Planificar actividades de recreación para todo el personal y elaborar un cronograma de actividades	Reunión de jefaturas y planificación de talleres grupales y campeonatos.	Humano Económico Materiales	600,00	1 vez al trimestre	Administrador y Jefes de área	Margen de Cumplimiento	# de actividades realizadas/ # de actividades planificadas
	Realizar un programa de administración de conflictos y socializarlo	Implementación del programa de administración de conflictos	Humano	10,00	3 meses	Administrador y Jefes de área	Rotación de personal	Trabajadores retirados/Número total de trabajadores
	Romper barreras de comunicación mediante reuniones periódicas	Planificación de reuniones periódicas con todo el personal	Humano Material	30,00	1 vez al mes	Administrador y Jefes de área	Margen de cumplimiento de reuniones	# de reuniones reales/ #de reuniones planeadas
	Realizar capacitaciones al personal de acuerdo a sus áreas de trabajo.	Búsqueda de instituciones que realicen capacitaciones gratuitas e inscripción de los trabajadores.	Humano Material	2000,00	1 vez al trimestre	Administración	Margen de capacitación de personal	Personal capacitado/ Total de trabajadores

Incrementar la productividad y rentabilidad de la empresa	Realizar alianzas estratégicas con industrias que requieran del desperdicio de la empresa	Visita a extractoras que utilicen como materia prima los residuos de palma	Humano Económico Material	100,00	1 mes	Administración	Margen de utilidad	Ingresos/ Gastos
	* Dotar de las herramientas necesarias a los trabajadores	Inventario de los equipos y materiales de la industria y realizar la adquisición de lo faltante	Humano Económico Material	3000,00	1 mes	Jefaturas	Nivel de producción	Total producido actual/Total producción periodo base

TOTAL 6640,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

* Solo se aplica para la Extractora Luis Olmedo Muñoz

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Se alcanzó el objetivo planteado ya que se encontró incidencia del clima organizacional en la productividad laboral, para ello se utilizaron las técnicas y metodologías anteriormente definidas.

En el estudio del clima organizacional se presentaron diferentes inconvenientes que retrasaron el desarrollo de la investigación, y cambiaron el objetivo de la misma, ya que no se contó con el apoyo de todas las industrias. Algunos de los inconvenientes fueron:

En las industrias La Joya y Visaenleche el gerente se encontró realizando negocios en el extranjero por lo que la solicitud presentada tuvo meses sin obtener una respuesta. Mientras que nunca se obtuvo respuesta las extractoras San Daniel y la Industria Agroinpla y se descartó del estudio a la extractora Teobroma porque aunque dio la apertura para que se realicen las encuestas, no daba acceso a datos de productividad.

En la lista de las siete industrias que se presentó no constan la Industria Carbones Carbecol que se encontraba en liquidación y la Industria Koshpi que no se considera una industria tecnificada, sino una pequeña empresa al contar con menos de 10 trabajadores, por lo que el gerente consideró que no debe ser tomada en cuenta en esta investigación.

Se realizó las encuestas a tres industrias: Extractora Luis Olmedo Muñoz, Extractora La Joya y Extractora Monterrey que estuvieron prestos a que se realice la investigación, al considerar que un estudio del clima organizacional logra medir la satisfacción del empleado

con relación a la empresa. Además estas empresas consideran que el clima organizacional influye en el desempeño de los trabajadores y por ende en la productividad de la empresa.

Los resultados de la investigación fueron socializados con los directivos en el caso de las industrias La Joya y Monterrey, y con los trabajadores en la industria Luis Olmedo Muñoz. De las socializaciones surgieron ideas para hacer mejoras en el clima organizacional, algunas de esas ideas se tomaron en cuenta al momento de realizar el Balanced Scorecard.

Con referente al clima organizacional, las tres industrias poseen un clima organizacional medianamente bueno, pero hay factores que deben ser mejorados porque son considerados como puntos débiles para el desarrollo de las mismas, entre ellos tenemos:

El personal está motivado, pero siente la necesidad de un sistema de incentivos que premie su desempeño, en caso de ser excelente, al igual que una mayor capacitación y una socialización de la planificación estratégica de las industrias. La comunicación en las industrias es unidireccional al presentarse una comunicación de tipo horizontal, que muestra una buena comunicación entre los departamentos, pero una deficiente comunicación ascendentes, y escasa comunicación descendente.

La relación entre compañeros es buena porque el clima laboral es realmente ameno y tranquilo, en cuanto a las relaciones entre jefes y subordinados es una relación de obediencia, el Jefe trata bien a sus subordinados, pero la relación solo es descendente, no hay la confianza necesaria para que se dé una interacción.

