



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA  
EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO:**

**Estudio del clima organizacional y propuesta de un plan de  
mejora en el área operativa de la empresa CARTONERA  
“LOS TRES HERMANOS”**

**AUTORES:**

**Guerra Haro, María Belén  
Jara Morán, Vicky Andrea**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de  
Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTOR:**

**Carrillo, Sofía**

**Guayaquil, Ecuador  
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **MaríaBelén Guerra Haro y Vicky Andrea Jara Morán**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### **TUTORA**

---

**Msc. Sofía Carrillo**

### **REVISOR(ES)**

---

### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Alexandra Patricia Galarza Colamarco**

**Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, María Belén Guerra Haro

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación Estudio del clima organizacional y propuesta de un plan de mejora en el área operativa de la empresa CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” previa a la obtención del Título de Licenciada en Psicología Organizacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

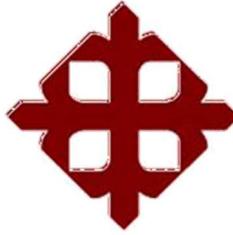
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2015**

**LA AUTORA**

---

**María Belén Guerra Haro**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Vicky Andrea Jara Morán

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación Estudio del clima organizacional y propuesta de un plan de mejora en el área operativa de la empresa CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” previa a la obtención del Título de Licenciada en Psicología Organizacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

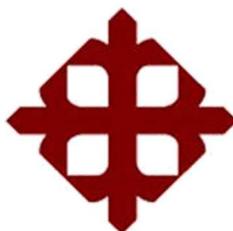
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2015**

**LA AUTORA**

---

**Vicky Andrea Jara Morán**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, María Belén Guerra Haro

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación Estudio del clima organizacional y propuesta de un plan de mejora en el área operativa de la empresa CARTONERA “LOS TRES HERMANOS”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2015**

**LA AUTORA:**

---

**María Belén Guerra Haro**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, Vicky Andrea Jara Morán

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación Estudio del clima organizacional y propuesta de un plan de mejora en el área operativa de la empresa CARTONERA “LOS TRES HERMANOS”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2015**

**LA AUTORA:**

---

**Vicky Andrea Jara Morán**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar queremos agradecer a Dios por habernos dado la fortaleza y la sabiduría para poder emprender este trabajo en una compañía muy reconocida en el país, en segundo lugar queremos darle gracias a nuestros padres por su apoyo incondicional y por el cariño brindado.

También queremos agradecer a nuestros enamorados que han sido parte de la ejecución de este trabajo y que han estado brindándonos su apoyo y consideración para efectuar este proyecto.

Además queremos agradecer a la Psi. Sofía Carillo, quien ha sido un pilar fundamental en el desarrollo de este trabajo, le agradecemos de todo corazón por su colaboración, confianza y constancia en la realización de este trabajo.

Autoras: Ma. Belén Guerra Haro- Vicky Andrea Jara Moran

## **DEDICATORIA**

Queremos dedicar este trabajo a nuestros padres que nos ayudaron a iniciar esta carrera y a brindarnos su ayuda ante situaciones difíciles y que jamás han dejado de creer en nosotras y a pesar de las circunstancias siempre han mostrado su confianza y amor hacia nosotras.

También queremos dedicar este trabajo a la Psi. Sofía Carrillo quien ha sido una excelente profesional y soporte en este trabajo de titulación, quien se merece mucho más que una consideración, ya que ha demostrado ser un ejemplo a seguir en nuestras carreras y a más de haber sido nuestra tutora y compañera nos guio con absoluta realización de este trabajo.

**Autoras: Ma. Belén Guerra Haro- Vicky Andrea Jara Moran**

## **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

MSC. SOFÍA CARRILLO  
TUTORA

---

DRA. DIANA ACOSTA JARAMILLO, Mgs.  
PROFESORA Oponente

---

LCDO. LUIS ANTONIO BONILLA MORAN  
PROFESOR DELEGADO

---

PSIC. ALEXANDRA GALARZA C, MGS.  
PROFESORA DELEGADA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE  
LA EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**MSC. SOFÍA CARRILLO  
TUTORA**

**ÍNDICE GENERAL**

INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes.....	4
Problemática.....	4
Justificación.....	5
Objetivos.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO I.....	7
MARCO TEORICO.....	7
1. Definición del clima laboral.....	7
1.1. Características del clima organizacional.....	9
1.2. Dimensiones del Clima Organizacional de acuerdo a Litwin y Stringer	11
1.3. Funciones del Clima Organizacional.....	14
1.4. Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas.....	15
1.5. Determinantes del Clima Organizacional.....	18
1.6. Cambio organizacional.....	19
1.6.1. Proceso del cambio organizacional.....	21
1.6.2. Resistencia al cambio.....	22
1.7. Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional.....	23
1. Motivación.....	25
2.1. Teorías Motivacionales.....	25
2.1.1. Teoría ERC de Clayton Alderfer.....	25
2.1.2. Teoría de las necesidades de McClelland.....	27
2.1.3. Teoría de fijación de metas de Edwin Locke.....	28
2.1.4. Teoría de la equidad de John Stacey.....	30

2.1.5. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	32
2. Satisfacción laboral .....	33
3.1. Estudios sobre la satisfacción laboral: encuestas de satisfacción laboral o encuestas de clima organizacional. ....	36
3. Definición de Capacitación o Entrenamiento.....	38
4.1. Importancia de la Capacitación .....	38
4.2. Objetivo de las capacitaciones en el comportamiento .....	39
CAPÍTULO II.....	40
ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	40
1. Reseña histórica.....	40
2. Misión .....	40
3. Visión.....	41
4. Reglamento .....	41
5. Políticas.....	41
6. Actividades principales de producción .....	42
6.1. FODA de la empresa CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” .....	43
CAPITULO III.....	44
METODOLOGÍA .....	44
1. Recolección de datos .....	44
2. Preguntas de encuestas.....	44
3. Resultados obtenidos.....	47
4. Aplicación de las Encuestas.....	68
5. Diagnóstico de clima organizacional en el área operativa.....	69
CAPITULO IV.....	70
ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA EN EL ÁREA OPERATIVA .....	70
INTRODUCCIÓN .....	70
DESCRIPCIÓN DE ACCIONES .....	70

CONCLUSIONES .....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXO 1: DIAGRAMA DE GANTT .....	78
ANEXO 2: PLAN DE ENTRENAMIENTO .....	82

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Teoría de Litwin y Stringer.....	12
Gráfico 2: Teoría ERC .....	26
Gráfico 3: Teoría de McClelland .....	27
Gráfico 4: Teoría de fijació de metas de Edwin Locke .....	29
Gráfico 5: Teoría de la equidad de John Stacey .....	30
Gráfico 6: Teoría de los dos factores de Herzberg .....	32
Gráfico 7: Tipos de preguntas.....	37
Gráfico 8: Análisis FODA .....	43
Gráfico 9: Pregunta 1 .....	48
Gráfico 10: Pregunta 2.....	49
Gráfico 11: Pregunta 3.....	50
Gráfico 12: Pregunta 4.....	51
Gráfico 13: Pregunta 5.....	52
Gráfico 14: Pregunta 6.....	53
Gráfico 15: Pregunta 7 .....	54
Gráfico 16: Pregunta 8.....	55
Gráfico 17: Pregunta 9.....	56
Gráfico 18: Pregunta 10.....	57
Gráfico 19: Pregunta 11 .....	58
Gráfico 20: Pregunta 12.....	59
Gráfico 21: Pregunta 13.....	60
Gráfico 22: Pregunta 14.....	61
Gráfico 23: Pregunta 15.....	63
Gráfico 24: Pregunta 16.....	64
Gráfico 25: Pregunta 17 .....	65
Gráfico 26: Pregunta 18.....	66
Gráfico 27: Pregunta 19.....	67

Gráfico 28: Pregunta 20.....68

**RESUMEN**

Este trabajo está enfocado en Clima Organizacional con el objetivo de realizar un estudio en la empresa CARTONERA “LOS TRES HERMANOS”.

Si se habla del clima laboral, es un agente que involucra actitudes, percepciones, comunicación entre pares, condiciones de trabajo, y rumores.

El clima laboral influye de manera directa en los trabajadores de una empresa, en este ámbito se puede percibir su nivel de satisfacción que va a repercutir en su desempeño y productividad.

Para este trabajo se realiza un estudio sobre el Clima laboral de la empresa CARTONERA “TRES HERMANOS”, para ello se toma en consideración los factores motivacionales de la teoría de Herzberg. Para realizar el análisis deseado se establece un formato de encuesta, el cual se lo realiza al personal operativo, partiendo de los resultados obtenidos se realiza un análisis de gráfico y también un análisis en general, en el cual se puede evidenciar el clima laboral de la CARTONERA “LOS TRES HERMANOS”.

Al finalizar el estudio de los resultados obtenidos, se trabaja un plan de capacitación que se propone dentro del plan de mejora y al finalizar se realizan las recomendaciones necesarias para la implementación de la propuesta entregada; además se realiza la conclusión del trabajo expuesto.

**Palabras Claves:** Clima Laboral, Satisfacción Laboral, Motivación, Desempeño, Cultura Organizacional, Cambio Organizacional.

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un factor que determina la percepción del empleado hacia la empresa, ya que es donde el trabajador se desarrolla y a través de él se puede medir el comportamiento del individuo, sin embargo el clima es el ambiente donde se desenvuelve el trabajador, en el influye varios aspectos como lugar de trabajo, infraestructura, herramientas de trabajo, relaciones entre jefe y colaborador y equipo de trabajo.

De acuerdo a las investigaciones realizadas en diversas industrias en el área operativa, se puede indicar que existen varios factores por lo cual un empleado se ve afectado en su desempeño, entre estas se puede mencionar las funciones que le son encargadas a un trabajador sin ser capacitado para dicha función, pero que son entregadas por un jefe inmediato y por ello no se pueden negar a realizarlo; adicional a lo expuesto también se encuentran los beneficios y compensaciones recibidas por una empresa, estos no suelen ser los esperados por un empleado, generando quejas e inconformidades entre ellos puesto que no suelen ser sueldos equitativos y esto genera malestar entre el personal.

Además, cabe recalcar que no solo basta con la infraestructura donde los empleados trabajaran, también hay que tomar en consideración que el lugar debe estar totalmente acorde a las necesidades del personal tanto operativo como administrativo. Es de mucha importancia la comunicación entre empleado – jefe, ya que este vínculo si no está fortalecido también se verán inconformidades como lo es en la comunicación no efectiva ni rápida o en la desconfianza.

El desarrollo del personal dentro de una empresa también incide en el clima en donde laboran los empleados ya que el perfil del trabajador contratado requiere de capacitación constante y adquirir nuevos conocimientos de acuerdo a las necesidades de la compañía.

Por otro lado, cabe indicar que en las empresas suelen existir personal que no se encuentra 100% satisfecho con las instalaciones de la compañía, las condiciones de su área, o la falta de recursos para hacer el trabajo encomendado, todo esto conlleva a que el personal se sienta desmotivado, ya que la empresa no ha cumplido con sus intereses y se desmotivan, en este sentido, el clima organizacional es necesario medirlo para conocer en qué grado de satisfacción se encuentra e identificar los puntos de mejora.

Para la elaboración de esta investigación se ha escogido como objeto de estudio la empresa CARTONERA “LOS TRES HERMANOS”, es una compañía dedicada a la producción de cartón, se encuentra ubicada en el Km. 14.5 via Daule. La CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” en la actualidad ha podido identificar que entre sus empleados existe un nivel medio de ausentismo evidenciándose en el tiempo de entrega del producto, además los trabajadores del área operativa han dado a conocer pequeñas pero muy considerables inconformidades en el área de trabajo que les ha sido otorgada, todas estas sugerencias son dirigidas hacia el área responsable de la administración del personal, en este caso el departamento de Talento Humano. Por lo que es necesario medir el ambiente laboral en donde se desarrollan sus actividades, y a través de esto, se conocerá el nivel de satisfacción entre ellos.

Para profundizar en el tema de satisfacción laboral se investiga las palabras y teorías claves como son: la motivación, satisfacción laboral, clima laboral, etc. Antes de comenzar con el estudio del ambiente laboral en el área operativa de la CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” fue necesario escoger una base teórica que aporte y guíe en el proceso de investigación, se citó varias teorías motivacionales y la teoría escogida fue la de los dos factores de Herzberg, esta teoría habla de dos factores que deben ser cumplidos: los factores motivadores y los de higiene, los factores motivadores son el reconocimiento y el crecimiento del empleado en su lugar de trabajo, y los de higiene es la condición del lugar de trabajo, la remuneración recibida por el trabajo realizado, los procedimientos y políticas

de la empresa.

Los objetivos del estudio del clima en la CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” tiene como finalidad aumentar la productividad de la organización a partir del mejoramiento de las condiciones de trabajo en el área operativa, identificando las necesidades de capacitación que tiene el personal y trabajar en un plan de mejora.

Como instrumento de medición se elabora una encuesta con preguntas cerradas y de opciones múltiples dirigidas al personal operativo de la CARTONERA “LOS TRES HERMANOS”, este instrumento es escogido por que demuestra poca complejidad al momento de contestar las preguntas o enunciados planteados y su duración es corta, pues los empleados del área operativa no podran detener por un gran lapso de tiempo la productividad de los productos para realizar la encuesta.

## **Antecedentes**

CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” es una empresa que se dedica a la fabricación de cartón, actualmente cuentan con 390 empleados en la parte operativa quienes son los responsables de operar las máquinas para la producción y por ende son los más expuestos a accidentes laborales. Aunque la empresa brinda las seguridades necesarias a los trabajadores, es necesario reforzar los implementos de seguridad industrial brindando así el oportuno cuidado y protección del personal operativo; además de esto es oportuno brindar más capacitación sobre el manejo de las máquinas industriales que tiene la compañía, para que, de esta manera los empleados se sientan más confiados sobre los conocimientos que han adquirido para realizar los procesos de producción.

## **Problemática**

En la actualidad la CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” se encuentra cruzando por una etapa no muy favorable que está afectando el buen desarrollo y crecimiento en el Mercado Nacional, si bien es cierto que tienen ventas altas, esto no ha podido dejar de evidenciar que la producción ha bajado un porcentaje, que aunque es mínimo se puede observar a través de reportes la baja productividad por parte de los operarios. Esto se debe a que han ingresado un grupo considerable de personal nuevo los cuales no han sido capacitados adecuadamente y se sienten vulnerables ante la situación de aprendizaje, por ello los ha llevado a un ausentismo parcial. Además, el personal se encuentra temeroso ante el funcionamiento de las maquinarias nuevas, por ello tienen pequeñas falencias al ejecutar su labor, lo mismo sucede en el caso de los jefes de grupo, lo cual deriva a tres dificultades:

1. La demora en la entrega de producto.
2. La disminución de la calidad de los productos.
3. La baja productividad por parte del personal operativo.

Existen varias inconsistencias en la demora del producto, como son: el retraso en la producción de las cajas de cartón, la entrega apresurada del producto terminado, y hay que tener en consideración que si una de las áreas se detiene por falta de personal, disminuirá el volumen de la producción, por lo cual no se podrá cumplir con el objetivo planificado.

En cuanto a la disminución de la calidad, se puede indicar que esto se debe a que los empleados faltan y esto hace que se desperdicie una parte del material que ha sido designado para la elaboración del producto, ya que los trabajadores deben doblar turnos, lo cual provoca cansancio, desmotivación e improductividad.

## **Justificación**

El ausentismo hoy en día es uno de los problemas circunstanciales, que tiene las organizaciones en general, pues surge un retraso de la producción, bajos estándares de calidad de los materiales, y bajo desempeño en los operarios.

Al diagnosticar el origen de la problemática, se evidencia que el personal trabaja bajo presión y en un horario que sobrepasa las ocho horas laborales, por el requerimiento de la producción de cartón y por la falta del personal de operaciones, además de que existen varias maquinarias nuevas de las cuáles los empleados desconocen el funcionamiento, generando así la pérdida de tiempo e incluso la reducción de las ventas.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Mejorar el clima organizacional en el área operativa de la CARTONERA "LOS TRES HERMANOS".

## **Objetivos Específicos**

- Optimizar las condiciones de trabajo en el área operativa.
- Identificar las necesidades de capacitación para el personal del área operativa.
- Desarrollar una propuesta de mejora estableciendo plazos y sus responsables.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEORICO

### 1. Definición del climalaboral

El clima laboral permite el desarrollo o el decrecimiento de la organización, pues es la descripción del comportamiento del individuo y la cultura organizacional que la identifica, ambos factores intervienen en función del desarrollo y crecimiento de la misma, varios autores mencionan la importancia del clima y las características que lo componen.

Según(Chiavenato, 2013), menciona que el clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación, este término refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes.

De acuerdo a la propuesta del autor el clima laboral influye en las propiedades motivacionales del individuo, esto se refleja en el comportamiento, actitudes positivas o negativas, lo que será un componente que influirá en la medición de su rendimiento y en el desarrollo del ámbito social y laboral.

El clima laboral determina el ambiente en el cual el individuo, interviniente con los demás, es importante recalcar que la persona determina acciones ante varias situaciones que dependen de sus interpretaciones o de sus principios arraigados, cuando esto sucede, el individuo refleja estados de ánimo en varios ámbitos de su vida, como laboral, social y espiritual, como el ser humano vincula estos tres ámbitos y su percepción ante cualquier situación será la misma.

Actualmente las empresas buscan el desarrollo de las compañías dentro del

mercado, pero siendo identificados de las demás industrias por la cultura organizacional y por el recurso humano, siendo un ente importante para el desarrollo, crecimiento y rentabilidad de la compañía, las empresas miden a través de indicadores el clima laboral, el cual puede ser perjudicial para la empresa si sus resultados son negativos. El término clima laboral se lo relaciona con motivación, ya que el individuo percibe a través de factores internos o externos situaciones que influyen en su estado de ánimo, lo que permite como resultado que sea productivo, o lo contrario en su lugar de trabajo, al final se reflejará en su desempeño a través de evaluaciones periódicas que permitirán analizar al personal que no se encuentra satisfecho ya sea por el sueldo percibido o por el desarrollo dentro de la organización.

Según Stephen Robbins, el clima organizacional es un ambiente estructurado por factores extrínsecos, algunas empresas enfrentan ambientes estáticos y otras ambientes cambiantes, para mediar este impacto algunas empresas optan por ajustar la estructura de la organización ya que estos factores externos afectan en su desempeño organizacional. (Robbins, 2013) Pg. 3.

