



Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano

Trabajo de titulación presentado como requisito previo para optar por el título de Tecnólogo/a Superior en Gestión del Talento Humano

TEMA: Plan de mejora en el clima organizacional y desempeño laboral en la empresa Pertraly S.A.

AUTORA: Alvaro Acero, Mercy Dayana

TUTORA: Dra. Rojas Castillo, Carmen Victoria

PROMOCION: 1-4 TSTHQ2

DMQ-Marzo-2023

CERTIFICADO DEL TUTOR

En el Instituto Universitario Pichincha, es presentado por la ciudadana MERCY DAYANA ALVARO ACERO, optar por el título de Tecnóloga en Gestión de Talento Humano, CERTIFICO que dicho proyecto ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Atentamente

Rojas Castillo, Carmen Victoria
cvrojas@tecnologicopichincha.edu.ec
Teléfono móvil: 0998233227
Cédula de identidad: 1801715853

DECLARACIÓN DE IDONEIDAD

Yo, MERCY DAYANA ALVARO ACERO, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún Proyecto de Grado aquí o en otra institución o calificación profesional y son absolutamente originales, auténticos y personales; y que, además, he referido las fuentes bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, para el aprovechamiento de futuras generaciones.

Alvaro Acero, Mercy Dayana
C.I 1755093695
Correo: alvaromercy2002@gmail.com
Teléfono móvil: 0979138121

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mi madre, la señora Rocío Acero, ella ha sido el pilar fundamental para la construcción de mi vida profesional, sentando en mí, bases de responsabilidad y deseos de superación, teniendo en ella un espejo en el cual me quiero reflejar, ya que sus virtudes y su gran corazón me llevan a admirarla cada día más.

Mercy Alvaro

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, porque me ha dado la capacidad y fuerza para terminar este proyecto que inicie hace dos años, ya que sin El nada es posible. Mi profundo agradecimiento al Instituto Universitario Pichincha, por impartir grandes conocimientos y permitirme conocer y aprender de docentes que son excelentes profesionales.

Mercy Alvaro

Resumen

El presente proyecto se enfoca en el área de producción de la empresa Pertraly S.A. es una organización que trabaja encaminada a cumplir sus metas, por medio de KPI's, estos permiten que se enfoque en cumplir sus objetivos. El área de producción lo hace muy bien, pero la pregunta es ¿basta alcanzar las metas sin considerar el clima organizacional?

La propuesta de mejora del clima se realiza a partir del diagnóstico de la satisfacción y expectativas de los colaboradores en relación al clima laboral, analizando su nivel de motivación para trabajar en la empresa Pertraly y las carencias o debilidades que se deben potenciar. Se observa que el clima organizacional es insuficiente para los colaboradores del área de producción. De esta forma es posible ofrecer sugerencias de mejora y un clima favorable para los colaboradores, y así su satisfacción está en un nivel adecuado tanto para la organización como para los colaboradores.

Las organizaciones necesitan que sus colaboradores realicen sus tareas con motivación y entusiasmo, que sientan alegría y felicidad en lo que hacen y que lo demuestren a través de su compromiso y el logro de las metas trazadas desde el inicio de la organización.

Palabras Claves: Motivación organizacional, cultura laboral, liderazgo, desempeño, comunicación.

Abstract

This project focuses on the production area of the company Pertraly S.A. It is an organization that works to meet its goals, through KPI's, these allow it to focus on meeting its objectives. The production area does it very well, but the question is: will it be enough to achieve the goals without considering the organizational climate?

The proposal to improve the climate is carried out based on the diagnosis of the satisfaction and expectations of the collaborators in relation to the work environment, analyzing their level of motivation to work in the Pertraly company and the deficiencies or weaknesses that must be strengthened. It is observed that the organizational climate is insufficient for the collaborators of the production area. In this way it is possible to offer suggestions for improvement and a favorable climate for the collaborators, and thus their satisfaction is at an appropriate level for both the organization and the collaborators.

Organizations need their collaborators to carry out their tasks with motivation and enthusiasm, to feel joy and happiness in what they do and to demonstrate it through their commitment and the achievement of the goals set from the beginning of the organization.

Keywords: Organizational motivation, work culture, leadership, performance, communication.