La toma de decisiones es centralizada, lo que provoca que los trabajadores se sientan insatisfechos, porque sus opiniones no son tomadas en cuenta y no participan en las decisiones relacionadas con su área. En la Extractora Monterrey se da la apertura para que tomen decisiones, pero los trabajadores no quieren asumir esa responsabilidad.

Las industrias no poseen una debida administración de conflictos, ya que se ve los conflictos y errores como medios de castigos, más no como oportunidades de mejora, lo que ocasiona desconfianza y temor en los trabajadores. Mientras que la organización es buena en las industrias La Joya y Monterrey, pero la industria Luis Olmedo Muñoz necesita una redistribución de tareas, ya que existe sobrecarga de trabajo y en ocasiones los trabajadores no tienen los conocimientos necesarios para el desempeño de esas tareas, lo que provoca stress, hipertensión, desánimo y frustración.

El descontento en relación con los superiores es debido a la ausencia de los mismos en las Industrias Luis Olmedo Muñoz y La Joya. Mientras que en la Extractora Monterrey cuenta con un jefe comprensivo y amigable, por lo que su clima es mejor.

El ambiente físico de las industrias La Joya y Monterrey es bueno, pero en la Industria Luis Olmedo Muñoz el área de Mecánica no cuenta con los instrumentos necesarios para el correcto desempeño de las actividades.

Con relación a la productividad, las Industrias Muñoz y La Joya cuenta con un desarrollo de clientela negativo, al presentar pérdida de clientes, mientras que la Industria Monterrey cuenta con un desarrollo de clientela del 19% con relación al año anterior. Todas las industrias cuentan con una mano de obra productiva. Además poseen una tasa de ausentismo baja al igual que la rotación del personal.

En resumen las industrias que cuentan con un mejor clima organizacional poseen una tasa de ausentismo y rotación del personal más baja, así como posee un mayor desarrollo en la cartera de clientes, mientras que las empresas que tienen más factores a mejorarse presentan una menor productividad laboral, y los trabajadores presentan problemas familiares y/o en sus relaciones sociales.

6.2. Recomendaciones

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación se elaboran las siguientes recomendaciones para las Industrias, con lo que se pretende mejorar el clima de trabajo al lograr una identificación plena de los empleados con su organización y mejorar el proceso de logro de objetivos.

La formación académica debe ser fortalecida con capacitaciones frecuentes en las áreas que se consideren pertinentes de acuerdo a sus puestos de trabajo, en búsqueda de un desarrollo personal y profesional.

La motivación se mejorará con el pago puntual de utilidades así como al implementar un programa de incentivos, que premie el buen desempeño laboral. También ayudaría la planificación de actividades recreativas que tengan como fin el desarrollo del trabajo en equipo.

Se debe socializar la planificación estratégica buscando que los trabajadores se identifiquen con los fines de la empresa de tal manera que desarrollen sus actividades dirigidas al logro de esos objetivos.

La política de administración de conflictos se debe socializar y si no la hubiera, se debe diseñar e implementar, con el fin de incrementar el grado de confianza y reducir el temor de los empleados hacia sus superiores.

Se debe romper barreras de comunicación, con el fin de conseguir una comunicación multidireccional, para lo que se debe implementar reuniones donde se concentre a todo el personal. Esto también ayuda en la toma de decisiones, ya que en las reuniones se escucha el pensar de los trabajadores y pueden surgir opiniones, ideas y sugerencias que solucionen los presentes problemas. Así mismo se debe dar más uso a las carteleras que tienen las

industrias donde se coloque información actualizada sobre actividades a realizarse, información sobre la situación de la empresa, así como noticias nacionales de interés o información motivacional.

En el caso de la industria Muñoz se debe analizar la organización administrativa, con el fin de encontrar el motivo de descontento de los trabajadores, con relación a la distribución de tareas.

También se considera necesario dar recomendaciones a la Universidad con el fin de facilitar el desarrollo de las tesis.

Se debe implementar programas informáticos en las clases de Finanzas, Estadística y Contabilidad, que ayudaría en el futuro en el desempeño laboral , así como en el desarrollo de las tesis, ya que en la actualidad esas clases son solo teóricas y los pocos ejercicios que se realizan se los hace de manera manual.

Realizar en las clases anteriormente mencionadas casos de estudio de empresas nacionales y si es posible locales, con el fin de conocer la realidad de las empresas e introducir curiosidad en los estudiantes para que se realicen más estudios de este tipo.