El clima organizacional tiene funciones de alto impacto, como lo es el influir en el rendimiento de los integrantes en una organización y esto se puede apreciar en conductas positivas o negativas detectadas. También determina que otra de las funciones del clima es reflejar el resultado percibido por los empleados en cuanto a los factores organizacionales que determinan el desempeño e índice de satisfacción.

Por ello, es de mucha importancia analizar el clima organizacional ya que de esto depende el aumento o la reducción del desempeño de los empleados, si ellos están identificados con la empresa y su lugar de trabajo es confortable su desempeño será positivo, si es lo contrario el desempeño será inferior al deseado.

Este autor se enfoca en factores extrínsecos, que son aquellos que las organizaciones enfrentan a través de cambios, estos cambios pueden mantener una cultura y en otros casos puede haber resistencia al cambio, esta renovación debe ser un aporte para el desarrollo y crecimiento de la organización.

Cuando las empresas mantienen una cultura, sus colaboradores se adaptan, y trabajan en base a satisfacer las necesidades básicas y de autorrealización, cuando existe un cambio ya sea en la cultura o en la estructura de procedimientos, el personal por lo general se resiste a una transformación o variación, estas innovaciones residirán a través de sus percepciones, de esta manera el personal identifica que dichos cambios van a ser perjudiciales para su estabilidad dentro de la empresa, en cuanto a temas como horario de trabajo, salarios, horas extras, pérdida de beneficios, y estabilidad laboral, esto causa que los empleados tengan un erróneo pensamiento y creen un ambiente inestable, lleno de rumores, desconfianza y aislamiento con los demás. De esta manera el ambiente laboral se torna pesado, el personal pierde interés, motivación, seguridad y en algunos casos se enfrentan ante situaciones que perjudican a la empresa sin medir las consecuencias de sus actos.

Es importante destacar que no siempre los cambios pueden ser reactivos, si las organizaciones mantienen a su personal en un continuo proceso de adaptación, con el objetivo de mantener beneficios a favor de su personal como a favor de la organización, existirá un equilibrio entre ambas partes y el efecto de dichos cambios no afectará el ambiente laboral, además de que dará como resultado el incremento de la productividad, se mantendrá un personal satisfecho, motivado y el éxito se reflejará en el desarrollo sustentable de la organización.

## **1.1. Características del clima organizacional**

(Martínez, 2013), menciona que el clima organizacional da a conocer la perspectiva que tienen los empleados de su trabajo, su desempeño, su participación, etc. De acuerdo al planteado se destacan las siguientes

características:

- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual
- Está constituido por variables situacionales.
- Sus elementos pueden cambiar, y el clima puede ser el mismo.
- Está determinado por las conductas, características y perspectivas de la empresa.
- Se manifiesta por el comportamiento de los empleados.
- Está siempre presente en la organización

Entre las características más evidentes se puede mencionar las siguientes: el clima interactúa entre sus miembros, por ende es variable y cambiante dependiendo de lo que percibe los empleados de la organización.

Estas características intervienen en el ambiente de las empresas, repercutiendo en el comportamiento de sus miembros, de acuerdo con dichas características están basadas en la estructura de una compañía, que representa la percepción que tienen sus trabajadores sobre las políticas, reglamentos y la cultura, también representa el sentido de responsabilidad con el trabajo y con el compromiso de lograr los objetivos que desea la empresa en un futuro, los individuos por lo general muestran iniciativa e interés ante una situación, la cual debe ser intervenida de inmediato, de esta manera su sentido de pertenecer y mantenerse satisfecho en su trabajo logrará que sus trabajadores se sientan motivados y que de esta manera se eleve su rendimiento, no solo de manera individual, sino también de mantener un cordial ambiente de trabajo con sus compañeros de área y demás personal, para evitar conflictos dentro de un grupo, es necesario mantener una constante comunicación y sobre todo debe existir el respeto entre jefe – subordinado y viceversa, al final el resultado del trabajo como equipo reflejará su esfuerzo y dedicación, que serán reconocidos para promociones y crecimiento en la compañía.

## **1.2. Dimensiones del Clima Organizacional de acuerdo a Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer plantearon su teoría a través de un estudio experimental para corroborar ciertas hipótesis sobre motivación y liderazgo, dicho estudio implicó la creación de varias empresas simuladas. Como resultado descubrieron que en una organización pueden existir varios climas, y que estos tienen un gran efecto en el desempeño y motivación de los individuos que lo componen.

(Gaspar, 2011), indica esta teoría que el clima organizacional se expresa y se puede medir a través de características o dimensiones que se pueden detallar de la siguiente manera:

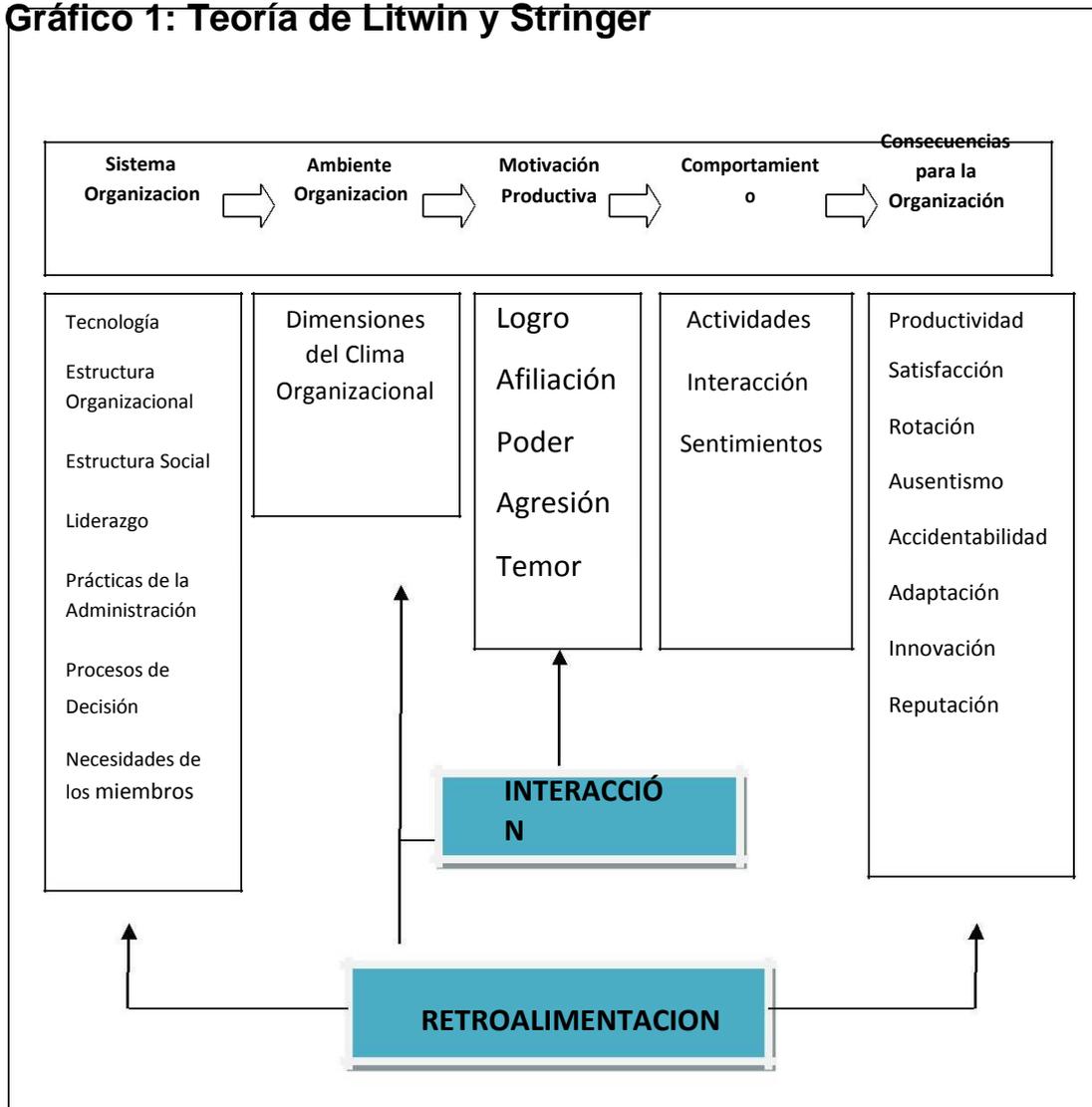
- La estructura representa lo que perciben los empleados sobre los procedimientos y políticas.
- La responsabilidad es la percepción de los empleados acerca de la autonomía que tiene para la toma de decisiones.
- La recompensa es la respuesta que reciben los empleados por su desempeño dado a la empresa.
- El desafío es el sentimiento que sienten los empleados por los retos u objetivos a cumplir impuestos por la empresa.
- Las relaciones es lo que los empleados entienden por ambiente de trabajo y relaciones sociales entre sus compañeros jefes y subordinados.
- La cooperación es la ayuda que recibe de los demás y el espíritu de apoyo de su jefe inmediato.
- Los estándares es la percepción acerca de la importancia que da la empresa en las normas establecidas.
- Los conflictos son el manejo de problemas por aceptación o negación de opiniones.
- La identidad que es el sentido de pertenencia hacia la organización.

Sus dimensiones se centran en la percepción del recurso humano hacia la

organización, reportando su satisfacción en el trabajo y enfatizando que el clima es el canal que integra el individuo con la empresa.

En base a lo que se aprecia en el gráfico, se puede evidenciar el proceso de cómo influyen los diferentes factores en el ambiente de trabajo, según los autores antes mencionados, se basan en esta teoría proponiendo dimensiones que se presentan en las organizaciones, como estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación con los demás miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.

**Gráfico 1: Teoría de Litwin y Stringer**



Sin embargo, es importante detallar cada una de estas dimensiones, en cuanto a lo que se refiere al ser humano, intervienen: la responsabilidad, desafío de metas, productividad y la identificación con la organización, estos factores influyen en el individuo que por lo general lleva un tiempo considerable trabajando en la empresa, conoce la cultura, políticas y estrategias de la organización, de tal manera que la persona conoce el entorno en el cual es responsable de su trabajo diario, productivo al momento de colaborar ante una situación que se presente, aunque no le haya sido designada. De esta manera se siente a gusto y parte fundamental de su desarrollo, mostrando su capacidad de conocimiento, y también siendo parte de su grupo.

En lo que corresponde a la estructura de una organización se encuentra basada en su cultura, valores, principios, políticas, reglamentos y estrategias que se deben cumplir en tiempo estimado y que beneficie a la compañía.

Cuando el individuo asume el tema de recompensa o compensación, lo relaciona con el producto del trabajo que la empresa obtiene y de la colaboración que se realice dentro de la compañía en el horario establecido para las funciones encomendadas; de esta manera es vinculado el término trabajo-recompensa, es una forma de asumir que el trabajo es remunerado por las horas extras que son compensadas por la labor hecha, también se puede relacionar el tema recompensa en cuanto a bonificaciones, que son un estímulo para compensar la eficiencia y eficacia del trabajo realizado.

Cuando el individuo se enfrenta ante un contexto social, intervienen las relaciones y la cooperación con los demás miembros y manejo de conflictos, el individuo adquiere principios y valores en la formación personal, cuando ingresa a una nueva organización se interrelaciona con nuevas personas, demostrando su actitud y ganas de trabajar, pero es necesario mantener la posición de escuchar a los demás aunque no compartan los mismos criterios, para llegar a una mejor propuesta en beneficio de su departamento

y de la organización, es muy difícil que al principio el individuo interactúe con otras personas, ya que están a la expectativa de lograr permanecer en la compañía.

### **1.3.Funciones del Clima Organizacional**

La función del clima organizacional es darle a conocer al empleado cual es la situación actual de la empresa, por ende el clima debe de hacerlo sentir identificado a través de los beneficios que puede ofrecer la empresa, y brindándole los medios y equipos necesarios para realizar su trabajo.

El clima organizacional tiene como función ayudar a que la comunicación entre jefes y subordinados sea efectiva y clara para desarrollar las diferentes tareas de la empresa. Otra función también puede ser vincular a la compañía con sus empleados dándole importancia a su identidad, reconociendo su esfuerzo y trabajo, creando un ambiente más confortable y satisfactorio. Muchas otras funciones se pueden detallar de la siguiente forma:

- Todos los miembros de la organización interactúen unos con otros, dejan a un lado el trabajo monótono y comprometerse al trabajo en equipo.
- Cambia la rutina laboral por actividades más productivas y de mayor movimiento.
- Demuestra a la organización la dedicación y el compromiso que se maneja en las labores diarias.
- Los jefes inmediatos demuestran la supervisión que ejercen ante las metas u objetivos que deben de alcanzar.
- Demuestra cómo deben de ser tratados los miembros de la empresa, de parte de sus superiores.
- Establece las opiniones y se demuestra la aceptación o negación de las normas y reglas establecidas por la empresa,
- Dar a conocer el compromiso que se otorga a los trabajos realizados, en cuanto a toma de decisiones en su desarrollo.
- Percibe la satisfacción de los empleados en cuanto a estímulos que

otorga la organización.

En la teoría que mencionan Litwin y Stringer indican que en el clima laboral influyen variables, por parte del individuo como es: la satisfacción y productividad y por parte de la empresa el liderazgo y la motivación.

En esta teoría propone tres objetivos de investigación, el primero estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, el segundo menciona el estudio de los efectos del clima laboral sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; y, el tercer objetivo es determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

Cuando estos autores proponen que el clima laboral es una variable interpuesta hace referencia al estudio del individuo y su comportamiento en el contexto de la organización, su forma de reaccionar ante situaciones de solución rápida y responsabilidad de sus actos, se puede observar el clima a través del comportamiento de un individuo dentro de la organización, mientras que también influye en contexto social, es decir cómo influye en él, la estructura de la organización, departamentalización, cultura, políticas, reglamentos y beneficios sociales, todos estos factores suelen influir en su personalidad y si existe una relación entre la cultura individual (principios y valores) y la cultura de la empresa, el individuo se sentirá a gusto en la organización, elevará su poder de decisión, iniciativa, satisfacción y productividad, de manera que el individuo sentirá que su trabajo es importante y está vinculado con incentivos, remuneración, estabilidad y desarrollo en la empresa.

#### **1.4.Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas**

Un empleado cuando va a trabajar lleva consigo factores internos de su entorno (emociones, problemas, religión, familia, etc), estos factores

relacionados con el trabajo (estructura, grupo de trabajo, jefe inmediato, etc.) determinaran su desempeño dependiendo en qué estado se encuentran estos factores. Por tal razón el análisis del clima es de mucho valor, ya que por medio de él se puede identificar los diferentes puntos claves que ayudarán a mejorar la productividad de la compañía, además de los factores que esten afectando el buen desempeño laboral y productivo de la empres, aumentando la eficacia y reduciendo costos innecesarios.

El estudio del clima para la empresa no solo es una tarea que se realiza cada cierto tiempo, o porque es una función del departamento responsable del talento humano, sino que es para ellos una herramienta que les dará a conocer cuál es la perspectiva de sus empleados hacia la organización, identificar lasoportunidades de mejora, determinar acciones para fortalecer puntos débiles.

Un agradable clima demostrará resultados positivos en su organización (productividad, satisfacción, reconocimiento, logro de objetivos, etc.) y como el clima es cambiante dicho análisis debe de ser constant.

El clima laboral puede promover en el individuo la aceptación o negación de normas, reglas, procedimientos, etc., de acuerdo a la percepción de su medio ambiente. Cuando se refiere a la percepción del ambiente quiere decir que es la atmósfera psicológica, de acuerdo a dicha percepción los empleados estructuran una serie de descripciones de la empresa y del lugar de trabajo, esto es determinado como “el clima” de la organización.

Estas percepciones se ven influenciadas por acciones, conductas, etc, que se pueden detallar de la siguiente forma:

- El significado que establece el empleado sobre la empresa.
- La importancia que atribuye el empleado a sus objetivos a cumplir.
- Las expectativas de las diferentes decisions, lo llevarán a cumplir o no

sus metas, también influyen en su actitud y desempeño en el trabajo.

El clima laboral es una herramienta que describe a la organización de acuerdo a la percepción de sus empleados, se logra diagnosticar los puntos de mejora y establecer un plan de acción para trabajar en su desarrollo efectivo. Esto tendrá comienzo cuando se obtenga información y se estructure el análisis obtenido, a partir del enfoque de los datos se tomará el plan de intervención del cambio.

Las organizaciones anualmente se plantean visiones estratégicas, buscando ampliación en el mercado, estabilidad de la organización, cumpliendo con normativas gubernamentales y el retorno oportuno de la inversión, en ciertas organizaciones toman en consideración a su personal como parte fundamental para producir material y elevar las ventas, por ello siempre cuentan con el recurso humano para formarlo profesionalmente, capacitarlos en temas actuales y que estén relacionados al trabajo que realizan, por ello para evidenciar los resultados que se han obtenido de la inversión que hacen en su personal, realizan evaluaciones periódicas con el objetivo de apreciar que ha mejorado su desempeño y que esto ha incrementado un mejoramiento continuo en la producción.

En este factor intervienen el comportamiento de cada individuo, al intervenir con las demás personas que también comparten el mismo contexto donde interactúan. En este ambiente las personas pueden mantener relaciones de compañerismo, o al contrario crear conflictos, es importante indicar que al no poder llegar a un acuerdo el ambiente se torna pesado y es imposible llegar a una solución o una mediación, por ello es importante escuchar ambas versiones y buscar una tercera, opción que sea en beneficio de ambas partes.

Por eso es importante tener en cuenta el clima laboral, porque es un indicador de medición que sirve para conocer cómo se encuentra la empresa y como se identifica de las demás organizaciones por su ambiente de trabajo.

## 1.5. Determinantes del Clima Organizacional

Los estudios de clima han despertado gran interés, ya que el clima afecta a las características organizacionales e influye en las actitudes y conducta del personal, lo que implica en la eficacia y eficiencia de la organización.

Dadas las necesidades de las organizaciones de efectuar cambios y mejoras por la influencia de las transformaciones del entorno, estos cambios tienen que ir generalmente acompañados de cambios en las actitudes y de la conducta del personal. De aquí la importancia, cada vez mayor, de realizar estudios e investigaciones sobre el clima laboral, con el fin de diagnosticar e identificar el tipo de actitudes predominantes del personal. Es decir, las actitudes están en interacción constante con el clima laboral, es por ello que, según el clima laboral y el tipo de actitudes y conducta que manifiestan las personas en las organizaciones, se desarrollarán las tareas con mayor o menor eficacia, por lo que, como se ha dicho anteriormente, el tipo de clima organizacional incide sin duda en los resultados en una empresa.