Indice

Resumen	6
Abstract.....	7
Tema	11
Planteamiento del problema.....	11
Formulación del problema.....	11
Idea a defender.....	12
Objetivos.....	12
General.....	12
Específicos	12
Justificación	12
CAPITULO I: Fundamentación teórica.....	14
Clima Organizacional	14
Liderazgo	15
Estilos de liderazgo en la actualidad.....	15
<i>Tipos de Liderazgo</i>	15
Características de un líder transformador	16
Comportamiento de los colaboradores.....	17
Higiene.....	18
Motivación	18
Dirección por fortalezas	19
<i>Futuras estrategias de motivación</i>	20
<i>Acciones motivadoras de un Líder</i>	20
La comunicación.....	21
Satisfacción laboral.....	22
<i>Aspectos de satisfacción laboral</i>	22
<i>Aspectos de insatisfacción laboral</i>	22
Dimensiones del Clima Organizacional.....	23
Estructura	24
Responsabilidad	24
Recompensa	24
Relaciones.....	24

Cooperación	24
Conflictos	24
Identidad	24
Elementos externos que influyen en el Clima Organizacional	24
Desempeño Laboral	25
Evaluación del desempeño laboral	25
Los KPI importantes de desempeño	26
Ejemplos de evaluaciones de desempeño	26
Plan de mejora	27
Marco conceptual.....	29
Comunicación	29
Administración del desempeño.....	29
Integridad	29
Innovación	29
Liderazgo	29
Calidad	29
Satisfacción.....	29
Trabajo.....	29
Organizacional	29
Desempeño	30
Plan de mejora	30
Motivación.....	30
Competencia	30
Capital humano	30
Estrategias.....	30
Adaptación.....	30
Objetivo Organizacional.....	30
Equipo.....	30
CAPITULO II: Diagnostico situacional	31
Empresa Pertraly S.A.....	31
<i>Historial</i>	31
<i>Misión</i>	31
<i>Visión</i>	31

Valores	31
Desarrollo de la metodología	31
<i>Población y muestra</i>	31
<i>Muestra:</i>	32
Técnicas e Instrumentos para la investigación.....	32
Método de Investigación.....	32
Encuesta.....	32
Conclusiones.....	44
Recomendaciones	44
Foda	45
CAPITULO III: Propuesta.....	46
Propuesta de integración.....	46
Talleres de motivación.....	47
Capacitación y Plan de Carrera.....	51
Conclusiones.....	62
Recomendaciones	63
Bibliografía	64

Tema

Plan de mejora en clima organizacional y desempeño laboral en la empresa Pertraly S.A.

Planteamiento del problema

Existen factores importantes por los cuales el Clima Organizacional y el desempeño laboral está fallando en el área de producción en la empresa Pertraly S.A.

Primero la falta de comunicación entre colaboradores internos y externos genera problemas graves para la empresa ya que sus colaboradores estarán en conflicto al momento de realizar sus actividades, y la falta de mejora en el clima organizacional y así generará baja fluidez de producción.

Los colaboradores, tienen que adaptarse al cambio y a nuevos procesos que en algunos casos ocasiona desmotivación, confusión, bajando su productividad y ocasionando un malestar en el Clima Organizacional.

El desempeño laboral este separado por culpa de los internos, deficiente comunicación entre colaboradores y mal manejo de capacitaciones, lo cual existe conflictos por falta de equidad ya que existen preferencias y tienen disgustos perjudicando así la productividad de la empresa.

Formulación del problema

¿Hay la necesidad de realizar un plan para mejorar el Clima Organizacional en el área de producción de la empresa Pertraly S.A.?

Idea a defender

El Plan de mejora del Clima Organizacional del área de producción de la empresa Pertraly, radica comprender aquello que influye en el rendimiento de los colaboradores en el trabajo, un plan de acción de mejora diseñado con estrategias enfocadas a mejorar el clima laboral, así fortalece los comportamientos saludables en los colaboradores.

Objetivos

General

Mejorar el ambiente y desempeño laboral mediante estrategias organizacionales para la satisfacción de un buen clima laboral en la empresa Pertraly S.A.

Específicos

- Investigar de manera bibliográfica sobre el contenido teórico del Clima organizacional y desempeño laboral y como se desarrolla un plan de mejora.
- Diagnosticar por medio de una encuesta las dificultades que se están presentando en el área de producción de Pertraly.
- Definir estrategias orientadas al mejoramiento del clima organizacional del área de producción.