Capacitar en la carrera de Empresas y Negocios sobre leyes, normas y códigos que sean expedidos en la actualidad, ya que esa es una información necesaria en el desarrollo de la tesis.

Por último que se realicen convenios con medianas y grandes empresas con el fin de que los estudiantes puedan realizar su tesis en las diferentes áreas de esas empresas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta Beatriz, Venegas Cyntia(2010), *Pág. 166, Revista de Investigación y Psicología*, Volumen 3, Recuperado el 1 de abril del 2013 de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>
2. Acosta Beatriz, Venegas Cyntia, (2010), *Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio*, Universidad del Papaloapan, México, Pág. 164.
3. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, (2013), “*Estrés y riesgos psicosociales*”. Recuperado el 20 de abril del 2013 de: https://osha.europa.eu/es/topics/stress/index_html.
4. Aguilar Guevara Carlos Eduardo, (2008) “*Diseño de un sistema de valoración de cargos por competencias y establecimiento de una propuesta de estructura salarial para FalconFarms de Ecuador S.A. UTE*.”
5. Aiken, Lewis, (1996). *Test Psicológicos y Evaluación*, 8ª Edición. México D.F : Prentice Hall Hispanoamericana, S.A
6. ANÓNIMO, s.f., *Planeación y control estratégico*, IPN – UPIICSA, Pág. 2
7. ANÓNIMO, (2011), “*Reporte de Competitividad Global 2011-2012*, Suiza, Ginebra, Pág. 30. Recuperado el 1 de abril del 2013 de: <http://es.slideshare.net/Crinnova/reportede-competitividad-global-2011-2012>
8. Arceo, Alfredo, (2012), *El portavoz en la comunicación de las organizaciones: fundamentos teóricos - prácticos*, Pág. 108, Editorial Universidad de Alicante

9. Armas, Marilin (2010), *Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la Editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo, provincia de Trujillo*, Universidad Andrés Bello, Caracas, Venezuela, Pág. 27
10. AROSEMENA Guillermo, s.f., *Ecuador debe mejorar su productividad*, Ecuador, Pág. 1 .
Recuperado el 6 de abril del 2013 de:
http://works.bepress.com/context/guillermo_rosemena/article/.../viewcontent.
11. Asamblea Nacional, (2008), *Constitución del Ecuador*, Págs.18- 19, 129
12. Banco Central del Ecuador, 2013, Ecuador, Recuperado el 20 de abril del 2013 de:<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Productividad/ProdSLCSector.htm>
13. Brunet, 1987, *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*, Pág. 33-36
14. Casanova, Fernando, (2002) *Formación profesional, productividad y trabajo decente*, Boletín Cintefor N° 153, Pág.36. Recuperado el 6 de abril del 2013 de http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/casanov1.pdf
15. Castañedo Celedonio, (2004). Laura Perls: *Viviendo en los límites*. Tercera Edición, México: Editorial Plaza Valdez
16. Covey, Stephen, (1989), *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*, Barcelona, Ediciones Paidós.
17. Cruz, Sandra, (2004), “*El clima laboral como variable estratégica para contribuir al éxito de las organizaciones. Estudio del caso de la Fundación Mariana de Jesús (Quito)*”, Universidad Andina Simón Bolívar.

18. Chiang Margarita, Vega María, Rodrigo José , Núñez Antonio, (2010), *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*, Págs. 34 -40.
19. CRUZ SANDRA, (2004), *El clima laboral coma variable estratégica para contribuir al éxito de las organizaciones. Estudio del caso de la Fundación Mariana de Jesús (Quito)*, Universidad Andina SimonBolivar.
20. Da Silva, Reinaldo,sf,, *Teorías de la Administración*, Pág.259
21. Dávila, Romero, (2008) *Relación del síndrome de burnout y la percepción sobre el clima organizacional en médicos del área de emergencia*. Pág 72 – 75.
22. Diccionario de la Real Academia Española (2013), Recuperado el 2 de abril del 2013 de:
<http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>
23. Editorial Vértice, 2008, *Retribución del personal*, España , Editorial Vértice, Pág. 12.
24. García, Guillermo, (2007), *Clima Organizacional: hacia un nuevo modelo*, Pág. 159
25. Goncalvez Alexis, (2012), *Revista Ekos Negocios*, Pág. 60
26. Gross, Manuel, (2010), *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*, Recuperado el 2 de mayo del 2013 de:
<http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
27. Herbert L. Petri,John M. Govern, *Motivación: teoría, investigaciones y aplicaciones*, Editorial Thompson, Pág. 16
28. Herbert L. Petri,John M. Govern , S.f., , *Motivación: teoría, investigación y aplicaciones*, Quinta Edición, Editoriales Thomson, Pág. 264
29. LEIVA, Francisco, (2006), *Investigación Científica*, Quinta Edición, Quito, Grupo Leer, pág. 26.