De acuerdo a esto se puede destacar lo siguientes determinantes del clima organizacional:

En su estructura:

- Tamaño de la empresa
- Normas y políticas
- Jerarquía

En sus procesos:

- Resolución de conflictos
- Supervisión y liderazgo
- Comunicación interna y externa
- Apertura al cambio

- Incentivos y contribuciones a sus empleados

En sus integrantes:

- Cultura
- Valores
- Personalidad
- Género

Todos estos determinantes son los que integran a la organización, por ello tiene una gran influencia en el clima de la empresa. Como por ejemplo se puede indicar que la estructura de una compañía, si no está determinada de acuerdo a las funciones y tamaño de su organización no habrá una adecuada comunicación y supervisión entre los empleados; también en esto influye la manera en como resuelve los conflictos que se presentan y su predisposición al cambio, ya que la empresa modifica su estructura y procesos para adaptarse a factores externos, en función a esto todos los determinantes están relacionados entre sí influenciándose mutuamente. Por otra parte, hay dos grandes factores de influencia:

- **La visión**, a través de las destrezas, se definen los diferentes estilos de dirección, supervisión, organización.
- **La Estructura**, con los determinantes mencionados anteriormente se puede determinar la estructura de la empresa. Además, la visión de la compañía puede afectar a la estructura que depende de ella cambios en su sistema.

## **1.6.Cambio organizacional**

A casi nadie le gusta un cambio si no comprende su finalidad y si no recibirá ganancias en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones de trabajo. Un cambio organizacional afecta de manera directa

las raíces individuales y emocionales y la carrera profesional de las personas involucradas, de su identidad individual y de su posición social. Por tal motivo, se puede decir que el cambio es cualquier modificación que permite a las organizaciones permanecer en un entorno espacial y temporal con carácter relativamente estable.

El cambio organizacional es una actividad episódica, es decir comienza en algún momento, se desarrolla en etapas y termina en el final esperado por los involucrados (Robbins, 2013) Pg. 587.

El cambio se genera cuando se rompe el equilibrio de la empresa y es necesario unavariación para establecer la compañía como antes, en este cambio están involucradas varias personas, recursos, estructuras, etc., de la organización, por tal motivo es necesario analizar el cambio para detectar quienes serán afectados y beneficiados, que se debe aumentar o suprimir, y cual será el resultado que se va a obtener.

Todo cambio organizacional tiene como objetivo el desarrollo de la corporación; el desarrollo organizacional es un proceso planeado y sistémico una estructura, la meta es crear instituciones adaptables, capaces detransformarse en forma repetida y reinventarse para conservar la efectividad (Amoros, 2007) Pg.255.

El cambio, en un ordenamiento que no solamente se realiza porque se está obligado a ejecutarse, sino porque existen diversos factores. También debe considerarse que uno de los elementos es el actuar para el desarrollo propio, ya que nada dentro en una empresa es estático, las conductas de los integrantes de una compañía, no son iguales, sus objetivos a cumplir siempre estarán en constante cambio, dependiendo del futuro al que llegar. En una empresa el crecimiento de las ventas y el volumen de los productos se dá por la innovación y mejoras que se den a la tecnología y la maquinaria utilizada dentro de en la organización,

### **1.6.1. Proceso del cambio organizacional**

Según (Chiavenato, 2013), para que los integrantes de una organización acepten este cambio es necesario brindarles las siguientes condiciones:

- Promover la predisposición al cambio, es decir la flexibilidad y la capacidad de aceptar el cambio.
- Ampliar las relaciones organizacionales, establecer vínculos y alianzas para sobrellevar el cambio.
- Estar en continuo aprendizaje y renovación de información, la actualización dependerá de las necesidades de cambio de la organización.
- Mayor desarrollo de carrera, como muchos de los cambios en la estructura de la organización tendrán más oportunidades de ampliar su experiencia.
- Agregar valor, todo cambio tiene como objetivo el desarrollo y mejora de todos los que conforman a la organización.

Como se puede identificar, el cambio organizacional siempre se lleva a cabo para desarrollar a la organización a través de modificaciones en sus componentes y recursos, de aquí se determina sus etapas de proceso:

- Estructura del cambio: Esta etapa determina cuáles son las metas a cumplir, las acciones y tareas a realizarse.
- Desarrollo del cambio: Es donde se crean nuevas estructuras, cambios de formatos y sistemas u otros componentes de la organización para cambiar el estilo de trabajo.
- Consolidación del cambio: Se fortalece el cambio y se establece.

Toda etapa de cambio resulta al principio un poco engorrosa, ya que estas no son fáciles de llevar a cabo, por tal motivo, no se debe de realizar solo aumento de impuestos o creación de nuevos descuentos y/o multas, sino que también deben darse a conocer los resultados de las operaciones e

incrementos de las ventas y producción, con ello se hace partícipe a todos los integrantes de la organización, llegando a un éxito total en las funciones y logrando que todo se restablezca de una manera favorable para la Institución y los empleados.

### **1.6.2.Resistencia al cambio**

Al estudiar el cambio desde el punto de vista de la organización, se deberá tener en cuenta factores distintos a los vistos hasta ahora. Se puede explicar mediante el siguiente ejemplo: Una persona que se encuentra trabajando para una empresa constructora y que es considerado uno de los mejores colaboradores, de repente baja su producción ya que el empleado siente que el trabajo que viene realizando no es recompensado de manera equitativa, por ello tiene reacciones de enojo y empieza a decaer en el desempeño que venía demostrando, adicional a esto, cuando la compañía incrementa una maquinaria nueva, el trabajador se sentirá temeroso, pues seguramente el primer pensamiento que le vendrá a la mente será que, podrá ser sustituido y remplazado por dicha maquinaria, trayendo como consecuencia la desvinculación de la empresa.

El entorno de toda compañía manufacturera o de negocios será cambiante y muy complejo, para llevar a cabo estos cambios las empresas están obligadas a realizar una evolución oportuna y favorables, en cuanto a su estructura, procesos, recursos, etc., dichas modificaciones provocan diversas reacciones en sus integrantes, pueden ser positivos o negativos, esto depende de la perspectiva de cada uno y de aquí emerge la resistencia de estos cambios.

En la determinación de cambio organizacional, se dá la importancia de establecer los resultados de las metas a cumplir; estos no aceptarán cambios a menos que perciban algunos beneficios importantes. Los cambios de actitud o normas son un factor por el que el grupo luchará con más fuerza.

Las consecuencias de esta resistencia no solo afecta a sus integrantes, sino también a la empresa y en especial al clima organizacional, generando conflictos en la productividad y desempeño de sus empleados; además, la resistencia que se detecte dependerá de la magnitud de la innovación y de la apertura al cambio que tenga cada individuo, en este caso el trabajador.

Para reducir la resistencia al cambio, se debe de proporcionar la información necesaria a los empleados, indicándoles las nuevas variaciones e implementaciones que tendrá la compañía, como por ejemplo detallar porque se está realizando modificaciones en la empresa, quienes son los involucrados directos e indirectos, y cual es el objetivo al que se desea llegar con estas nuevas reformas. Pero, es muy conocido que muchas instituciones realizan exactamente lo contrario, creyendo que es la mejor opción para sus trabajadores, como ocultar información necesaria para entender el cambio, pero esto no es lo más adecuado ya que el rumor distorsionará la información y se creará otros conceptos del cambio.

### **1.7.Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional**

En puntos anteriores se ha detallado lo que es el clima organizacional, y para tratar sobre las diferencias que tiene la cultura organizacional primero hay que identificar su significado:

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización (Chiavenato, 2013) Pg. 589.

De acuerdo a otro autor indica, que dicho significado desprende algunas características para analizar (Gaspar, 2011) Pg. 180.

- La cultura organizacional influye y es a su vez es influenciada por el clima organizacional. Aunque se pueden confundir, el clima es

menos permanente en el tiempo, en cambiante dependiendo de los incentivos, economía y condiciones de trabajo.

- El clima está enfocado habitualmente por factores internos de la organización, la cultura atiende a los dos factores.
- La cultura es la parte de la organización más estable, y a largo plazo menos perceptible que el clima.

Muchas personas tienden a confundir los términos clima organizacional y cultura organización, pensando erróneamente que tienen el mismo significado, pero, en realidad, existen algunas diferencias entre ellos:

- Percepciones de los integrantes de la organización.
- Área de trabajo.
- Toma de decisiones.
- Relaciones laborales.
- Comunicación, etc.

Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto dará como resultado satisfacción en la vida del personal y, como consecuencia, se reflejará en los productos y servicios brindados a los clientes, a partir de esto se determina que las percepciones sobre el clima de una organización son un determinante clave de los comportamientos de los integrantes de una empresa.

A partir de lo citado, se puede determinar que aunque el clima organizacional de una empresa es cambiante y diverso de acuerdo a varios factores ya explicados, la cultura es más estable y a su vez menos notorio que el clima.

## **1. Motivación**

### **2.1. Teorías Motivacionales**

Para realizar el análisis situacional de la empresa es necesario identificar las diferentes teorías de la motivación.

- Teoría ERC de Clayton Alderfer
- Teoría de las necesidades de McClelland
- Teoría de fijación de metas de Edwin Locke
- Teoría de la equidad de Jonh Stacey
- Teoría de los dos factores de Herzberg.

#### **2.1.1. Teoría ERC de Clayton Alderfer**

(Robbins, 2013), menciona tres grupos de necesidades que existe: Existencia, Relación y Crecimiento.

## Gráfico 2: Teoría ERC

<b>E (existencia)</b>	<b>R (relación)</b>	<b>C (crecimiento)</b>
Requisitos principales de subsistencia.	Vínculos personales.	Desarrollo personal.
Ejemplo: Buen ambiente laboral, materiales de trabajo, equipos de protección personal.	Ejemplo: Relaciones laborales y familiares.	Ejemplo: Progreso por el desarrollo de sus habilidades al alcanzar los objetivos y metas establecidos.

Elaborado por: Guerra Ma. Belén – Jara Vicky

La necesidad de existencia se basa en las carencias fisiológicas y de seguridad de Maslow, es decir lo que es primordial cumplir para subsistir. La necesidad de relación promueve los vínculos sociales con las personas, el trato con los demás y establecer vínculos de identificación. La necesidad de crecimiento es la meta a alcanzar como es el desarrollo personal.

A diferencia de Maslow que sigue un desarrollo de necesidades progresiva, la teoría de Clayton no establece este desarrollo, si alguna necesidad no es satisfecha puede despertar el deseo de satisfacción de otra necesidad, de aquí se genera la búsqueda de satisfacer necesidades aunque algunas no estén satisfechas aún.

## 2.1.2. Teoría de las necesidades de McClelland

**Gráfico1: Teoría de McClelland**

<b>Necesidad de logro</b>	<b>Necesidad de poder</b>	<b>Necesidad de afiliación</b>
Llegar al éxito por el cumplimiento de metas establecidas.	Persuadir a los demás para lograr sus logros personales.	Relacionarse e integrarse con los demás

Elaborado por: Guerra Ma. Belén – Jara Vicky

McClelland, propuso la teoría de las 3 necesidades: logro, poder y asociación (Robbins, 2013) Pg. 162).

Este autor menciona estas necesidades como parte fundamental del individuo, la necesidad de logro implica el impulso que tiene el individuo en una organización para plantearse metas a corto, mediano o largo plazo y poder lograrlas en función de su trabajo.

La necesidad de poder es aquella que tiene el individuo para obtener el control o dominio de los demás individuos que conforman el mismo grupo de trabajo.

Por último, la necesidad de asociación es aquella situación en la cual el individuo se relaciona con las demás personas, intercambian ideas y que puede llegar a involucrar sentimientos como una amistad o una enemistad dentro del grupo de trabajo.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo, ya que las va adquiriendo con el tiempo y la vivencia social de cada persona a

través de su experiencia.

Una herramienta fundamental como la capacitación puede ser utilizada en ciertos casos para modificar un perfil de alguna necesidad, en base a lo que menciona este autor a diferencia de Maslow, McClelland en su teoría no especifica ninguna etapa en la cual el individuo muestre cambios debido a las necesidades que se presentan en el trabajo y esto va a depender de la posición que cada individuo asuma.

McClelland afirma en su teoría que puede existir en los individuos una combinación de necesidades. Por ejemplo en ciertas ocasiones las personas necesitan de estar motivadas al 100%, si no existe este tipo de indicador el rendimiento y la productividad disminuirá perjudicando a la empresa.

Además este autor sugiere que la necesidad de afiliación genera problemas en los mandos medios o altos, en el caso de un gerente o de una jefatura debe ser imparcial y manejar la situación; en el caso de exista algún tipo de afinidad conllevará a que no pueda tomar decisiones correctas.

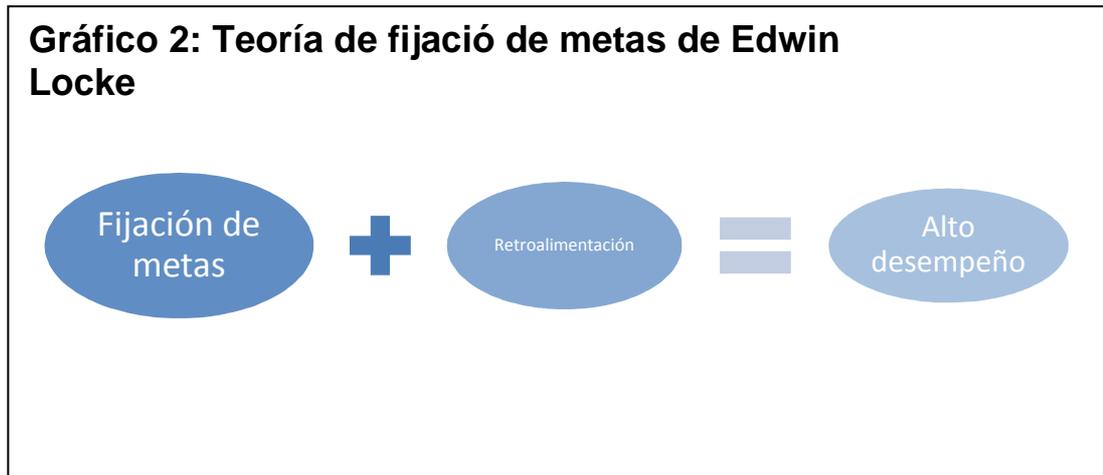
Por ultimo este autor manifiesta que muchos individuos se proyectan a futuro con el fin de poder lograr sus metas tanto a nivel personal como laboral.

Todas las personas tienen estas necesidades, algunas predominan muchas más que otras dependiendo de las situaciones en donde se encuentren los individuos, pero cada una de ellas siempre estarán presentes manifestándose en el impulso de sobresalir.

### **2.1.3. Teoría de fijación de metas de Edwin Locke**

Según (Robbins, 2013), indica que esta teoría demuestra la importancia de fijarse metas para determinar el esfuerzo y las tareas que se debe de realizar para llegar a dichos objetivos. En la empresa no existe una cultura para cumplir metas o delegarlas, por tal motivo los operarios solo demuestran el desempeño necesario para cumplir su trabajo en el presente,

no llegar a una meta en el futuro.



Elaborado por: Guerra Ma. Belén – Jara Vicky

Cuando una persona se propone alcanzar una meta su desempeño para realizarlo será mucho mayor, aunque a veces las expectativas son bajas no será impedimento para llegar a la meta propuesta.

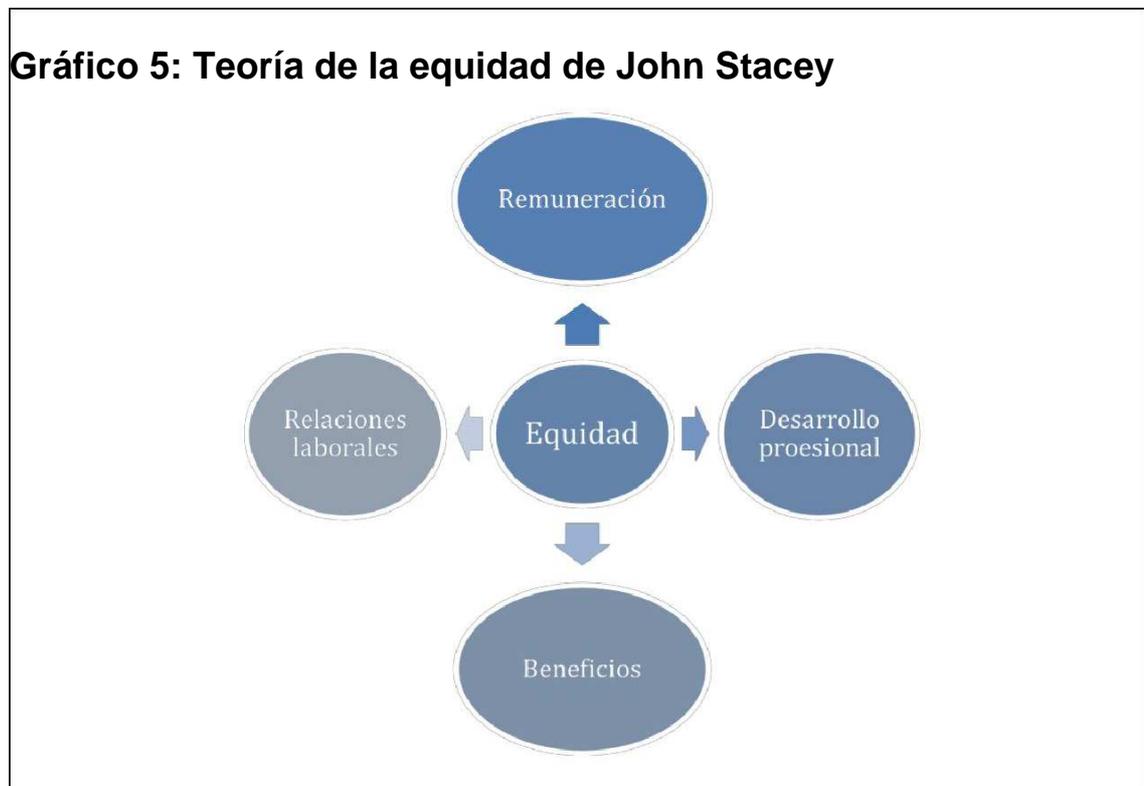
Las metas tienen cuatro funciones primarias:

1. Al especificar una meta, uno debe dirigir el enfoque hacia dicho objetivo y no prestar atención a las actividades que no se relacionan a ella.
2. El establecimiento de una meta es un acto de conducta estimuladora. De acuerdo a Locke, "las metas altas conducen a un esfuerzo mayor que las metas menos pretenciosas".
3. Las metas tienen un efecto positivo sobre la persistencia. Sin embargo, existe una relación inversa entre el tiempo y la intensidad.
4. Las metas, de manera inconsciente, dirigen a la persona hacia el descubrimiento de mejores maneras de lograr cosas

La teoría de Locke afirma que, para que una meta sea exitosa, la persona debe comprometerse con ésta por completo y poseer autoeficacia. Esta autoeficacia debe comenzar con el hecho de que la persona fue asignada para esa tarea y por lo tanto se cree que es capaz de completarla. También descubrió que para que las metas sean efectivas, las personas necesitan respuestas que revelen el progreso en relación a ellas. Si no saben cómo le está resultando, es difícil o imposible para ellos ajustar el nivel o la dirección de sus esfuerzos o ajustar sus estrategias de desempeño para que encajen con lo que requieren las metas. La complejidad de las tareas también modera los efectos de los objetivos planeados, porque las metas más complicadas requieren estrategias más complejas que las metas con menor dificultad.