Justificación

La importancia de este proyecto radica los beneficios que tiene para los colaboradores el buen clima laboral y así les permita trabajar con satisfacción encontrando un estímulo a la hora de realizar una actividad y esta sea gratificante, que no solo proporcione beneficios económicos, sino que a su vez armonía, comunicación y felicidad.

Con este plan se busca la motivación de los colaboradores en sus actividades y fomentar el buen ambiente laboral, así mismo analizar las expectativas emocionales de cada uno de los miembros de la empresa y continuar analizando las variables para la generar un cambio de actitud y dé como resultado un adecuado clima laboral.

En el plan de acción sería el tema de capacitaciones de forma continua para los colaboradores en las diferentes áreas, promoviendo valores, así como el orden, trabajo en equipo y comunicación, a su vez lograr satisfacción a los colaboradores con el cumplimiento de metas.

Esto tendrá beneficios a toda la empresa, así mismo poder equilibrar la comunicación entre los colaboradores y trabajar en equipo ya que es escasa las variables.

Esta investigación requiere demostrar el impacto y conocimiento académico que se ha adquirido en la carrera Gestión del Talento Humano, sobre todo en la materia Bienestar y Compensación en el Trabajo, la comunicación debe ser concebida como una línea estratégica del aspecto integral profesional de los colaboradores, cuyo efectos son reflejados tanto en el clima como en la motivación laboral, el estilo de liderazgo, la toma d decisiones, las relaciones de trabajo individuales y de equipo, definiendo los niveles de producción del desarrollo organizacional de la mano del recurso humano.

Se planea una autoevaluación enfatizando en el desempeño de su trabajo diario y así se evaluará sus aptitudes, conocimiento y experiencia, capacitaciones como mejora optimizando los procesos logrando así que esto se vuelva parte de la cultura organizacional.

Líneas y sublíneas de investigación

Líneas de investigación de la carrera	Promover una sociedad participativa.
Sublíneas de investigación	Administración y diseño de los procesos De gestión del Talento Humano

Ejes del Proyecto integrador

	Materias integradoras	Resultados de aprendizaje
Eje de formación	Gestión Integral del Talento Humano	Comprende el proceso y los roles de gestión de recursos humanos en el ámbito estratégico y operativo en las organizaciones, considerando su contribución a los resultados de la empresa, además reconoce los procesos de la administración de recursos humanos, con enfoque sistémico.
	Metodología de la investigación	Analizar un conjunto de técnicas e instrumentos conceptuales y prácticos básicos sobre bienestar y compensaciones en el trabajo que le permitan al estudiante propiciar ambientes de bienestar integral en el contexto socio laboral del personal en la organización.
	Desarrollo Organizacional	Identifica y utiliza herramientas modernas de gestión del cambio organizacional, aplicando los principios y procesos para planificar, diseñar, administrar y controlar modelos de gestión empresarial; así como también para innovar, formular y desarrollar soluciones orientadas al cambio y mejora organizacional para satisfacer las demandas de la organización.
	Bienestar y Compensación en el Trabajo	Analizar un conjunto de técnicas e instrumentos conceptuales y prácticos básicos sobre bienestar y compensaciones en el trabajo que le permitan al estudiante propiciar ambientes de bienestar integral en el contexto socio laboral del personal en la organización.

CAPITULO I: Fundamentación teórica

El Plan de mejora del clima organizacional en el área de producción de la empresa Pertraly S.A. debe tener un impacto en los colaboradores, lo cual se debe empezar analizando el Clima organizacional, elementos, dimensiones, características y proponer un Plan de mejora; analizando el alcance y el objetivo que va a tener en el área de producción.

Clima Organizacional

Citado de (Salvador, 2012) Los primeros estudios del Clima Organizacional fue realizado por Kurt Lewin en 1930, donde se refirió al Clima Organizacional como Atmósfera Psicológica, basada en varios tipos de liderazgo lo que sugiere diferentes tipos de atmosferas sociales e hizo un experimento que permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo tenía en relación con el Clima organizacional.

Según esta teoría el liderazgo define el clima organizacional de la empresa porque el líder tiene la capacidad de influir en los colaboradores para lograr las metas de la organización o si la organización no tiene un buen líder, será difícil lograr las metas esperadas.