30. LEWIS, William,(s.f.), *El poder de la productividad*, Revista Perspectiva, Pág. 15 -16.
Recuperado el 7 de abril del 2013 de:
http://www.revistaperspectiva.com/archivos/revista/No%206/06_productividad.pdf
31. Maisch, Elena, (2004), *Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional*, Recuperado el 3 de mayo del 2013 de
<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>.
32. Mancilla, Leydis, Torres, Luis, (2012), Pág. 8, *Clima Organizacional: Ensayo Crítico*, Mérida. Recuperado el 3 de abril del 2013 de: <http://www.slideshare.net/leydism/clima-organizacional-15130919>
33. Chiang Margarita, María José Martín Rodrigo, Antonio & Núñez Partido, (2010), Pág. 50 – 51, *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*, Madrid, RD Servicios Editoriales.
34. Marín Marielvy, (2003), *Relación entre el clima y el compromiso organizacional, en una empresa del sector petroquímico*, Universidad Católica Andres Bello, Pág. 27
35. Marin, Marielvy (2003), , *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas – Venezuela, Pág. 28 – 30.
36. Medina Luis, (2010), Unidad 6: "*Una mirada a través del lente estadístico*". Pág. 2
37. Méndez Carlos, (2005), *Clima organizacional en Colombia, el IMOC un método de Análisis para su intervención*, Editorial Universidad del Rosario, Pág. 30.
38. Méndez Carlos, (2005), *Clima organizacional en Colombia, el IMOC un método de Análisis para su intervención*, Editorial Universidad del Rosario, Pág. 46 – 48.
39. MIPRO, 2013, Ecuador, Recuperado el 22 de abril del 2013 de:

<http://www.industrias.gob.ec/renova-industria/>

40. Ministerio de Relaciones laborales, (2012), *Código de Trabajo*.
41. Ministerio de Relaciones Laborales, (2013), *Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo*, Pág. 8. Recuperado el 15 de abril del 2013 de: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>
42. Orbegoso, Arturo,(2008), *El clima organizacional. Qué es y cómo analizarlo*,
43. Orbegoso, Arturo, (2010), *Problemas teóricos del clima organización un estado de la cuestión*, Universidad César Vallejo, Pág. 350
44. Osorio, Natalia, (2011), *Análisis del mercado del sector de las industrias manufactureras en case a CIU 3 bajo un enfoque de concentración económica, en el período 2000 – 2008*, Escuela Politécnica Nacional, Quito, Pág. 2
45. Reddin, William, (2004) Cuadernos de Management para un director eficaz: *Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. N°120*, Pág. 79
Recuperado el 8 de abril del 2013 de : http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf
46. ROBBINS, Stephen, s.f., *Comportamiento Organizacional*, séptima edición, México, Editorial Pearson. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/141919504/Comportamiento-Organizacional-Robbins-Stephen-P-7ma-Edicion>
47. Rodríguez Juan, (2004), *El modelo de Gestión de Recursos Humanos*, Editorial LUOC, Barcelona)
48. Rojas, María, Hernández Valentina, (2011), *Propuesta de creación de un instrumento de medición del clima organizacional, para una industria farmacéutica*, Universidad ICESI, Santiago de Cali, Pág. 15)

49. Salazar, José G., Guerrero, Julio C., Machado, Bárbara, Cañedo, (2009), Rubén en su libro *Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad*, La Habana, Recuperado el 15 de abril del 2013 por: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
50. Sánchez Olga Amalia (2012), *Sistema de estrategias administrativas para la Subsecretaría de Defensa del Ministerio de Defensa Nacional y el clima laboral*, UNIANDES.
51. Schwab, Klaus, (2013), Foro Económico Mundial: “*Reporte de Competitividad Global 2013-2014*, Suiza, Ginebra.
52. Selye, Hans, (2008). *Síndrome de Adaptación General*. British Journal Nature, Retribución del personal. Publicaciones vértice
53. Silva Patricia, (2009), *El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard*, Universidad de Granada, Granada, Pág. 74.
54. Urcola, Juan Luis, (2008), *La motivación empieza por sí mismo*, 2da Edición, Madrid, ESIC Editorial, Pág. 59.
55. Uría, Diana (2011) en su tesis “*El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*”, Universidad Técnica de Ambato.
56. Weinert, Ansfried. 1985. *Manual de Psicología de la Organización*. 2ª Edición. Barcelona :Herder.