#### 2.1.4. Teoría de la equidad de John Stacey

De acuerdo a (Robbins, 2013), menciona que todas las personas comparan su esfuerzo en el trabajo y la recompensa que reciben con los demás y reaccionan al detectar alguna desigualdad.



Elaborado por: Guerra Ma. Belén – Jara Vicky

La teoría de la equidad se centra en las relaciones percibidas de una persona entre los resultados que reciben de su organización y el desarrollo personal. Esta teoría busca que cada individuo analice cualquier situación de manera parcial. El individuo compara su propia relación resultado-rendimiento con relación al de un referente, en este caso un referente podría ser un compañero de trabajo o una persona externa que se encuentre con el mismo cargo en otra empresa y tenga otro tipo de expectativa.

La teoría de la equidad afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia mediante la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y también al comparar esta proporción contra la de otras personas.

En lo que respecta al individuo en una empresa, involucra varias situaciones como sus estudios, la antigüedad, el rendimiento, dificultades en la realización de tareas, lealtad y dedicación, tiempo y voluntad, creatividad, rendimiento laboral, entre otras aportaciones. La empresa puede compensar estos factores a través de sueldo, bonos, prestaciones, seguridad en el trabajo, beneficios sociales, recompensas, o incentivos que eleven el nivel de motivación.

Cuando los trabajadores sienten que la empresa reconoce su desempeño y además de esto gozan de beneficios que son rentables para ellos, su nivel de productividad disminuye, en algunos casos crean rumores y malos entendidos sobre la empresa y esto puede llegar a perjudicarla, y si se diera el caso terminan renunciando o robándole a la empresa.

Cuando en un grupo de trabajo existe la inequidad, puede llegar a generar insatisfacción, esto conllevará a que el individuo genere ausentismo en su puesto de trabajo, desmaya su tiempo y esfuerzo para realizar su labor, o debido a los rumores pueda influir en otros individuos a que también disminuya su rendimiento en el trabajo, e incluso puede recurrir a otras opciones que pueden causar deterioro en el desempeño de la organización.

Por lo indicado es necesario que la empresa demuestre equidad en todos los derechos de sus empleados, como lo son la remuneración, los beneficios, incentivos, desarrollo, etc.

### 2.1.5. Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de Herzberg nos habla sobre dos factores que deben de ser cumplidos para que el trabajo del empleado sea efectivo: motivadores y de higiene (Robbins, 2013) Pg. 159).

Para Méndez et. al (2008), los motivadores o factores intrínsecos son los estímulos, responsabilidad y crecimiento en el trabajo.

**Gráfico 6: Teoría de los dos factores de Herzberg**

Factores motivadores	Factores de higiene
<ul style="list-style-type: none"><li>• Logro</li><li>• Reconocimiento</li><li>• Crecimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condiciones físicas del lugar de trabajo</li><li>• Políticas y normas</li><li>• Remuneración</li></ul>

Elaborado por: Guerra Ma. Belén – Jara Vicky

Los factores de higiene o extrínsecos son las condiciones del lugar de trabajo, remuneración recibida de la empresa, horarios de trabajo establecidos, políticas de la empresa, etc.

Según Herzberg el efecto de estos factores tiene un gran impacto sobre el comportamiento de las personas, cuando son positivas provocan satisfacción, cuando son negativos se verán reflejados en el bajo desempeño y motivación.

De acuerdo a su teoría, Herzberg detalla lo siguiente:

- Un factor puede determinar satisfacción a una persona e insatisfacción a otra.
- El efecto de un factor dependerá de variables como el nivel jerárquico, edad, formación académica, etc.

Los dos factores propuestos están presentes en toda empresa, algunas más predominantes que otros, y no siempre son satisfechas o analizadas por la organización, por ello la insatisfacción de sus empleados en algunos de estos determinantes.

Para el análisis de este trabajo se ha tomado en consideración, la Teoría de Herzberg, pues ayudará a identificar los diferentes componentes motivadores necesarios para que los empleados en CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” desarrollen sus tareas diarias.

Todas las teorías que se han citado hablan de un mismo objetivo que es el clima en el que conviven las personas, en este caso se escogió la teoría de Herzberg para hablar sobre el ambiente en donde conviven los colaboradores de la empresa analizada, donde siempre pueden surgir diferencias, problemas y rumores diarios los cuales pueden afectar directamente a la empresa.

## **2. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral, es la actitud general de un empleado hacia su trabajo, mucho más allá de cumplir con su trabajo la responsabilidad de un empleado también se ve afectada por la relación laboral entre jefes y compañeros, cumplimiento de normas de la empresa, condiciones de trabajo, etc(Robbins, 2013)Pg.78)

Chiang et. al(2010),mencionan que, la satisfacción es un estado placentero o positivo resultante de la valoración del trabajo o de las expectativas laborales del sujeto, es el resultado que demuestra un trabajador en cuanto a la forma de cómo es tratado en su lugar de trabajo.

Hace varios años atrás y en algunas empresas lo siguen practicando, toman en consideración la teoría de Taylor para dirigir a sus empleados, regulando las horas de trabajo con la producción de la empresa, pero este no es el único factor que incide en el desempeño del trabajador también existen otros como las condiciones de trabajo, las relaciones, la organización, etc.

(Robbins, 2013), indica que el interés de los administradores de las compañías, en cuanto al tema de satisfacción en el trabajo, se centra en su efecto en el desempeño de los empleados, a partir de este interés las empresas han realizado varios estudios para analizar el impacto de la empresa en sus trabajadores.

En base al análisis del desempeño del empleado, las empresas pueden incidir a través de factores el rendimiento de los empleados en su desempeño, modificar sus puntos débiles y obtener como resultado mejor productividad pero en base a los objetivos de la empresa y bienestar del empleado, en compañías manufactureras está presente el peligro de riesgos laborales y la fatiga por los trabajos rotativos y extensos, se entiende que la empresa sigue este estilo de trabajo por el tipo de organización que es y el producto que brindan, por ello es necesario que la empresa brinde los implementos necesarios para que todos los empleados realicen sus actividades sin ningún peligro alto y con confianza a su empresa.

La estructura u organización de la institución, también incide en la satisfacción del empleado ya que su estilo de administración afecta su forma de trabajo, varias empresas tienen diferente organización jerárquica o de organización de los empleados, si no son los adecuados o si están apartados del bienestar del trabajador estarán afectando a la satisfacción laboral de su empresa y su productividad.

En varias compañías los trabajadores que están satisfechos son los que ven que la recompensa recibida por la empresa es igual que el desempeño y la responsabilidad de su trabajo, esto fue descubierto por Jhon Stacey y detallado en su teoría de la equidad. Los integrantes de una empresa consideran que la satisfacción depende de los beneficios y remuneraciones que la empresa les otorga por su trabajo realizado, si esta recompensa no es considerada equitativamente no estarán satisfechos en su lugar de trabajo y de alguna forma esto conllevará a mantener un bajo rendimiento y desmotivación.

La insatisfacción laboral está también presente en las empresas, en algunas con un mayor índice que en otras, pero existe, esto está reflejado en el porcentaje de ausentismo de la empresa. El ausentismo aparece por varios factores, como son: vacaciones, enfermedad, permisos, etc., no solo se analiza por el porcentaje obtenido, sino también por los factores involucrados que conllevan a ausentarse, como por ejemplo alguna enfermedad o accidente obtenido en el trabajo puede convertirse en un punto principal de ausentismo por parte de la empresa ya que comenzó en ella y puede seguir avanzando si no se previene para que este accidente o enfermedad vuelva a ocurrir y afectar a la productividad de manera negativa.

Otras formas de expresar la insatisfacción laboral es a través de quejas, estas quejas o reclamaciones son medidas a través de la evaluación del clima laboral o son escuchadas por los jefes o responsables de la administración del personal, algunas si son mediadas y otras no, por ello aumentan o disminuyen la insatisfacción de los empleados, algunos trabajadores no se encuentran a gusto con la administración de la empresa y dependiendo de su actitud llegan a medidas extremas demostrando quejas, malestar e insatisfacción, como es la negligencia o delitos dentro de la empresa ya que ellos no están identificados ni comprometidos con la organización y es la forma de demostrar lo que reciben de la compañía.

El conocimiento de la satisfacción laboral es de importancia, no solo para conocer qué tan a gusto están los trabajadores en la empresa y quienes no

lo están, sino para analizar que están haciendo para que la empresa aumente o disminuya la satisfacción laboral, si el nivel de complacencia del empleado es alto se inclinará a dar a conocer a la empresa positivamente hablando de los que ofrece a sus integrantes o de lo que ha logrado trabajando en la misma, o si su nivel de satisfacción es diminuto puede conducir a un bajo rendimiento y una mala conducta al realizar su labor.

Es muy importante relacionar la satisfacción de los colaboradores con la motivación, si el personal no se siente motivado y de alguna manera relaciona que su trabajo no es bien remunerado, esto va incidir en su comportamiento y su rendimiento, por ello disminuirá el interés en su trabajo, se sentirá inconforme y en algunos casos pueden llegar a tomar decisiones como renunciar o buscar formas de perjudicar a la empresa.

### **3.1. Estudios sobre la satisfacción laboral: encuestas de satisfacción laboral o encuestas de clima organizacional.**

La encuesta de satisfacción laboral se utiliza en varias organizaciones para medir el grado de satisfacción de sus integrantes a través de una serie de ítems o preguntas.

Como indica el autor “las encuestas de satisfacción laboral, también denominadas encuestas de clima bien administradas ofrecerán muchos beneficios, en cambio, si son mal administradas pueden ser altamente perjudiciales y dar un resultado opuesto al deseado”(Alles, 2013)Pg.315).

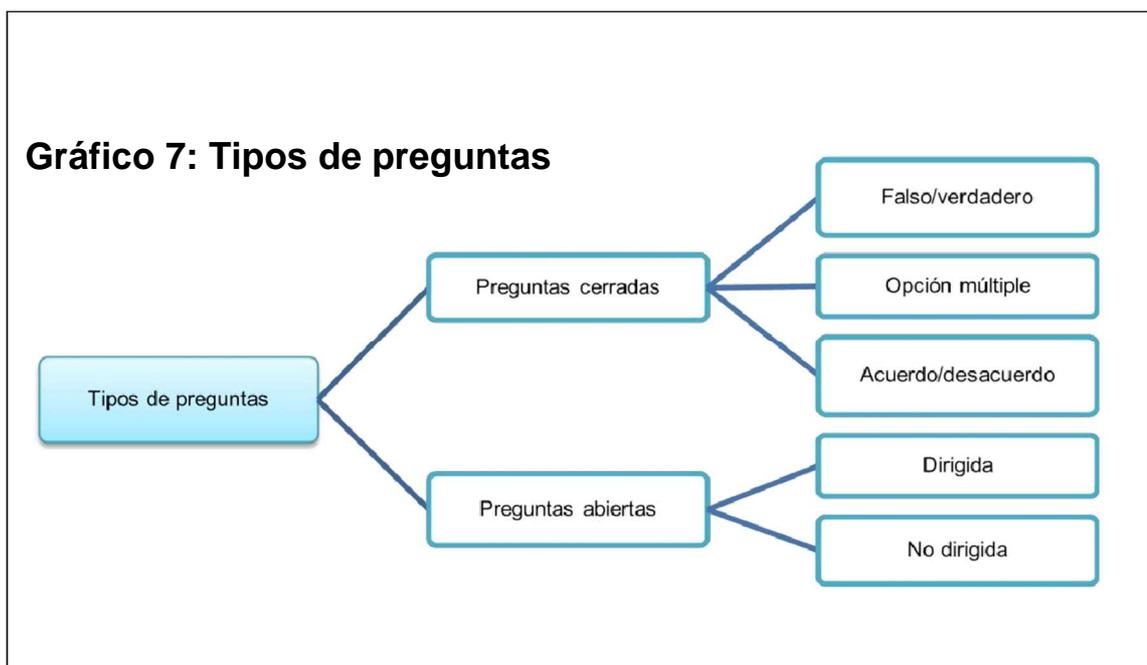
Para que esta herramienta sea válida y sustentable en la administración y estudio de los resultados hay que tomar en cuenta el lograr determinar cuál será el personal a evaluar para conocer a quienes será dirigida la encuesta, ya que a partir de lo indicado se podrá conocer la cantidad de personas, su escolaridad, a que área o departamento pertenecen y hacer un análisis previo al grupo a evaluar. Además, se deberá determinar el objetivo de la

encuesta, la razón por la cual se está realizando el procedimiento para que los involucrados conozcan, evaluar y analizar los resultados para retroalimentar a los participantes.

Cuando se administra la encuesta de manera correcta se obtendrá los siguientes beneficios (Alles, 2013)Pg. 316.

- Dar a conocer el nivel de satisfacción en la empresa.
- Es una herramienta para que los empleados expresen sus emociones.

Para llevar a cabo la aplicación de las encuestas se necesitará el apoyo de la alta jerarquía para que todos los empleados participen en la ejecución de la encuesta, y su posterior plan de mejora.



Tomado de (Alles, 2013 pag. 318)

(Alles, 2013), sugiere que las preguntas de la encuesta sean cerradas de tipo binario (si/no) o de opción múltiple reservando un espacio para que el encuestado exponga sus conceptos, las preguntas abiertas son para que los participantes contesten con sus palabras, se puede utilizar algunas y no es

necesario que indique algún tema en específico.

Luego de establecer las preguntas de la encuesta y tomarlas a los participantes, se deberá analizar los resultados por un especialista del área de Talento Humano y luego por la alta jerarquía para posteriormente dar a conocer las conclusiones a sus empleados.

Varios de los resultados obtenidos serán de mucho interés ya que estarán direccionados a los objetivos planteados primero, otros no tendrán el mismo direccionamiento, pero esto no quiere decir que no se los tomará en consideración para la obtención de la solución, estos pequeños problemas encontrados en el futuro pueden crecer y perjudicar a la empresa.

### **3. Definición de Capacitación o Entrenamiento**

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimiento especificados relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. (Chiavenato, 2013)(Pág. 557).

#### **4.1.Importancia de la Capacitación**

(Chiavenato, 2013), describe la importancia de la capacitación, como una herramienta que se encarga de preparar a que el personal desarrolle de manera inmediata las tareas que conllevan a la ejecución de su cargo, también proporciona nuevas oportunidades de desarrollo continuo, que logra que el personal esté listo para el momento de crecer dentro de la compañía y hacer carrera, otro punto importante es que cambia la actitud de las personas que son entrenadas, su motivación aumenta de manera que aprenden nuevas técnicas para desenvolverse en su trabajo.

Esta herramienta la utilizan las organizaciones para el desarrollo de su personal dentro de su compañía, que no solo estén preparados para realizar las funciones de su cargo, sino también estar preparados para promociones y ascensos dentro de la misma y de esta manera retener a su personal y que se sientan parte de la empresa y comprometidos al desarrollo sustentable de la misma.

## **4.2. Objetivo de las capacitaciones en el comportamiento**

(Chiavenato, 2013), propone cuatro objetivos que proporcionan cambios de comportamiento y estos son:

- **Trasmisión de información:** es aquella que se encarga de distribuir la información a todo el personal que está siendo entrenado a través de información genérica y referente al trabajo, es decir está compuesta por información de la organización como políticas, reglamentos etc.
- **Desarrollo de Habilidades:** es aquella que se encarga de que las personas que están siendo entrenadas adquieran destrezas y conocimientos relacionados con el desempeño que deben realizar en su puesto de trabajo.
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** en este caso se refiere a la modificación de actitudes negativas por actitudes positivas que adquieran dentro del proceso de ser entrenados.
- **Desarrollo de conceptos:** es aquel entrenamiento que está direccionado a que las personas que están siendo entrenadas desarrollen nuevas ideas y pensamientos en función al trabajo que realizan dentro de una compañía.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

#### **1. Reseña histórica**

CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” existe gracias a la idea de tres hermanos en querer formar una empresa que en un futuro logre ser una gran corporación, surge de la necesidad que tienen los fruteros para colocar sus frutas cuando desean exportarlas, ya que aunque existen cartoneras en el Ecuador, estas no se centran en el comerciante de frutas de menor volumen, por ello se crea CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” que siendo un proveedor inscrito ante el ente tributario como persona natural forma la idea de establecerse como empresa de carton corrugado.

En el año 2003, cuando CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” es una realidad, la administración se visualiza hacia el futuro, logrando crear más plazas de trabajo e incrementando sus ventas.

Es así que en el año 2009 cambian su ubicación y estructura organizacional y física trasladándose al Km. 14.5 vía a Daule, donde las instalaciones son más grandes y se pueden colocar las nuevas maquinarias adquiridas.

#### **2. Misión**

Brindar la mejor opción de cartón corrugado en la ciudad de Guayaquil, fomentando la satisfacción de las necesidades para el embalaje de un producto y buscar nuevos mercados de crecimiento constante para que incremente la rentabilidad y competitividad de la empresa.

### **3. Visión**

Ser el mayor proveedor de cartón corrugado dentro de la ciudad de Guayaquil, marcando la diferencia con una excelente calidad, servicio, rentabilidad y comprometida con el desarrollo sustentable.

### **4. Reglamento**

- Reglamento de Seguridad Industrial.
- Reglamento Interno de la Empresa.

### **5. Políticas**

CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” es una empresa dedicada a elaborar, diseñar y comercializar Cartón Corrugado, que tiene como políticas lo siguiente:

- La opinión de los clientes, es un eje primordial en la toma de decisiones.
- La seguridad tanto del personal administrativo como operativo son esenciales para la empresa.
- La calidad de los procesos, basados en una estrategia adecuada garantizan la terminación correcta del producto y por ello la entrega oportuna.
- El desarrollo del personal administrativo y operativo son fundamentales para el desarrollo de la compañía.