Según Chiavenato (2000) Citado por (Solarte, 2009) indica que el Clima Organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral y son percibidas por los colaboradores y tienen influencia directa en su comportamiento.

El clima organizacional es el ambiente interno de la organización donde el colaborador se desarrolla e influye en su comportamiento, por lo tanto, es importante analizar su comportamiento.

Tomando en cuenta estas dos teorías el Clima Organizacional se mide con base a dos factores: el liderazgo y el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización.

Liderazgo

Lewin, Lippitt y White (1939) citado de (Bill Jonathan Serrano Orellana, 2014) indica que los estilos de liderazgo se clasifican en: democrático que incita a un mejor comportamiento entre los colaboradores, el autocrático se enfoca en los comportamientos agresivos y hostiles, y el estilo Laissez-Faire es un liderazgo no autoritario el líder tiene un rol pasivo ante su equipo y confía en que todo saldrá bien pero no siempre los resultados son los esperados.

Según Davis y Newstrom (2003) Citado de (Bill Jonathan Serrano Orellana, 2014). El liderazgo es la habilidad que tiene una persona para influir en los demás y conseguir el máximo potencial y lograr que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos.

La tarea de un líder es demostrar cada día su capacidad para dirigir los esfuerzos de sus colaboradores para lograr sus objetivos, motivarlos a trabajar con pasión y entusiasmo, y crear un ambiente apropiado para el mejor desarrollo del trabajo.

Estilos de liderazgo en la actualidad

Según Daniel Goleman (2005) Psicólogo estadounidense y profesor de Harvard, citado de (Vivas, 2018) indica que existen 6 estilos de liderazgo.

Tipos de Liderazgo

1.- Liderazgo coercitivo (hacer lo que les digan)

Este estilo trata de cumplir con las funciones del líder con instrucciones precisas, nadie puede cuestionar al líder y tampoco pide opiniones, se recomienda utilizar esta administración cuando sea necesario, ya que, si el líder permanece en este cargo, causará mucho tiempo, el fracaso continuo destruye el ambiente organizacional e impide el logro de las metas organizacionales, porque los empleados se desmotivan y evitan expresar sus opiniones por miedo al rechazo.

2.- Liderazgo orientativo (vengan conmigo)

El líder es un idealista, tiene una visión clara de largo plazo y motiva a sus colaboradores a alcanzar este ideal, este tipo de liderazgo genera gran responsabilidad y compromiso con la organización, este estilo mejora el clima de la organización y del líder. explica las reglas. igualdad para todos, lo que les da la libertad de innovar y experimentar, lo que crea una gran capacidad para motivar a los colaboradores.

3.- Liderazgo afiliativo (las personas son lo primero)

Este liderazgo gira en torno a las buenas relaciones entre todos los socios, los sentimientos están por encima de las tareas y metas. Los empleados son libres de hacer su trabajo como mejor les parezca.

El liderazgo ha ido evolucionando en la historia, el líder de hoy no puede seguir dando órdenes y cuestionando la falta de resultados de los colaboradores, aún existen este tipo de líderes, que no se relacionan con su equipo y que imponen sus órdenes indicando quien es el que manda (Garza, 2019).

Se aplica cuando se considera la armonía entre los empleados, mejorando la comunicación cuando los empleados son nuevos y cuando necesitan estar motivados en momentos de alto estrés. Este estilo de liderazgo da la impresión de que se tolera un desempeño deficiente, por lo que debe combinarse con otros estilos como el controlador.

Según David Fischman (Fischman, 2017) indica que las investigaciones académicas demuestran que el liderazgo más efectivo, que el llegar a los colaboradores ocasiona mayor interés por parte de ellos convirtiéndose en un liderazgo transformador.

Características de un líder transformador

Aprende rápido: Un líder debe mantenerse activo en el aprendizaje de cosas nuevas como temas políticos y socioeconómicos, temas tecnológicos, introducción de nuevas plataformas que lo ayudarán a tomar mejores decisiones en este mundo empresarial.

Se adapta al cambio: El líder debe adaptarse a estos cambios y ser más innovador y reaccionar rápido a las exigencias competitivas que se los presente.

Ayuda a crear nuevos líderes: Transmite con entusiasmo el espíritu de empoderamiento a sus colaboradores y se convierte en un modelo a seguir, creando, nuevos líderes que son valiosos para la organización.