ANEXOS

Anexo 1:

Escala de resultados de la Correlación

Valor	Significado
-1	Correlación negativa perfecta
-0,9 a - 0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,07 a 0,89	Correlación positiva alta
0,09 – 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva perfecta

Fuente: Propia

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 2:

Encuesta aplicada a los trabajadores de las Industrias

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PERCIBEN LOS TRABAJADORES DE LAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

OBJETIVO:

Evaluar el clima organizacional existente en las industrias manufactureras.; abarcando las variables de motivación, comunicación, compromiso, entre otros, para realizar la medición del mismo.

INSTRUCCIONES:

Distinguido Colaborador:

Se ha iniciado un proceso de investigación a los colaboradores de esta distinguida industria, con la finalidad de conocer su opinión en cuanto al clima organizacional que usted percibe en la empresa, para identificar lo que usted necesita para sentirse a gusto en su trabajo diario.

La encuesta que se realizará a continuación es de carácter anónimo, por lo tanto se recomienda completa sinceridad en sus respuestas, mismas que serán de suma importancia para conseguir dicho objetivo.

Lea atentamente cada frase y marque con una (X) en el espacio indicado debajo de estas opciones de acuerdo a la respuesta que se acerque mejor a su punto de vista.

INFORMACIÓN DESCRIPTIVA

1. **Sexo:** Femenino Masculino Otros
2. **Estado Civil:** Soltero Casado Unión Libre
3. **Nivel educativo:** Básico Bachillerato Superior Otros
4. **Edad:** _____ 18 – 25 26- 35 36- 45 +45
5. **Área en la que trabaja** _____
6. **Tiempo de servicio:** _____

A continuación se presentará una tabla con preguntas acerca de su percepción sobre el clima laboral en la empresa.

Nº	PREGUNTA	SI	A V	NO
MOTIVACIÓN				
1	Los miembros de la organización me tratan con respeto, igualdad y justicia.			
2	Considero que la organización promueve oportunidades de desarrollo y posibilidades de promoción y ascenso.			
3	Creo que mis jefes se interesan por mis problemas, vida familiar y necesidades.			
4	Cuando me destaco en mi desempeño recibo algún tipo de reconocimiento (económico, empleado del mes, reconocimientos públicos, elogios)			
5	Estoy satisfecho con mi salario y con las prestaciones que me da la organización			
6	Normalmente cuando estoy en el trabajo me siento triste, deprimido, enojado o irritable.			
7	Recibo la capacitación adecuada para cumplir con las nuevas demandas de mí trabajo.			
COMPROMISO				
8	Conozco la misión, visión y objetivos de la organización			
9	Dejo pasar algunos errores con tal de no repetir el trabajo.			
10	Me siento alentado a realizar mi trabajo correctamente, con calidad, en el menor tiempo posible y reduciendo el desperdicio.			
11	Mi sentido de pertenencia a la organización es alto			
COMUNICACIÓN				
12	Me entero de lo que sucede en la organización y las decisiones tomadas por rumores			
13	Creo que existe una comunicación ágil y efectiva entre todos los departamentos y niveles.			
14	Me dan a conocer los avances y logros de la compañía a través de reuniones.			
RELACIONES CON COMPAÑEROS Y DIRECTIVOS				
15	Puedo contarles a mis superiores los problemas y necesidades que me aquejan.			
16	La relación que tengo con mis compañeros de trabajo se basa en el respeto, confianza y profesionalismo.			
17	Mi ambiente laboral es tranquilo, agradable y animado.			
18	Creo que la actitud de mis compañeros de trabajo permite una verdadera interacción			
TRABAJO EN EQUIPO				
19	Mis compañeros me ayudan a adaptarme a los cambios.			
20	En mi departamento nos ayudamos unos a otros para que el trabajo salga mejor.			
21	Creo que en la organización mis compañeros se cruzan de brazos cuando no les dicen que tienen que hacer.			
TOMA DE DECISIONES				
22	Los jefes coordinan con nosotros para fijar las metas y objetivos que debemos cumplir.			
23	Creo que las decisiones importantes de la organización se mantienen alejadas de los colaboradores.			
24	Mis jefes me alientan a que asuma responsabilidades y tome decisiones cuando ellos no están presentes.			