## 6. Actividades principales de producción

La actividad que tiene la CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” es la fabricación y comercialización de cajas de cartón corrugado principalmente para comerciantes de frutas, estas son fabricadas de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos. Los procesos de producción más importantes que la empresa realiza son las siguientes

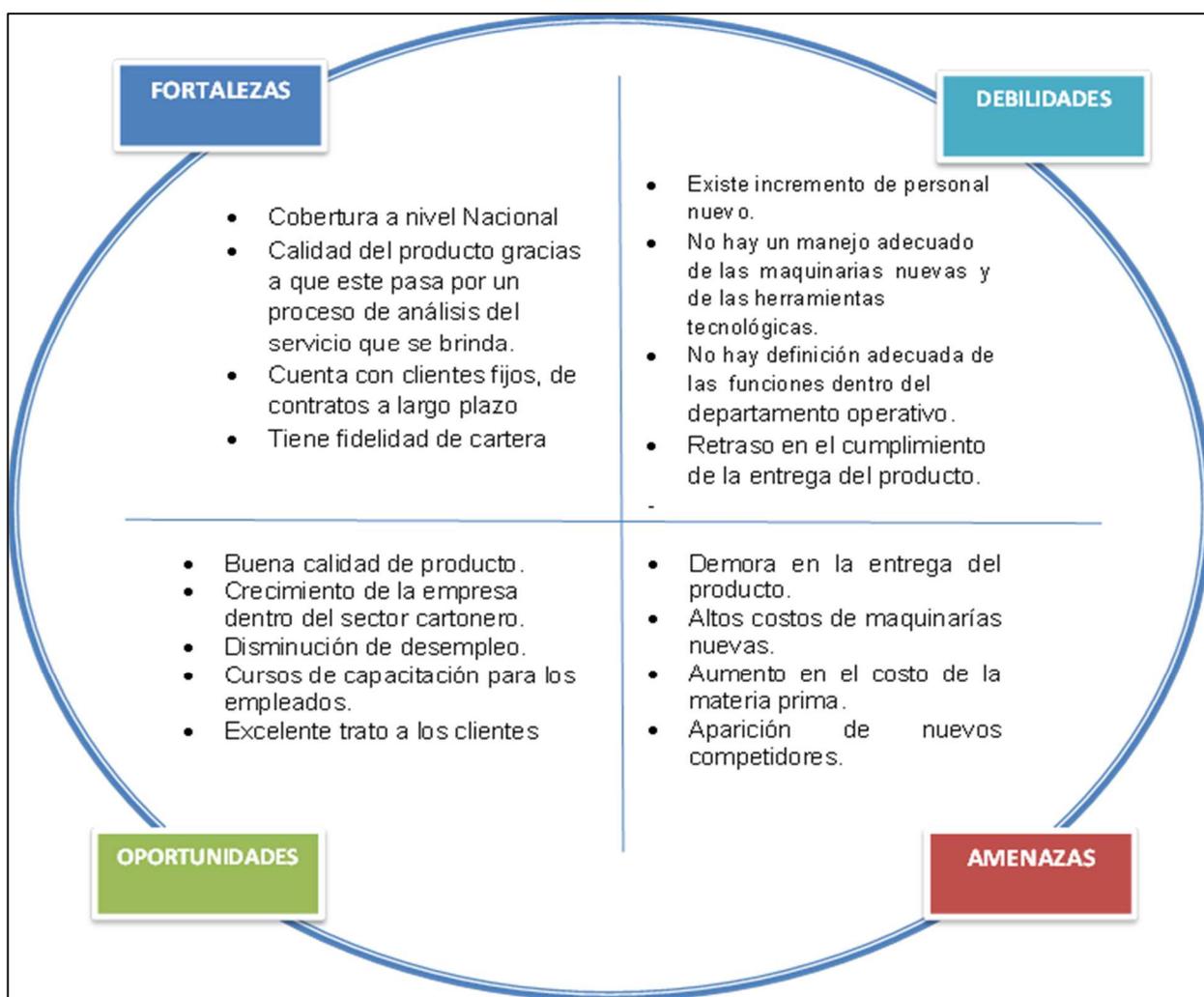
**Proceso de Terminado:** Una vez elaborada la lámina de cartón es distribuida mediante transportadores automáticos a la imprenta, donde se realiza la impresión, troquelado y pegado del empaque, cumpliendo con las especificaciones establecidas por el cliente.

**Centro de calidad:** La empresa cuenta con un centro en el que se realiza un amplio proceso de control de calidad de toda la producción realizada, con la finalidad de comprobar la calidad del producto mediante pruebas específicas y mediciones precisas, las mismas que son registradas y documentadas en el certificado de calidad.

## 6.1.FODA de la empresa CARTONERA “LOS TRES HERMANOS”

Tomando en cuenta la metodología aplicada a través de las encuestas y del análisis interno que fue realizado a la CARTONERA “LOS TRES HERMANOS”, se ha podido describir aspectos tanto negativos como positivos dentro de la empresa, estos pueden afectar en algún momento el desenvolvimiento de la compañía.

**Gráfico 8: Análisis FODA**



Elaborado por: Guerra Ma. Belén – Jara Vicky

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **1. Recolección de datos**

Dentro de la estrategia que se establecerá para llegar a entender las causalidades del ausentismo, en este trabajo de tipo investigativo se realizarán 128 encuestas, que equivale al 42% del tamaño total de la población (304 empleados), dirigido al área operativa, que serán medidas por factores como; afiliación, desarrollo organizacional, reconocimiento, condiciones de trabajo, seguridad, supervisión del jefe directo y procedimientos, los resultados de estas encuestas serán analizados para detallar cómo se encuentra el clima laboral en el área operativa de la empresa CARTONERA “LOS TRES HERMANOS”.

#### **2. Preguntas de encuestas**

Para el levantamiento de información se escogió como instrumento la encuesta, se elaboró en base a las necesidades de investigación requeridas por la compañía, el contenido y sus preguntas fueron de tipo cerradas pero con la opción de “otros” para que los evaluados especifiquen en la preguntas de opción múltiple alguna otra respuesta diferente a las detalladas en la encuesta, a través de su uso se conocerá los siguientes factores:

Dimensiones	Preguntas	Temática a analizar
<b>I Afiliación</b>	<p><u>Pregunta 1:</u> ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?</p> <p><u>Pregunta 2:</u> ¿Siente usted que su trabajo aporta al desarrollo de la empresa?</p> <p><u>Pregunta 3:</u> ¿Qué siente cuando llega a su puesto de trabajo?</p> <p><u>Pregunta 4:</u> ¿En qué se caracteriza CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” de las empresas del grupo?</p> <p><u>Pregunta 5:</u> ¿Se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo?</p>	<p>Conocer el nivel de compromiso del colaborador con la organización.</p>
<b>II Desarrollo</b>	<p><u>Pregunta 6:</u> ¿Usted ha recibido algún tipo de capacitación relacionada con su trabajo?</p> <p><u>Pregunta 7:</u> ¿De los siguientes temas cuáles son necesarios recibir capacitación en su puesto de trabajo?</p> <p><u>Pregunta 8:</u> ¿Cada cuánto usted recibe capacitaciones externas?</p> <p><u>Pregunta 20:</u> ¿Ustedes capacitado cuando implementan un Nuevo sistema o maquinaria?</p>	<p>Identificar los tipos de capacitación que el personal operativo recibe, cada que tiempo considera realizarlas, bajo que parámetros se realizan tanto internacomo externas en la organización.</p>

<p><b>III Reconocimiento</b></p>	<p><u>Pregunta 9</u> : ¿Existen posibilidades de subir a otro cargo?</p> <p><u>Pregunta 10</u>: ¿Cuál de estas opciones debe seguir la empresa para incentivar a sus empleados?</p> <p><u>Pregunta 12</u>: ¿Ordene según su criterio del 1 al 4 como le gustaría que se reconozca su esfuerzo y dedicación?</p> <p><u>Pregunta 13</u>: ¿Cada cuánto tiempo puedes subir de cargo?</p> <p><u>Pregunta 18</u>: ¿Su sueldo está acorde con la responsabilidad de su trabajo?</p>	<p>Conocer el tipo de reconocimiento que la organización tiene establecido como política de promoción</p>
<p><b>IV Condiciones de Trabajo</b></p>	<p><u>Pregunta 14</u>: ¿Usted ha notado anomalías en su área de trabajo?</p>	<p>Conocer las condiciones de trabajo en las que se encuentran los colaboradores, para conocer que molestias tienen en relación al área donde realizan sus actividades diarias.</p>
<p><b>V Seguridad</b></p>	<p><u>Pregunta 15</u>: ¿Considera necesario para cumplir su trabajo el?</p>	<p>Conocer si cumplen las normas de seguridad ocupacional y si la organización tienen los recursos adecuados y suficientes.</p>

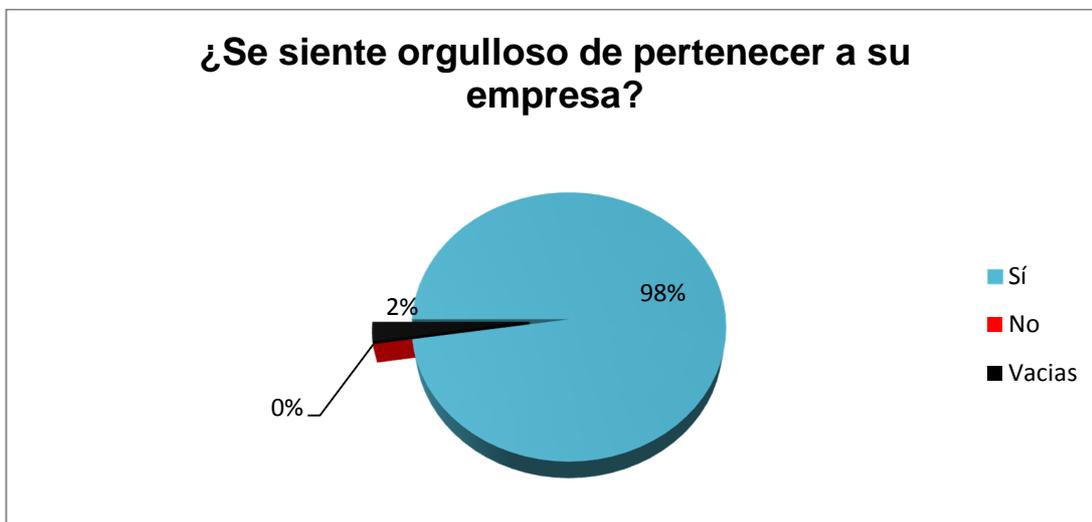
<b>VI Supervisión de Jefe Directo</b>	<u>Pregunta 16:</u> ¿De acuerdo a estas opciones qué hace su jefe para dividir las tareas de trabajo?  <u>Pregunta 17:</u> ¿Cuál de estas funciones cumple su jefe inmediato en la empresa?	Conocer el rol que cumple el jefe de grupo y si sus colaboradores lo reconocen o no.
	<u>Pregunta 19:</u> ¿Su jefe escucha las opciones o sugerencias que usted hace?	
<b>VII Procedimiento:</b>	<u>Pregunta 11:</u> ¿Cuál de estas normas y políticas conoce?	Mostrar el nivel de familiarización del colaborador con las políticas y normas de la organización.

### 3. Resultados obtenidos

Luego de la aplicación de la encuesta se procede a realizar el análisis estadístico de los resultados obtenidos de cada una de las preguntas planteadas.

Lo siguiente corresponde a un análisis descriptivo de las preguntas cuyos porcentajes permitieron conocer resultados positivos y negativos de acuerdo a cada variable.

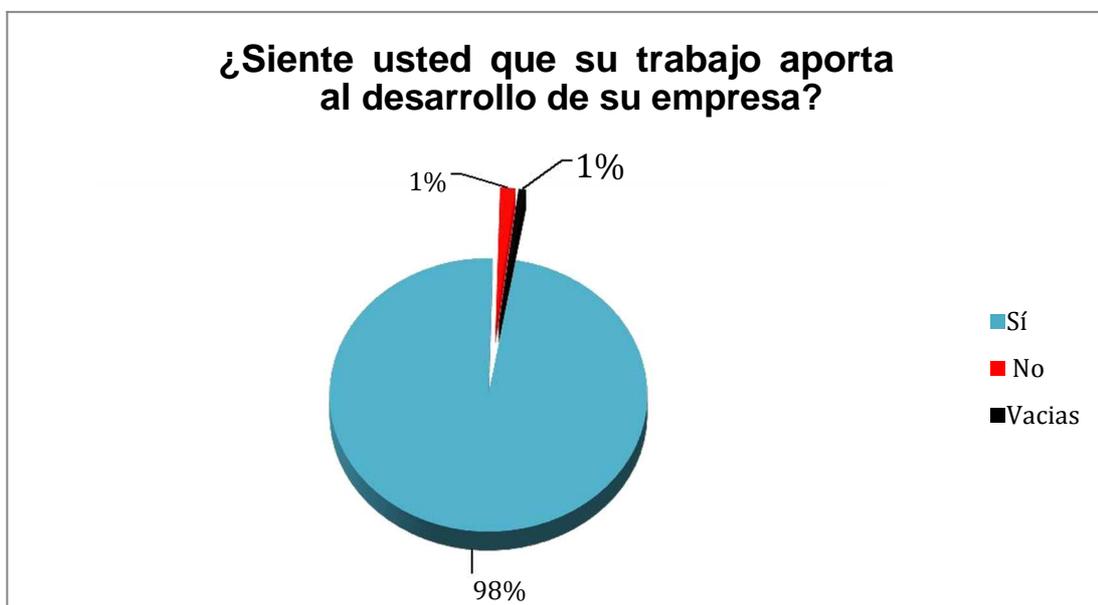
**Personal: Operativo**  
**Gráfico 9: Pregunta 1**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	125	98%
No	0	0%
Vacías	3	2%

Indica que el 98% de la muestra se siente orgulloso de pertenecer a CARTONERA “LOS TRES HERMANOS”, mientras que el 2% indica lo contrario.

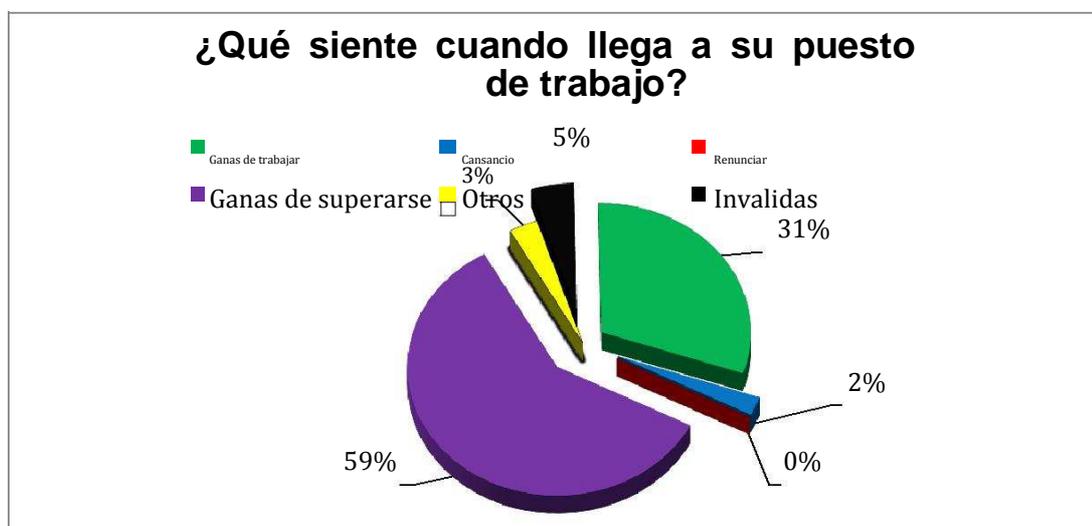
**Gráfico 10: Pregunta 2**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	125	98%
No	2	1%
Vacías	1	1%

Indica que el 98% de la muestra siente que su trabajo realizado en CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” aporta al desarrollo de la misma, el 1% de la muestra indica lo contrario, mientras que el 1% restante fueron preguntas no contestadas.

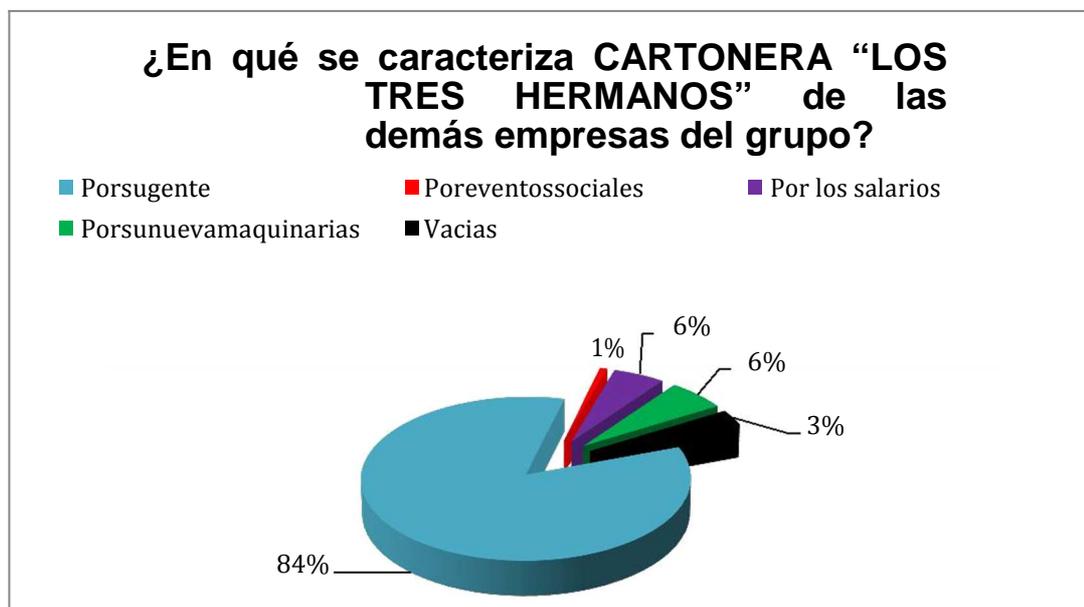
**Gráfico 11: Pregunta 3**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ganas de Trabajar	39	31%
Cansancio	3	2%
Renunciar	0	0%
Ganas de Superarse	76	59%
Otros	4	3%
Invalidas	6	5%

Indica que el 59% de la muestra cuando llega a su puesto de trabajo siente ganas de superarse, el 31% siente ganas de trabajar, en 2% siente cansancio, ninguna persona indicó sentir ganas de renunciar equivalente al 0%, el 5% fueron preguntas contestadas de manera incorrecta, el 3% equivale a la opción de “otros” detallando la fatiga que sienten cuando trabajan 12 horas y en el turno de la amanecida, también afirman que la falta de coordinación entre sus superiores los desaniman al momento de comenzar sus actividades.