Nº	PREGUNTA	SI	A VECES	NO
ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS				
25	En la organización se trata de resolver las diferencias constructivamente, se ve a los problemas como oportunidades de mejora.			
26	En la organización se sanciona con mano dura cualquier irregularidad, malversación o comportamiento no ético que se comete en el trabajo.			
27	Creo que en la organización los problemas se esconden y no se tratan abiertamente por temor a represalias.			
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA				
28	Conozco las tareas y objetivos que debo cumplir			
29	Considero que las funciones están bien organizadas y distribuidas en mi departamento.			
30	Tiendo a asumir más responsabilidades de las que me fueron formalmente asignadas.			
31	Mi trabajo tiene partes difíciles y complejas que no tienen utilidad real.			
DIRECCIÓN				
32	Mi jefe me orienta y dirige para que realice un trabajo bien hecho.			
33	Creo que mi jefe apoya nuevas ideas y fomenta la creatividad.			
34	Mi jefe no es un líder; ya que sólo emite órdenes			
AMBIENTE FÍSICO				
35	Mi lugar de trabajo es suficientemente amplio, ventilado y con una adecuada iluminación.			
36	El lugar para tomar mis alimentos es espacioso, cómodo y cuenta con los elementos necesarios.			
37	Cuento con los recursos tecnológicos (computadora, maquinaria, programas informáticos) necesarios para desempeñar mi trabajo.			
POLÍTICAS Y REGLAMENTOS				
38	Conozco el reglamento interno de la organización.			
39	Creo que es más importante seguir las normas aún a costa de no alcanzar los resultados esperados.			
40	En mi área, la política de calidad se pone en práctica constantemente.			

41. ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional mejoraría su desempeño laboral y por ende en la productividad?

SI NO

42. Menciona un aspecto positivo y un aspecto negativo que percibe en la organización.

43. ¿Qué clase de incentivos le gustaría recibir al cumplir con una buena labor?

(Incentivos Económicos, Elogios, Reconocimientos públicos, Empleado del mes, otros.

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 3:**Encuesta aplicada a los directivos de las Industrias****UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
ENCUESTA APLICADA A LOS JEFES Y DIRECTIVOS DE LAS INDUSTRIAS
MANUFACTURERAS.****INSTRUCCIONES:**

Distinguido Ejecutivo:

Se ha iniciado un proceso de investigación en algunas industrias del sector, con la finalidad de conocer su opinión en cuanto al desempeño laboral que usted percibe en los trabajadores de esta organización.

1. ¿Cuáles objetivos que observa o considera usted que los trabajadores persiguen dentro de la empresa?

- Reconocimiento económico
- Aprendizaje Técnico
- Reconocimiento de logros
- Todas las anteriores

2. ¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzarsus objetivos personales?

- Reciprocidad con la empresa
- Compromiso Organizacional
- Participación dentro de la organización

3. ¿Los trabajadores son recíprocos con la empresa, siendo aplicados en el trabajo y cuidando el patrimonio institucional?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

4. ¿Considera que los operarios están en capacidad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo?

- Si
- No
- Tal vez

5. ¿Observa usted que los trabajadores tienen un fuerte compromiso organizacional?

- Todos
- Su mayoría
- Su minoría

6. ¿Cuándo hay un reto para la organización todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?

- Todos
- Su mayoría
- Su minoría

7. ¿Cómo calificaría el espíritu de equipo en esta organización?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

8. ¿Planifica y organiza tareas de trabajo en equipo, actividades recreativas y de unión organizacional?

- Siempre
- Rara vez
- Nunca

9. ¿Los operarios comunican su ingenio y creatividad a sus superiores?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

10. ¿Observa en los operarios oposición a los cambios?

- En su mayoría
- En su minoría

11. ¿Con relación a las preguntas y respuestas anteriores cómo calificaría el desempeño laboral de sus trabajadores?

- Excelente-Alto
- Bueno-Medio
- Malo-Bajo

12. ¿Cree usted que en su organización existe un alto índice de rotación de personal y ausentismo?

- Si
- No
- Tal Vez

13. ¿Cuál de los siguientes incentivos aplica o podría aplicar en su organización cuando alguno de sus trabajadores desempeñen muy bien sus funciones?

- Reconocimiento público
- Elogios
- Reconocimiento económico
- Empleado del mes.
- Otros (Especifique) _____

14. Usted como directriz de esta organización se identifica como:

- Una persona que dirige, participa activamente, colabora y apoya a sus operarios para conseguir el logro de los objetivos.
- Una persona que se preocupa solamente por los resultados.

15. ¿Cree usted que un mejoramiento en el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de sus trabajadores?

- Si
- No

Gracias por su colaboración.

Fuente: Propia

Elaborado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 4:
RUC de la Industria Luis Olmedo Muñoz

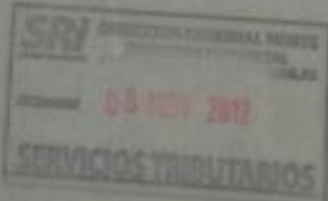
**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**


NUMERO RUC: 1792092627001
RAZON SOCIAL: INDUSTRIA AGRICOLA LUIS OLMEDO MUÑOZ CIA LTDA.

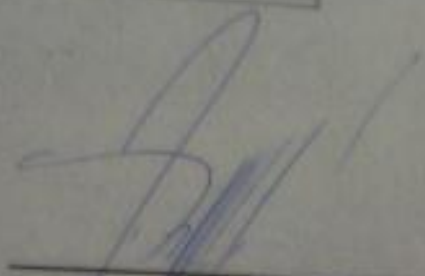
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ:	FEC. INICIO AGT: 08/07/2007
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
CULTIVO DE PRODUCTOS AGRICOLAS. PRODUCCION DE ACEITES VEGETALES.			

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: LA CONCORDIA Parroquia: LA CONCORDIA Calle: AV. SIMON PLATA TORRES Número: SIN Referencia: DIAGONAL A LA EMPRESA ELECTRICA Celular: 097766298




 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

id: JVC806407 Lugar de emisión: SANTO DOMINGO AV. QUITO Fecha y hora: 08/11/2012 11:05:13
Página 2 de 2

Fuente: Registro Único de Contribuyentes
Tomado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 5:
Fotografía de Ingreso a la Industria Luis Alfredo Muñoz



Fuente: Propia

Tomado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 6:
Área de producción de la Industria Luis Olmedo Muñoz



Fuente: Propia

Tomado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 7:**Área Administrativa y Mecánica de la Industria Luis Olmedo Muñoz**

Fuente: Propia

Tomado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 8:**Guía de Remisión de la Extractora Rio Manso – Monterrey**

EXTRACTORA AGRICOLA RIO MANSO E.S.A.S.A.
R.U.C. 1790300404001
Matriz: Km. 5 1/2 Via Manta-Portoviejo s/n - Montecristi - Manabí - Ecuador
Telfs.: 05 2929091 - 05 2924252
Sucursal Planta: Km 12 Via Concordia Puerto Nuevo s/n y Margen Izquierdo
Telfs.: 023828060 - 023828081 - 0994558758 - Santo Domingo de Los Tsáchilas - Ecuador
Contribuyente Especial Resolución # 000197 del 10/Dic./1999

PLANTA MONTERREY

EXTRACTORA AGRICOLA RIO MANSO EXA S.A.
GUIA DE REMISION
SERIE 002-001-00 **0006507**
AUT. S.R.I. 1113363698

ORIGINAL: ADQUIRIENTE - COPIA ROSADA: EMISOR - COPIA CELESTE: SRI

VALIDA SU EMISION HASTA 15/Agosto/2014

Fuente: Guía de remisión

Tomado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 9:
Oficinas de la Extractora Rio Manso - Monterrey



Fuente: Propia

Tomado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo10:**Zona de descarga y área de Producción de la Extractora Rio Manso - Monterrey**

Fuente: Propia

Tomado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 11:
Dispensario médico de la Extractora Rio Manso - Monterrey



Fuente: Propia

Tomado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 12:**Área de Contabilidad y Báscula de la Extractora Rio Manso - Monterrey**

Fuente: Propia

Tomado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 13:

Plan de emergencia y alarma de la Extractora Rio Manso - Monterrey



Fuente: Propia

Tomado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 14:**Cartelera informativa de la Extractora Rio Manso - Monterrey**

Fuente: Propia

Tomado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 15:
Fotografía del RUC de la Extractora La Joya

SRI
le hace bien al país!

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1792137144001

RAZON SOCIAL: EXTRACTORA DE ACEITE LA JOYA EXTRAJOYA CIA. LTDA.

NOMBRE COMERCIAL: EXTRACTORA LA JOYA CIA. LTDA.

CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL

REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCIÓN: ALZAMORA CORDOVEZ MARIO ALBERTO

CONTADOR: PALTA EIVAR ROLANDO MAURICIO

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	29/05/2008	FEC. CONSTITUCIÓN:	29/05/2008
FEC. INSCRIPCIÓN:	03/09/2008	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	22/09/2009

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
EXTRACCION DE ACEITE DE PALMA.