**Gráfico 12: Pregunta 4**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Porsugente	108	84%
Poreventossociales	1	1%
Por los salarios	7	6%
Porsunuevamaquinarias	8	6%
Vacías	4	3%

Indica que el 84% de la muestra afirma que CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” se caracteriza por sus empleados de las demás empresas del grupo, el 6% indica que se diferencia por la nueva maquinaria utilizada en los procesos de producción, otro 6% demuestra que la empresa se diferencia de las demás por los salarios recompensados, el 1% dice que la principal característica es los eventos sociales que organiza la empresa para sus empleados, el 3% restante fueron preguntas no contestadas.

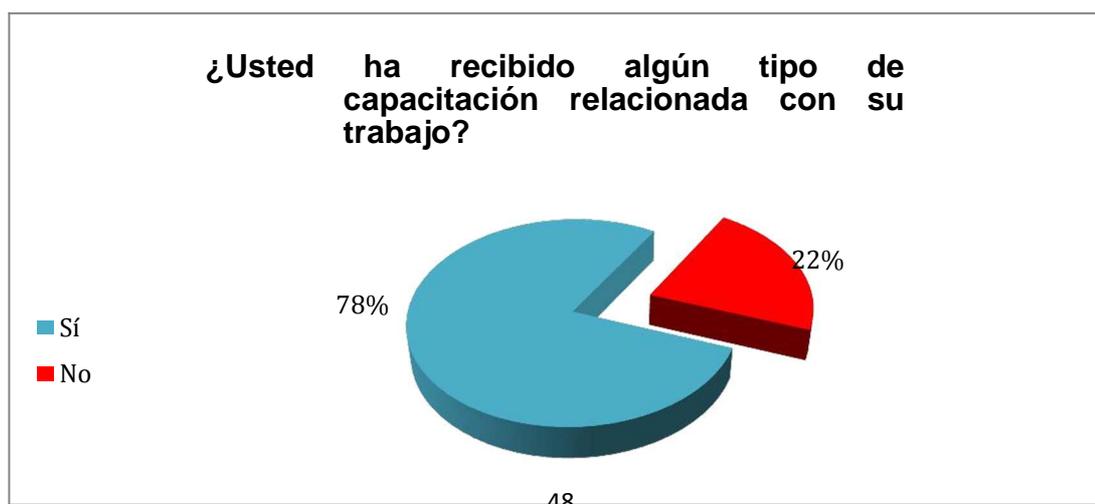
**Gráfico 13: Pregunta 5**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	101	79%
No	25	19%
Vacías	1	1%
Invalidas	1	1%

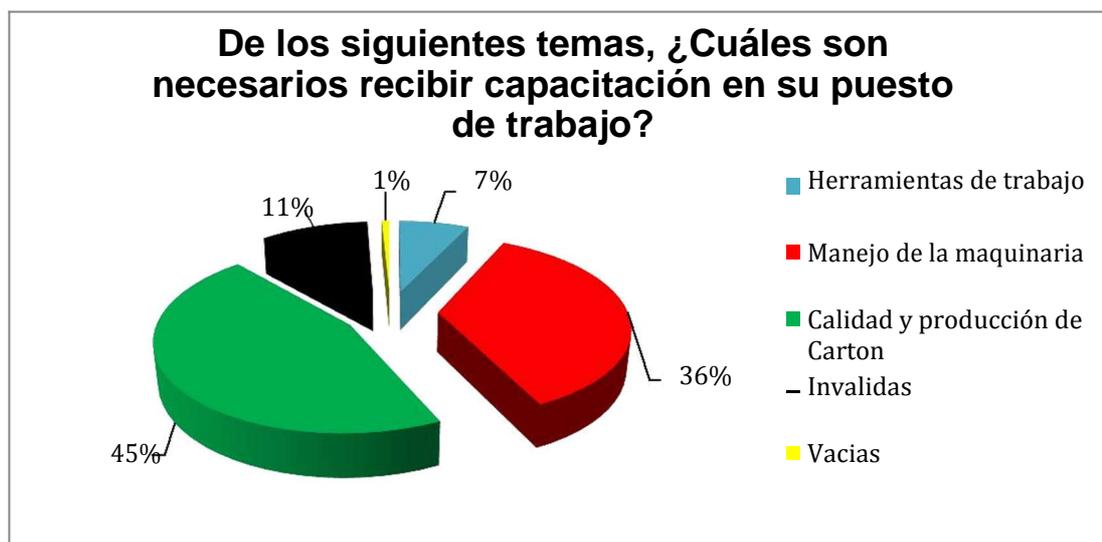
Indica que el 79% de la muestra está satisfecho con su puesto de trabajo, el 19% indica lo contrario detallando en la pregunta abierta “¿Por qué?” sus inconformidades en cuanto al desarrollo que les brinda la empresa, o la poca probabilidad de subir a otro cargo, el 1% fueron respuestas no contestadas y el 1% restante eran preguntas contestadas incorrectamente.

**Gráfico 14: Pregunta 6**



Muestra que el 78% de los encuestados afirman que han recibido capacitación relacionada a sus tareas y obligaciones como lo es SIMA, despachos, manejo de montacargas y maquinaria relacionada a la producción de cartón, sistema SAP, calidad y seguridad, el 22% restante indica que no reciben capacitación relacionada a sus funciones.

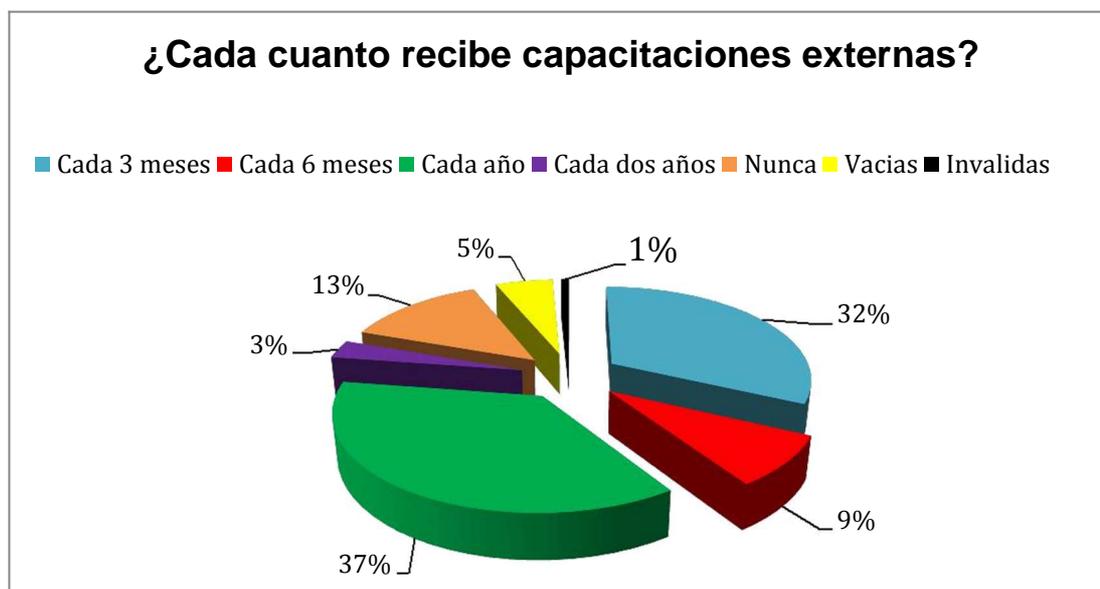
**Gráfico 15: Pregunta 7**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Herramientas de trabajo	9	7%
Manejo de la maquinaria	46	36%
Calidad y producción de cartón	58	45%
Invalidas	14	11%
Vacias	1	1%

Prioriza los temas de capacitación, el 45% de los encuestados dan a conocer la importancia de recibir capacitación sobre calidad y producción del cartón, el 36% desea recibir capacitación sobre el manejo de la maquinaria que utilizan en el proceso de producción, el 11% fueron preguntas contestadas incorrectamente, el 7% afirman que es necesario capacitarse sobre las herramientas que utilizan en su trabajo, y el 1% restante fueron preguntas no contestadas.

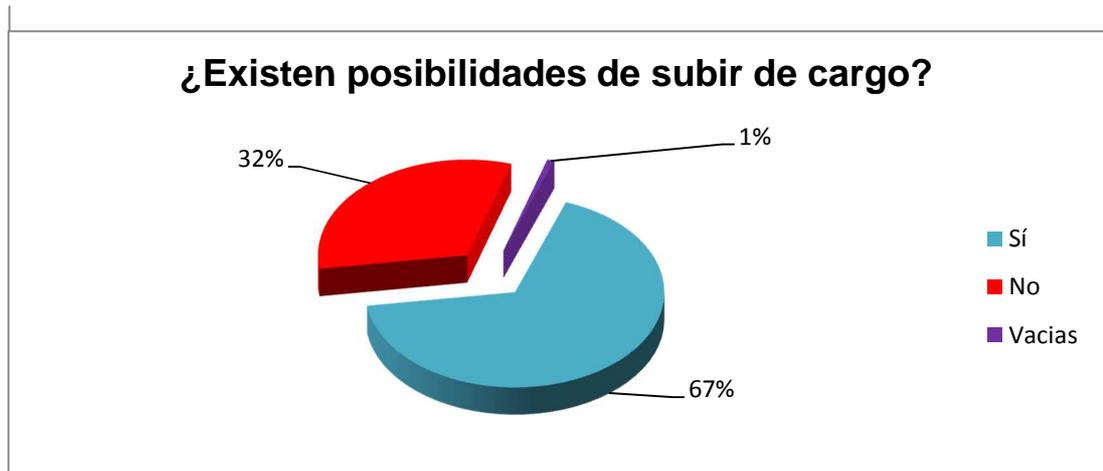
## Gráfico 16: Pregunta 8



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cada 3 meses	41	32%
Cada 6 meses	11	9%
Cada año	47	37%
Cada dos años	4	3%
Nunca	17	13%
Vacías	7	5%
Invalidas	1	1%

Detalla que el 37% de los encuestados afirman que reciben capacitaciones cada año, otros como el 32% indican que es cada 3 meses, el 13% aseveran que nunca reciben capacitaciones, el 9% indican que es cada 6 meses, el 5% fueron preguntas no contestadas, el 3% muestra que las capacitaciones recibidas son cada 2 años y el 1% restante fueron preguntas contestadas de manera incorrecta.

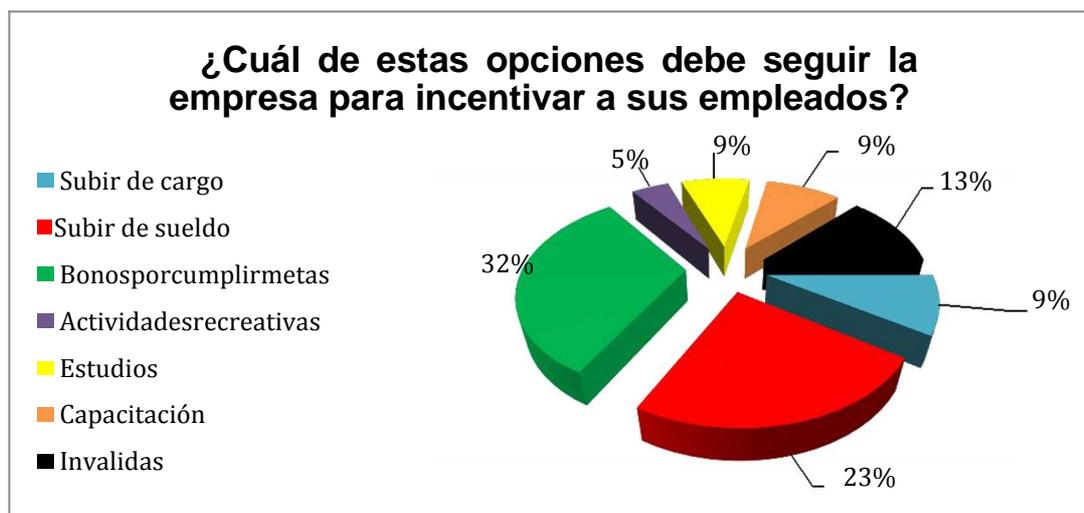
**Gráfico 17: Pregunta 9**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	86	67%
No	41	32%
Vacías	1	1%

Muestra el nivel de crecimiento de acuerdo a la estructura jerárquica de la organización, el 67% de los empleados afirman que hay oportunidad de que haya una promoción, como de Líder de Grupo, Mecánico, Operador, Montacarguista, Ayudante de Operador, Cabinero, Abastecedor, el 32% indica lo contrario, en 1% fueron preguntas no contestadas.

## Gráfico 18: Pregunta 10

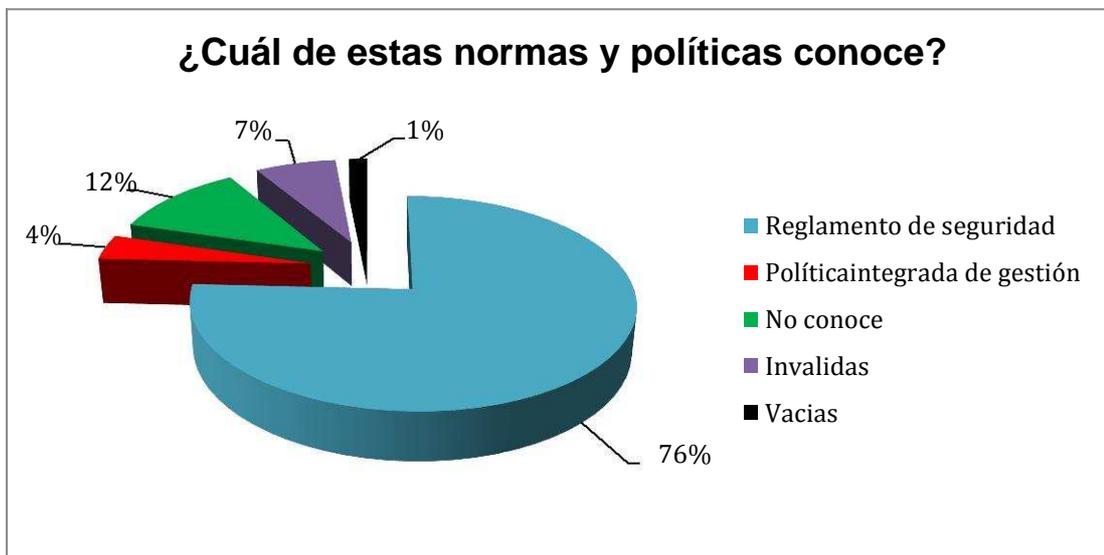


51

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Subir de cargo	12	9%
Subir de sueldo	30	23%
Bonos por cumplir metas	41	32%
Actividades recreativas	6	5%
Estudios	11	9%
Capacitación	12	9%
Invalidas	16	13%

Prioriza las diferentes opciones que la empresa CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” debería hacer para incentivar a sus empleados. El 32% de los encuestados manifiesta que deben ser incentivados con bonificaciones de acuerdo al cumplimiento de metas, el 23% indica que se debería de incrementar la remuneración, el 13% fueron preguntas contestadas de manera incorrecta, un 9% sugiere que deben de dar más oportunidades para que haya una promoción de cargo, el 9% prefiere recibir capacitaciones como incentivo, otro 9% prefiere el apoyo económico para culminar sus estudios secundarios, el 5% restante manifiesta que la empresa debería de realizar actividades recreativas

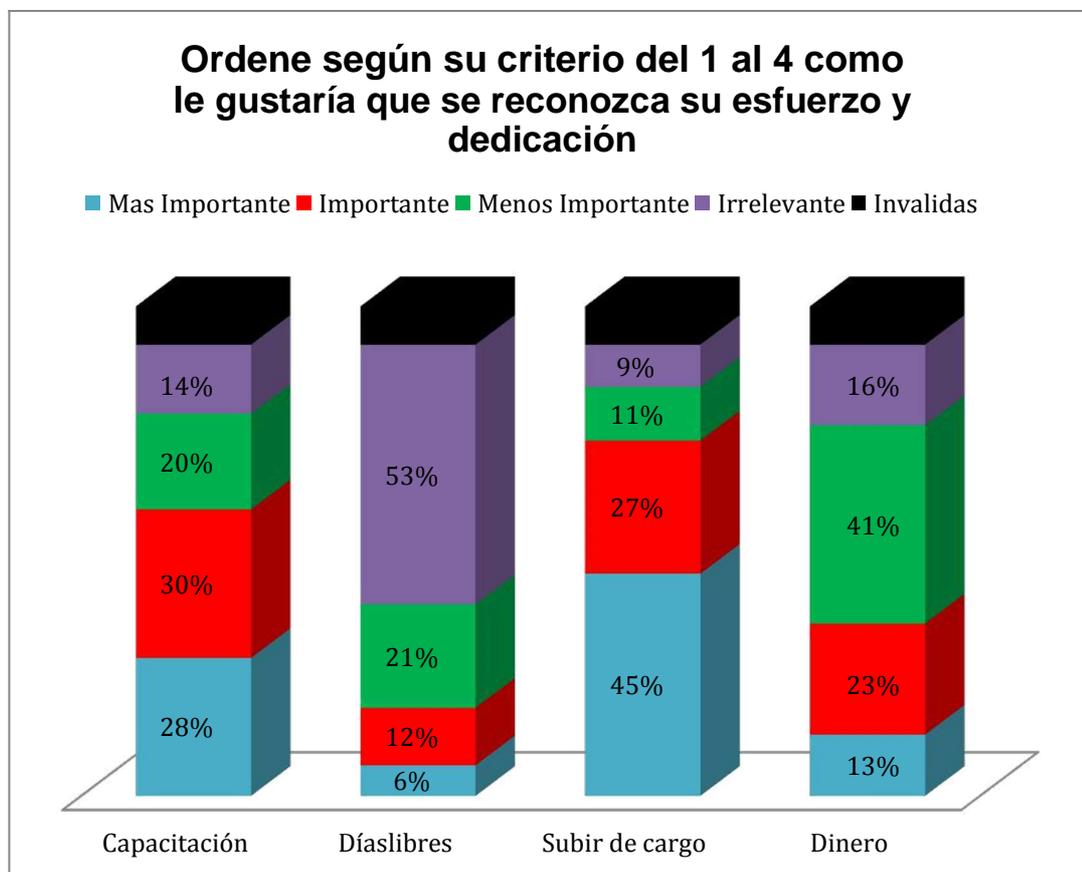
**Gráfico 19: Pregunta 11**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Reglamento de seguridad	97	76%
Políticaintegrada de gestión	5	4%
No conoce	15	12%
Invalidas	9	7%
Vacías	2	1%

Muestra el nivel de conocimiento de los encuestados de acuerdo a las normas y políticas de la empresa, el 76% manifiesta que conoce el reglamento de seguridad, el 4% indicó que conoce la Política Integrada de Gestión, el 12% mostró el desconocimiento de estas políticas, el 7% fueron preguntas inválidas, el 1% restante fueron preguntas no contestadas.