DIRECCION PRINCIPAL:
Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: SANTO DOMINGO Barrio: LAS VILLEGAS Número: S/N Edificio: HACIENDA LA JOYA Oficina: PB Carretero: VIA LAS VILLEGAS Kilómetro: 2 1/2 Camino: VIA LA VILLEGAS PLAN PILOTO Referencia ubicación: A DOS KILOMETROS Y MEDIO DEL RECINTO LAS VILLEGAS Celular: 099463132 Celular: 097181522 Email: rialzamora@lajoya.com.ec

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001

JURISDICCION: \ REGIONAL NORTE \ SANTO DOMINGO DE LOS


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: AP00041005 Lugar de emisión: QUITO/SALINAS Y SANTIAGO Fecha y hora: 22/09/2009

Página 1 de 2

Fuente: Registro Único de Contribuyentes
Tomado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 16:
Oficinas y zona de báscula de la Extractora La Joya



Fuente: Propia

Tomado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 17:
Área de Mecánica y bodega de la Extractora La Joya



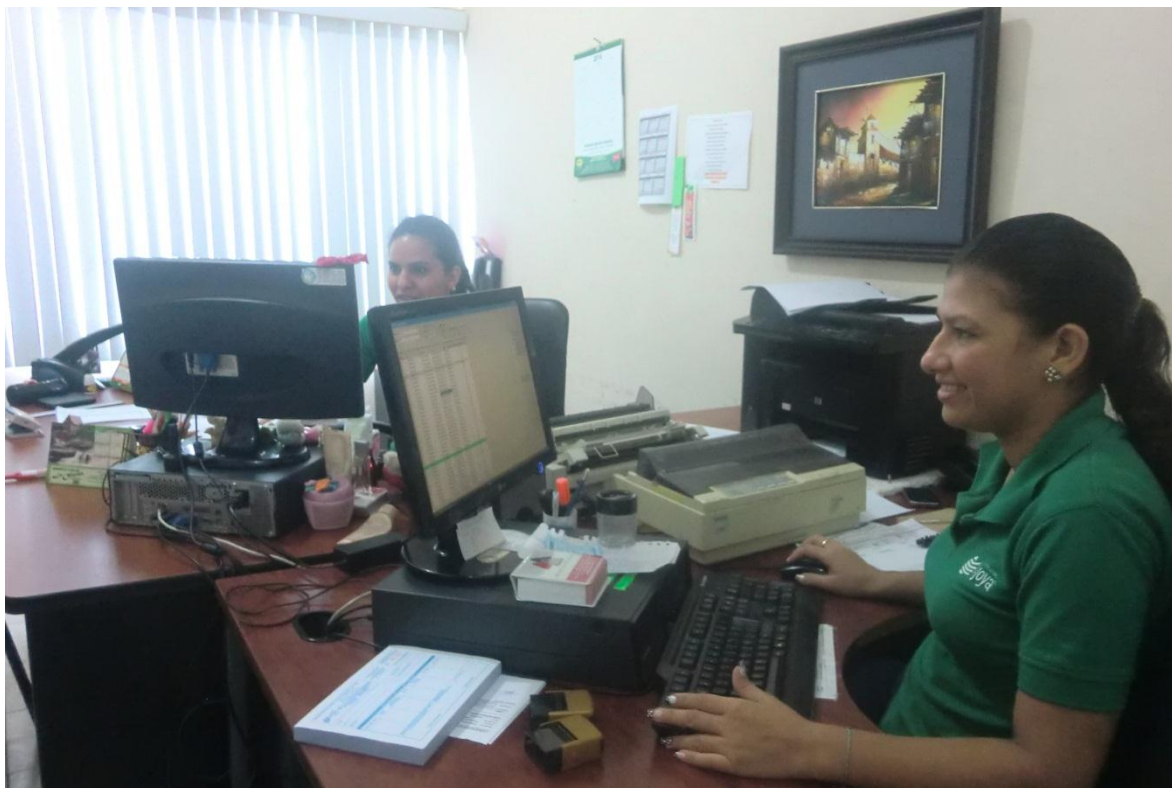
Fuente: Propia

Tomado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 18:**Zona de descarga y área de producción de la Extractora La Joya.**

Fuente: Propia

Tomado por: Fanny Tamara Nevárez

Anexo 19:**Departamento de Contabilidad, sección facturación de la Extractora La Joya**

Fuente: Propia

Tomado por: Fanny Tamara Nevárez