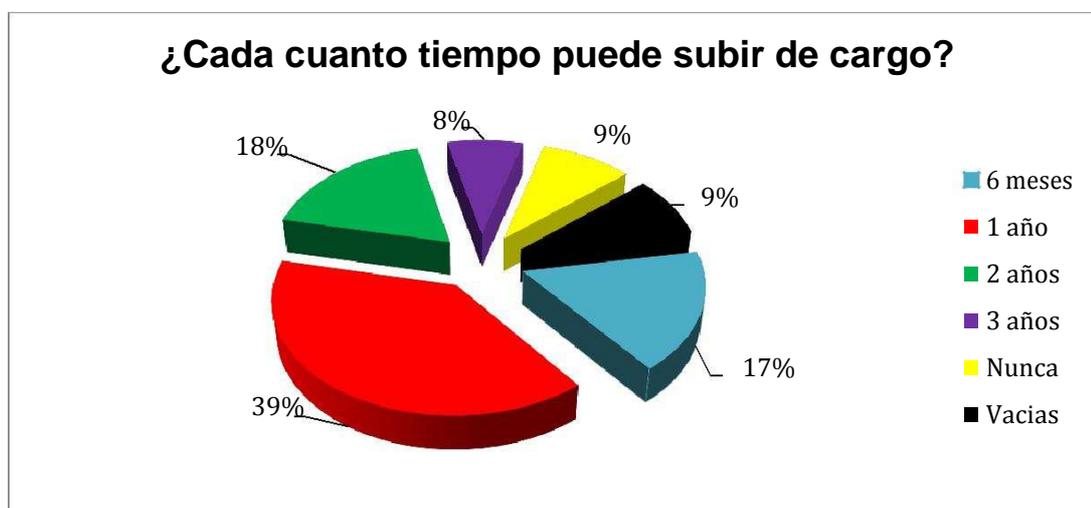
**Gráfico 20: Pregunta 12**



Alternativas	Másimportante		Importante		Inválidas	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	36	28%	39	30%	10	8%
Díaslibres	8	6%	15	12%	10	8%
Subir de cargo	58	45%	35	27%	10	8%
Dinero	16	13%	29	23%	10	8%
Alternativas	Menosimportante		Irrelevante			
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje		
Capacitación	25	20%	28	14%		
Díaslibres	27	21%	68	53%		
Subir de cargo	17	11%	11	9%		
Dinero	52	41%	21	16%		

Muestra la importancia de los encuestados que dan a diferentes factores de reconocimiento que la CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” mantiene como recompensa de su trabajo realizado, sobre el factor de capacitación el 28% manifiesta que es muy importante, el 30% indicó que es importante, el 20% detalla que es menos importante, el 14% indica que es irrelevante y el 8% restante fueron preguntas contestadas incorrectamente, sobre el factor de días libres el 6% manifiesta que es muy importante, el 12% indicó que es importante, el 21% cree que es menos importante, el 53% detalla que es irrelevante y el 8% restante fueron preguntas contestadas incorrectamente, sobre el factor de subir de cargo el 45% manifiesta que es muy importante, el 27% indica que es importante, el 11% muestra que es menos importante, el 9% dice que es irrelevante y el 8% restante fueron preguntas contestadas incorrectamente, sobre el factor dinero el 13% manifiesta que es muy importante, el 23% indica que es importante, el 41% muestra que el menos importante, el 16% dice que es irrelevante y el 8% restante fueron preguntas contestadas incorrectamente.

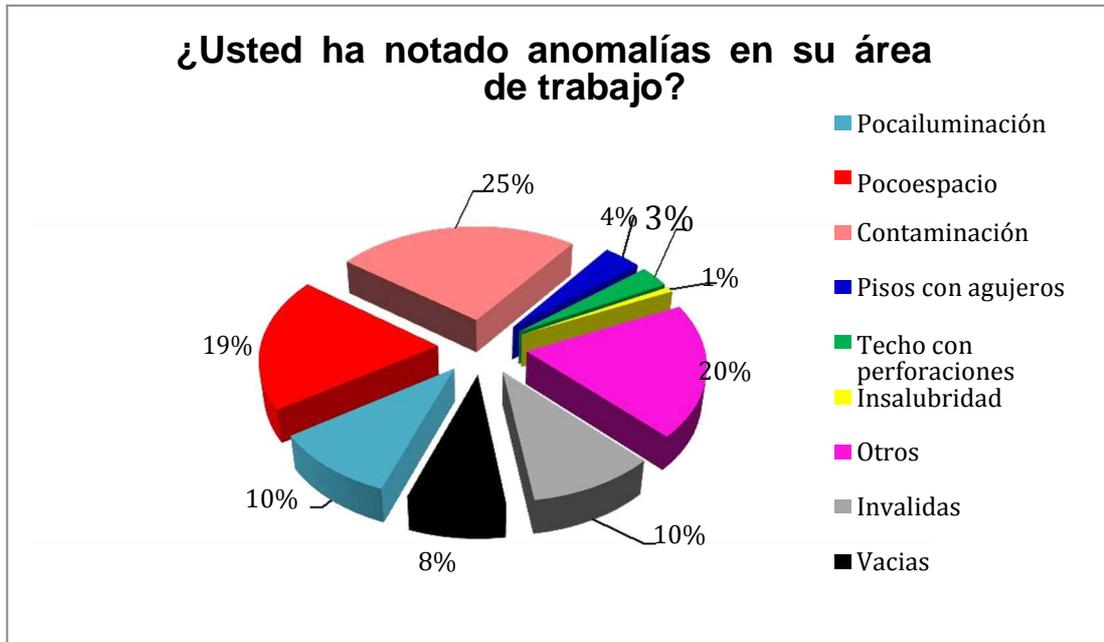
**Gráfico 21: Pregunta 13**



Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
6 Meses	22	17%
1 Año	50	39%
2 Años	23	18%
3 Años	10	8%
Nunca	12	9%
Vacías	11	9%

Detalla el tiempo del personal operativo de CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” que han recibido promociones, el 39% dice 1 año, el 18% indica cada 2 años, 17% detalla que es cada 6 meses, un 9% dice que nunca pueden subir de cargo, otro 9% fueron preguntas no contestadas y el 8% restante manifiesta que es cada 3 años.

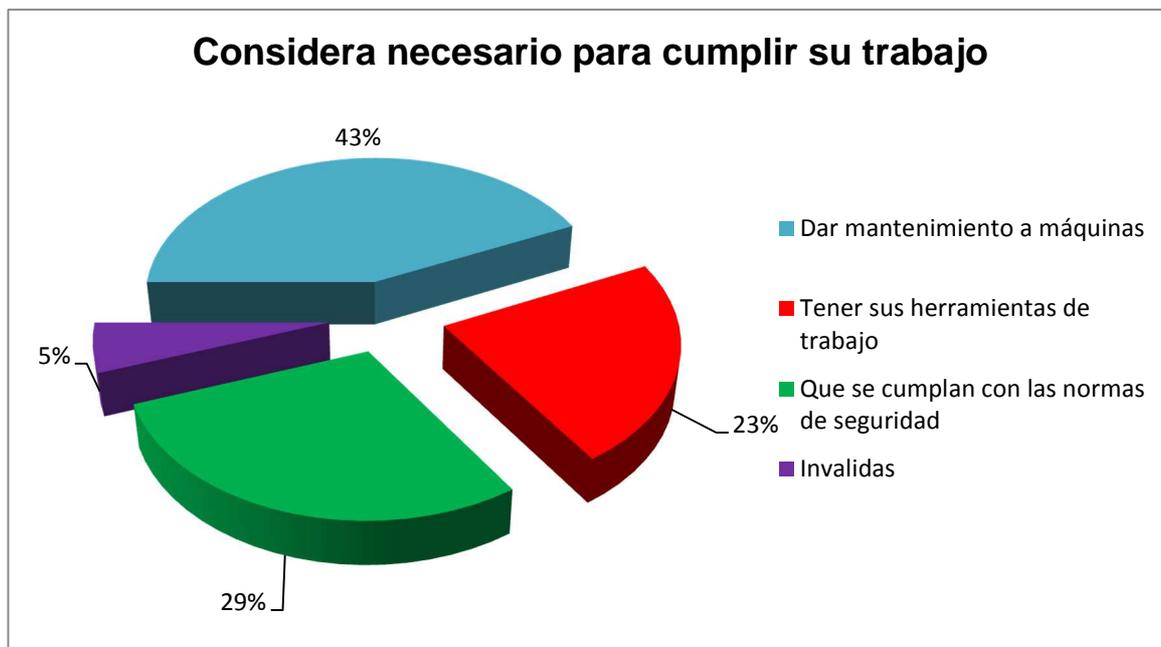
**Gráfico 22: Pregunta 14**



<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Pocailuminación	13	10%
Pocoespacio	25	19%
Contaminación	32	25%
Pisos con agujeros	5	4%
Techo con perforaciones	4	3%
Insalubridad	1	1%
Otros	25	20%
Invalidas	13	10%
Vacías	10	8%

Muestra las anomalías que los encuestados perciben en su área de trabajo, el 25% manifiesta que existe contaminación, el 19% manifiesta que no hay suficiente espacio para trabajar, el 10% afirma la poca iluminación en su área de trabajo, el 8% fueron preguntas no contestadas, el 10% fueron preguntas contestadas incorrectamente, el 20% escogió la opción “otros” manifestando que todas las opciones descritas en la preguntas son las que están en su área de trabajo, también indican que la ventilación en el área es poca por tal motivo trabajan en altas temperaturas, el 1% indica que existe insalubridad, el 3% dice que existe perforaciones en los techos de su lugar de trabajo y el 4% restante manifiestan que trabajan sobre pisos con agujeros.

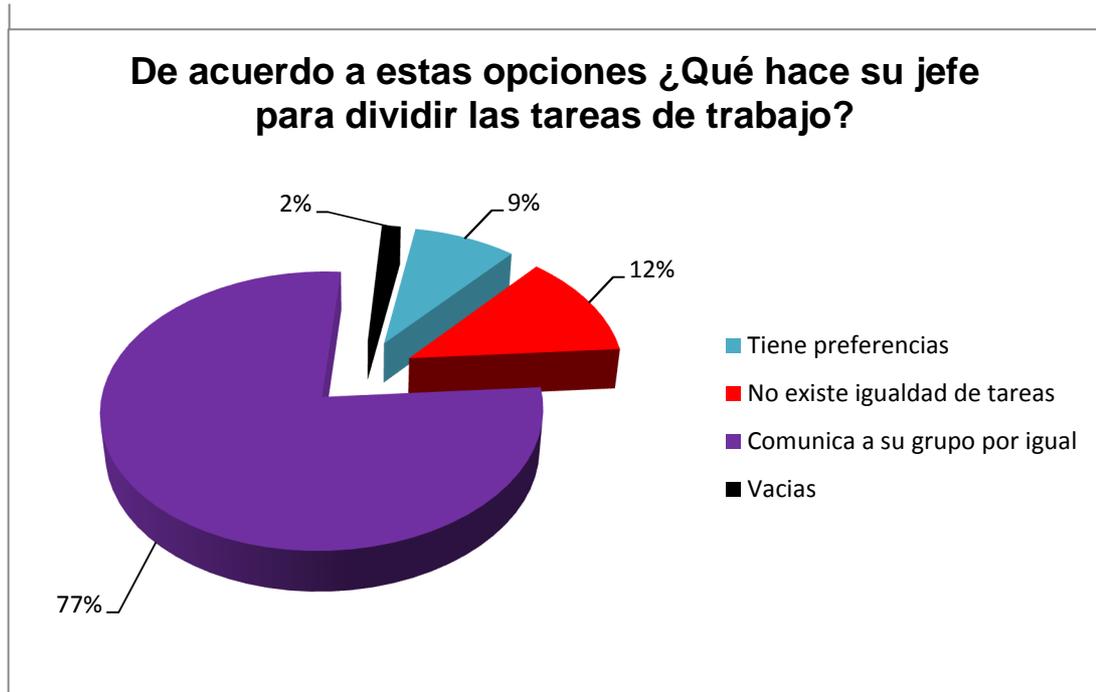
**Gráfico 23: Pregunta 15**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Dar mantenimiento a maquinas	55	43%
Tener sus herramientas de trabajo	29	23%
Que se cumpla con las normas de seguridad	37	29%
Invalidas	7	5%

Muestra lo que los encuestados consideran necesario que la empresa cumpla para mejorar su desempeño, el 43% indica que es necesario el mantenimiento a la maquinaria en uso, el 29% manifiesta que las normas de seguridad deben de practicarse, el 23% dice que deben de tener todos los útiles y herramientas necesarias para cumplir con las tareas encomendadas, el 5% fueron pregunta contestadas incorrectamente.

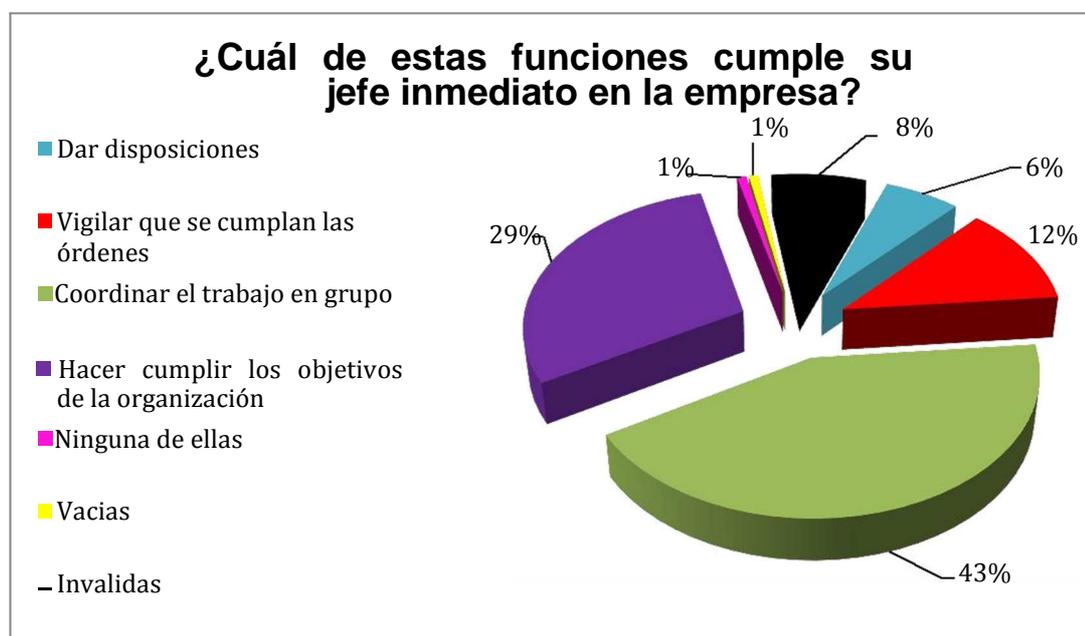
**Gráfico 24: Pregunta 16**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Tiene preferencias	11	9%
No existe igualdad de tareas	16	12%
Comunica a su grupo por igual	99	77%
Vacías	2	2%

Muestra las decisiones de jefes del área, al momento de organizar las tareas de sus subordinados, el 77% indica que existe comunicación equitativa entre su jefe y los demás del grupo de trabajo, el 12% manifiesta que las tareas no están divididas equitativamente, el 9% dice que existe favoritismo y afinidades al momento de distribuir el trabajo, el 2% fueron preguntas no contestadas y ningún encuestado escogió la opción “otros”.

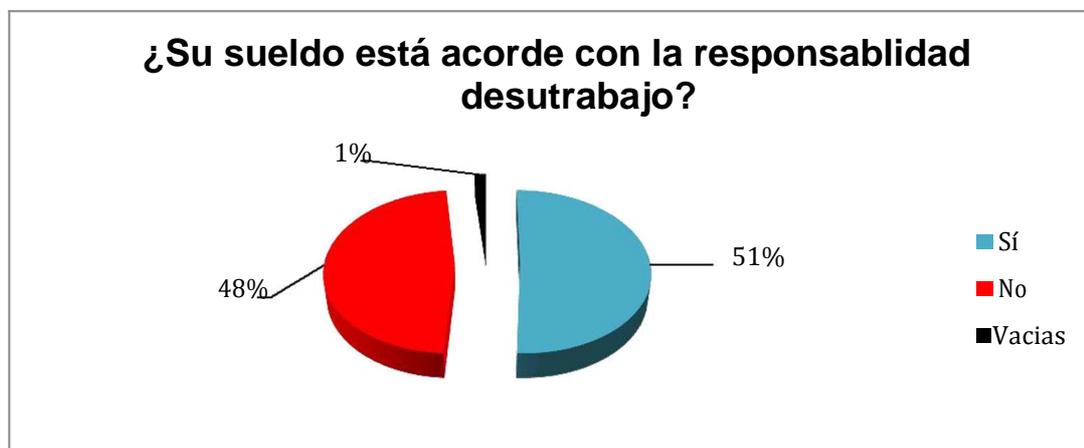
**Gráfico 25: Pregunta 17**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Dar disposiciones	8	6%
Vigilar que se cumplan las ordenes	15	12%
Coordinar el trabajo en grupo	55	43%
Hacer cumplir los objetivos de la organización	38	29%
Ninguna de ellas	1	1%
Vacías	1	1%
Invalidas	10	8%

Muestra el rol que cumple los jefes dentro del área operativa de CARTONERA “LOS TRES HERMANOS”; el 43% coordina el trabajo en grupo, el 29% promueve el cumplimiento de los objetivos de la empresa, el 12% vigila que se cumplan las tareas encomendadas, el 6% da órdenes, el 8% fueron preguntas inválidas, un 1% de pregunta no respondida, otro 1% manifestó que ninguna de las opciones detalladas en la pregunta era la que hace su jefe inmediato.

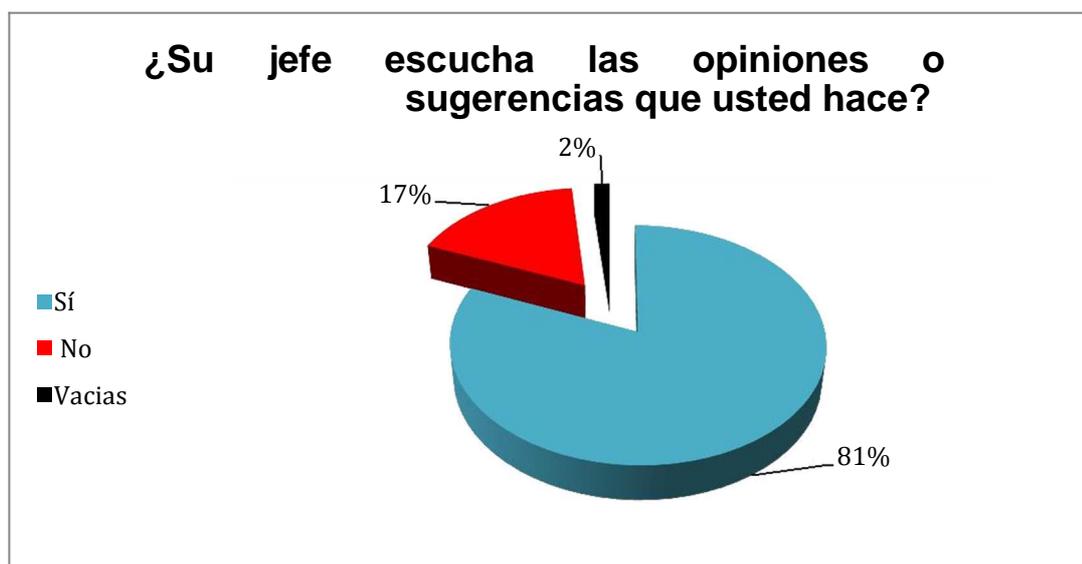
**Gráfico 26: Pregunta 18**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	51%
No	61	48%
Vacías	2	1%

Muestra el nivel de satisfacción de los encuestados de acuerdo a la remuneración recibida, el 51% indica que si están satisfechos, el 48% muestra lo contrario y el 1% restante fueron preguntas no contestadas.

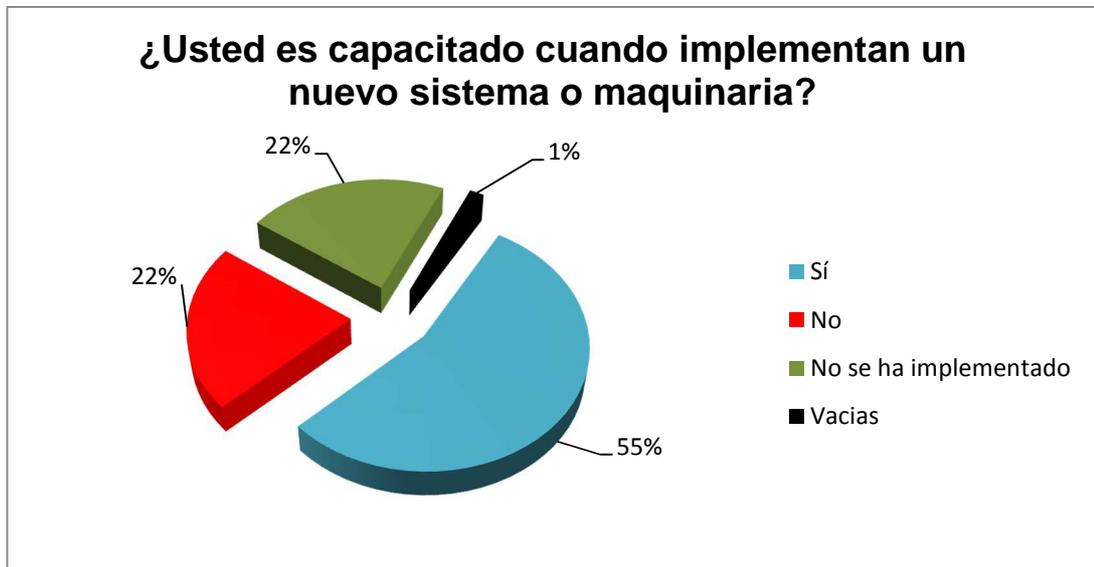
**Gráfico 27: Pregunta 19**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	104	81%
No	22	17%
Vacías	2	2%

Detalla si los encuestados son escuchados o no en cuanto a sugerencias que manifiestan para mejora continua del trabajo, el 81% indica que si son escuchados mientras que el 17% dice que no, el 2% fueron preguntas no respondidas.

**Gráfico 28: Pregunta 20**



Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	55%
No	22	28%
No se ha implementado	28	22%
Vacías	2	1%

Indica si se capacita al personal a partir de una implementación de sistema o maquinaria, el 55% dice que si son capacitados mientras que el 22% manifiesta que no, el otro 22% detalla que no se ha implantado ninguna maquinaria o sistema nuevo y el 1% restante fueron preguntas no contestadas.

#### **4. Aplicación de las Encuestas**

La encuesta se administró al personal operativo de CARTONERA “LOS TRES HERMANOS” con una muestra de 128 personas equivalente a un 42% de la población (304 empleados), la elaboración de la encuesta tuvo una

duración de dos semanas, como fecha exacta de inicio el 20 de noviembre del 2014 hasta el 31 de diciembre del 2014, cada encuesta tuvo una duración de 15 a 30 minutos de acuerdo al número de personas que se convocó.

## **5. Diagnóstico de clima organizacional en el área operativa**

A partir de la información levantada a través de la encuesta administrada, se puede determinar lo siguiente:

El personal operativo se siente identificado con la empresa y con la labor encomendada, con ganas de superarse en su puesto de trabajo día a día, pero demuestran un pequeño grado de insatisfacción con respecto al desarrollo y actualización de los conocimientos a las nuevas maquinarias adquiridas, detallan que la capacitación no ha sido la adecuada, ya que estas han tratado sobre asuntos que no son su área de trabajo, sino que estas son generalizadas, además ellos solicitan capacitación para las nuevas maquinarias que han ingresado a la empresa, puesto que la formación que les han dado sobre estas han sido muy fugaces. . Adicional a lo expuesto también indican que no solo el desarrollo es importante para optimizar el trabajo, también lo es un lugar adecuado para laborar, que si bien es cierto este brinda las protecciones necesarias para que el empleado se sienta a gusto al laborar, estos desean que les brinden más seguridad a la obtenida actualmente, especialmente en las horas nocturnas. Cabe recalcar que la producción del personal es consecutiva, sin embargo sus esfuerzos por producir más, ellos no lo ven reflejado en un aumento monetario porque la empresa asume que es un requisito para el crecimiento y desarrollo del personal en la misma compañía, sin embargo la perspectiva que tiene el personal operativo de sus jefes es de solo coordinación y supervisión, siendo escasa la interacción y comunicación efectiva para el trabajo en equipo.

## **CAPITULO IV**

### **ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA EN EL ÁREA OPERATIVA**

#### **INTRODUCCIÓN**

Para la organización es fundamental que la combinación de sus recursos y capital humano actúen en un solo sentido bajo un ritmo equilibrado.

Posterior al estudio de clima organizacional se ha elaborado el plan de mejora que propone acciones para reducir el nivel de insatisfacción presentado en el área operativa y a su vez propone el involucramiento de los colaboradores de la mencionada área.

#### **DESCRIPCIÓN DE ACCIONES**

El plan de trabajo está estructurado a partir de las variables que se consideraron en la elaboración de la encuesta, a partir de esto se propone la medida junto con las acciones a realizarse, la responsabilidad y el plazo estimado para lograr el cumplimiento de los mismos. Para la ejecución de este plan de capacitación se realizó con anterioridad una reunión con la Gerencia de Talento Humano para indicar su estructura, con el objetivo de mejorar el bajo porcentaje de insatisfacción de algunos empleados.

A continuación en el siguiente cuadro se encuentra detallado el Plan de Mejora:

MEDIDA	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZO
Analizar el lugar de trabajo del personal operativo para identificar los puntos de mejora de acuerdo a las condiciones e infraestructura	Realizar medición de los riesgos en la planta de producción.	Supervisor de Seguridad Industrial	1 mes cada año
	Supervisar el área de trabajo e infraestructura.	Supervisor de Seguridad Industrial	2 veces cada semana
	Realizar un inventario del material de trabajo y proporcionar nuevos materiales de seguridad que no han sido tomados en cuenta para su utilización.	Supervisor de Seguridad Industrial	1 vez a la semana
	Revisar el material de trabajo y la maquinaria que utilizan.	Supervisor de Seguridad Industrial	2 veces a la semana
	Supervisar el desempeño de las máquinas y dar constante mantenimiento.	Jefe técnico	1 vez por semana
Elaborar un plan de capacitación a partir de las necesidades detectadas.	Plantear el esquema de capacitación manteniendo la siguiente estructura: Nombre del responsable, actividades, duración, contenido, contexto, herramientas, e insumos.	Jefe de Recursos Humanos, Jefes de Grupo, Asistente de Recursos Humanos	1 mes cada año
	Realizar capacitaciones sobre manejo de maquinaria, calidad y producción de cartón.	Jefe de Recursos Humanos, Jefes de Grupo, Asistente de Recursos Humanos	1 vez al mes
	Establecer un presupuesto de capacitación a partir de los temas propuestos.	Jefe de Recursos Humanos, Gerente General	1 mes cada año
	Revisar el personal antiguo que ha tenido un buen rendimiento en la empresa, para que reciban capacitación externa.	Jefe de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos	1 mes cada año
	Realizar capacitaciones a los jefes de grupos en base a temas como liderazgo, comunicación efectiva y trabajo en equipo.	Jefe de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos	3 veces al año
	Plantear un plan de capacitación para los operarios que estén dentro del periodo de prueba, los temas serán los siguientes: Trabajo en equipo, Cultura organizacional, manejo de maquinaria y calidad y producción de cartón.	Jefe de Recursos Humanos, Jefes de Grupo, Asistente de Recursos Humanos	1 mes cada año

	Realizar una encuesta al finalizar la capacitación para medir la retención de conocimiento y la satisfacción del mismo.	Jefe de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos	1 vez al mes
Promover vínculos entre los jefes y colaboradores como el trabajo en equipo, comunicación efectiva, supervisión.	Programación de actividades recreativas que tengan como objetivo principal el trabajo en equipo.	Jefe de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos	2 veces al año
	Realizar reuniones periódicas entre jefes y personal operativo.	Jefe de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos	1 vez al mes

## CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos a través de las encuestas y el plan de acción propuesto, se puede establecer las siguientes conclusiones.

En base a la encuesta realizada se logró evidenciar que en la empresa existe un buen clima laboral, sin embargo hay un bajo porcentaje de colaboradores que muestran una pequeña insatisfacción por las repetitivas capacitaciones que la empresa realiza y los temas que se manejan no están relacionados a su área, ya que ellos desean que uno de los temas a tratar sea el uso de las nuevas maquinarias incorporadas, además de las actuales reformas para la elaboración del carton corrugado.

Un grupo pequeño de empleados se sienten inconformes porque sienten que no se les proporciona el material adecuado para el cuidado de su salud, sin embargo recalcan que la empresa les brinda un equipo de protección personal, pero ellos piensan que esto no es suficiente para el trabajo que realizan.

Otro de los inconvenientes que se pudo evidenciar es el calor que hay en la planta, además de que existen empleados que sienten que el sueldo es muy bajo para las labores que se les han encomendado, con ello se puede concluir que de alguna manera esto refleja y perjudica la labor que realizan y también su salud, sin embargo la empresa ha tomado en consideración el Plan de Capacitación que se planteó para trabajarlo en el presente año 2015.

## RECOMENDACIONES

Como recomendación es importante que la empresa continúe realizando el análisis del clima organizacional de manera directa con el personal y que promueva en ellos programas de integración y mejoramiento de la comunicación organizacional, dentro del programa de capacitación, además de implementar los temas de formación que se han propuesto en el plan de mejora.

Además. se recomienda que la empresa realice un análisis de riesgos de cada área, y que dependiendo de ello les proporcionen nuevos materiales y herramientas de trabajo que no se les haya brindado anteriormente.

Y, como ultimo punto se recomienda que se realicen inspecciones del suelo y del techo para mejorar la infraestructura, brindando más seguridad al empleado, teniendo en cuenta el aumento y la colocación de extractores de aire dentro de la planta de trabajo para poder reducir el exceso de calor.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2013). Comportamiento Organizacional. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Amoros, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Perú.

Chiang, M., & María, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la Satisfacción laboral. Madrid: Univ Pontifica Comillas.

Chiavenato, I. (s.f.).

Chiavenato, I. (2013). Administración de Recursos Humano. Bogotá: MCGRAW-HILL.

Gaspar, B. (2011). Manual de Recursos Humanos. UOC: Barcelona.

Lévy-Leboyer, C. (2003). La motivación en la empresa: modelos y estrategias. España: Gestión.

Martínez, M. d. (2013). La gestión empresarial. Ediciones Días de los Santos.

Méndez, F., Florentino, F., Llana, F., Vázquez, I., José, R., & Espeso, M. (2008). Formación superior en prevención de riesgos laborales. España: Lex Nova.

Robbins, S. (2013). Comportamiento Organizacional. México: PEARSON EDUCACIÓN.



# Anexos

## ANEXO 1: DIAGRAMA DE GANTT

			Meses del 2014																			
			Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
ACTIVIDAD	INICIO	DURACION	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Organización de los anexos	20/10/2014	4 horas																				
Realización de la propuesta en base a las directrices y la presentación Formalizada	21/10/2014	4 horas																				
Conseguir documentación de la empresa	22/10/2014	5 horas																				
Revisión de los antecedentes y problemática y corrección	23/10/2014	4 horas																				
Revisión de la justificación y corrección de la misma	24/10/2014	4 horas																				
Organización de todo el material de trabajo y realización de informes de Entrevista	27/10/2014	4 horas																				
Investigación del material bibliográfico con el que vamos a trabajar	28/10/2014	5 horas																				
Corrección del objetivo general y de los objetivos específicos	29/10/2014	4 horas																				
Investigación sobre el ausentismo en otros trabajos	30/10/2014	2 horas																				
Reunión sobre el uso de la plataforma de la unidad de trabajo de Titulación	30/10/2014	2 horas																				
Investigar todas las teorías de motivación y trabajos basados en estas Teorías	31/10/2014	5 horas																				
Revisión de la propuesta y anexos	03/11/2014	3 horas																				
Se coordinó una reunión con mi compañera vicky jara le comente acerca del tema a tratar y a quien va dirigido la estructura, las políticas y la problemática de la empresa	05/11/2014	4 horas																				
Corrección del tema y la propuesta	06/11/2014	4 horas																				
Revisión de las teorías de motivación, consultas de libros en google	07/11/2014	4 horas																				
Creación del nuevo formato de encuesta y entrevista en base a los factorespropuestos	08/11/2014	6 horas																				







## ANEXO 2: PLAN DE ENTRENAMIENTO

### CAPACITACIONES CARTONERA "LOS TRES HERMANOS" 2015

FECHA	NOMBRE DEL CURSO	PARTICIPANTES	LUGAR	HORAS	AREAS	PROVEEDOR	# Participantes	Estatus
08-ene	Inducción Básica de S.I, Medio Ambiente	Personal Nuevo	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	8 Horas	Produccion	Interno	10	realizar
11-ene	Calidad en el Servicio de Atención al Cliente.	Pedro Chavez	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	1	Jefes de Áreas	Interno	23	Realizar
25-ene	CONFERENCIA AUDITORIAS DE RIESGOS DE TRABAJO	Juan Sebastian Lopez	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	6 Horas	Jefes de Áreas	Interno	2	Realizar
28-ene	Prevención de Incendios, uso de extintores y Evacuación	Personal de Produccion y Administrativo	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	8 Horas	Personal de Produccion	Interno	150	Realizar

01-feb	Computación básica	Operador y Ayudante Corrugadora	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	10 horas	Operador y ayudante de Corrugadora	Interno	8	Realizar
03-feb	Control de Inventarios	Jefes de Áreas	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	8 Horas	Jefes de Áreas	Interno	3	Realizar
08-feb	Inducción Montacarguista	Cap. Juan Tómalá	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	2 horas	Personal de producción	Interno	39	Realizar
16-feb	Inducción de Seguridad Industrial (1)	Sonia Aviles	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	15h30-16h30	Personal Operativo	Interno	5	Realizar
17-feb	Charla Motivacional	Ps. Huber Hidalgo	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	16h30-17h30	Personal Operativo	Interno	14	Realizar
18-feb	Código de Conducta	Martha Borja	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	15h15-16h15	Personal Transrodar	Interno	10	Realizar

24-feb	Induccion de Seguridad Industrial (2)	Katty Quiroz	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	2:30	Personal Operativo	Interno	6	Realizar
27-feb	CURSO DE SEGURIDAD CON EL MANEJO DE MONTACARGA	LUIS Heredia	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	16 Horas	Personal Operativo	Externo	20	Realizar
26-mar	CENA CONFERENCIA LIDERAZGO EN EQUIPO	Julian Mite	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	4 Horas	Jefes de Áreas	Externo	1	Realizar
31-mar	El poder de la actitud	Mathias Guillen	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	2 Horas	Personal de produccion	Externo	47	Realizar
4-5-6 Julio	Capacitacion equipos LB2330 Y LBX2330	Byron Veloz, Jose Reyes, Edison Heredia	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	12 Horas	Personal Electrico y Mecanico	Externo	4	Realizar
15-jun	Equipo de mantenimiento y Planificacion	Mecanicos y Electricos	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	2 Horas	Personal de Mantenimiento	Interna	18	Realizar

08-jul	Calidad Modulo para Supervisores	Ing. Lider Perez	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	3 Horas	Supervisores	Interna	4	Realizar
11-15 julio	Calidad Modulo para Supervisores	Ing. Lider Perez	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	08h00-16h00	Supervisores	Interna	5	Realizar
18-jul	Tribologia de los lubricantes	Personal Mantemiento y Produccion	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	4 Horas	Personal Mantemiento y Produccion	Externo	15	Realizar
21-oct	Operaciones de Alistamiento Trabajando sobre formato	Personal Producción de	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	15h00-17h00	Personal de producción	Interna	5	Realizar
02-dic	Simulacro de Evacuacion y Emergencia General	Departamentode Seguridad Industrial.	Departamento de Capacitación Cartorera "Los tres hermanos"	4 Horas	Toda empresa la	Interna	320	Realizar