Transmite motivación: Tiene la capacidad de influir positivamente en el comportamiento y provenir de los colaboradores, para que obtengan resultados favorables para la organización.

El carácter de un líder es crear un entorno suficiente para aumentar la productividad y mantener a los empleados contentos y motivados, reduciendo así el ausentismo y las molestias de los empleados.

Comportamiento de los colaboradores

El comportamiento de los colaboradores va de la mano con la motivación que ellos tengan en su ambiente. Según, Maslow (1943), Citado de (Turienzo, 2016), publicó un artículo llamado “Una teoría sobre la motivación Humana” (1954), y lo resumió en una pirámide de necesidades que el ser humano debe llegar a obtener para poder llegar a la felicidad y la búsqueda de los elementos deseados será la generadora de la motivación (Turienzo, 2016).

En la actualidad el comportamiento de los colaboradores ha ido cambiando con base al Clima o ambiente de la organización en el que se encuentran

Figura 2

Pirámide de Maslow



Fuente: Atperson Formación

<https://blog.atperson.com/la-piramide-de-maslow-aplicada-a-la-busqueda-de-empleo>

Tomando en cuenta esta teoría en el ámbito organizacional, se debe comunicar seguridad y confianza al colaborador a través de incentivos que lo ayuden a crecer como profesional y sentirse satisfecho e importante en la organización.

Según Frederick Herzberg, citado de (Quiroa, 2021), existen dos factores importantes que impulsan el comportamiento de los colaboradores de una organización, el de higiene y motivación, estos determinan la satisfacción o insatisfacción que provocan en su actuar.

Higiene

Este se relaciona con el ambiente o clima donde se desempeña el colaborador, se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- Factor económico, donde involucra el salario y beneficios que recibe el colaborador y debe ser de acuerdo con las funciones que realiza.
- Condiciones de trabajo, debe estar adecuado a las necesidades del colaborador, instalaciones seguras, buena iluminación, equipos de trabajo en buen estado y ambiente en temperaturas adecuadas, si el colaborador no tiene estas condiciones no se siente a gusto.
- Seguridad laboral, basadas en un reglamento interno con políticas justas y adecuadas pensando en el bienestar del colaborador.
- Factores sociales, hace referencia a la relación personal y convivencia que se tiene entre compañeros de trabajo.
- Beneficios adicionales, estos pueden ser, seguros médicos para sus familias, pago de bonos por cumplimiento de KPI's, programas de ayuda académica, es necesario tomar en cuenta estos beneficios extras para que el colaborador se sienta conforme en su trabajo.

Motivación

Estos factores se relacionan directamente a cada puesto de trabajo y generan una satisfacción positiva en el colaborador mejorando su productividad.

Los factores más relevantes son:

- Trabajo estimulante, las funciones realizadas por el colaborador deben ser interesantes y que sirvan de estímulo para desempeñarse de mejor manera y así mantenerse motivado.

- Logro y autorrealización, los colaboradores se sienten satisfechos en su trabajo cuando sienten que lo que hacen es importante y aportan valor a la organización, generando un sentimiento de logro y crecimiento.
- Reconocimiento, es importante para el colaborador recibir un reconocimiento por parte de su líder ya que eso demuestra que ha realizado un buen trabajo.
- Responsabilidad, cuando un líder entrega la responsabilidad al colaborador y minimiza los controles aumenta la autoconfianza, y como resultados tienen un mejor desempeño.

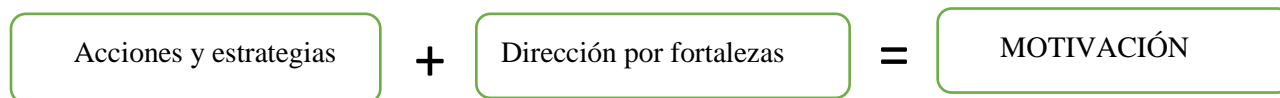
Dirección por fortalezas

Además de centrarse en la motivación de los colaboradores, existen otras formas de mejorar su estrategia de relaciones con los colaboradores, como la capacitación.

La gestión de fortalezas significa crear una cultura en la organización que enfatice las fortalezas de los colaboradores, de manera que, si el colaborador tiene la oportunidad de hacer lo que le gusta, tenga más certeza de que los resultados de su trabajo mejorarán.

Figura 3

La dirección de fortalezas



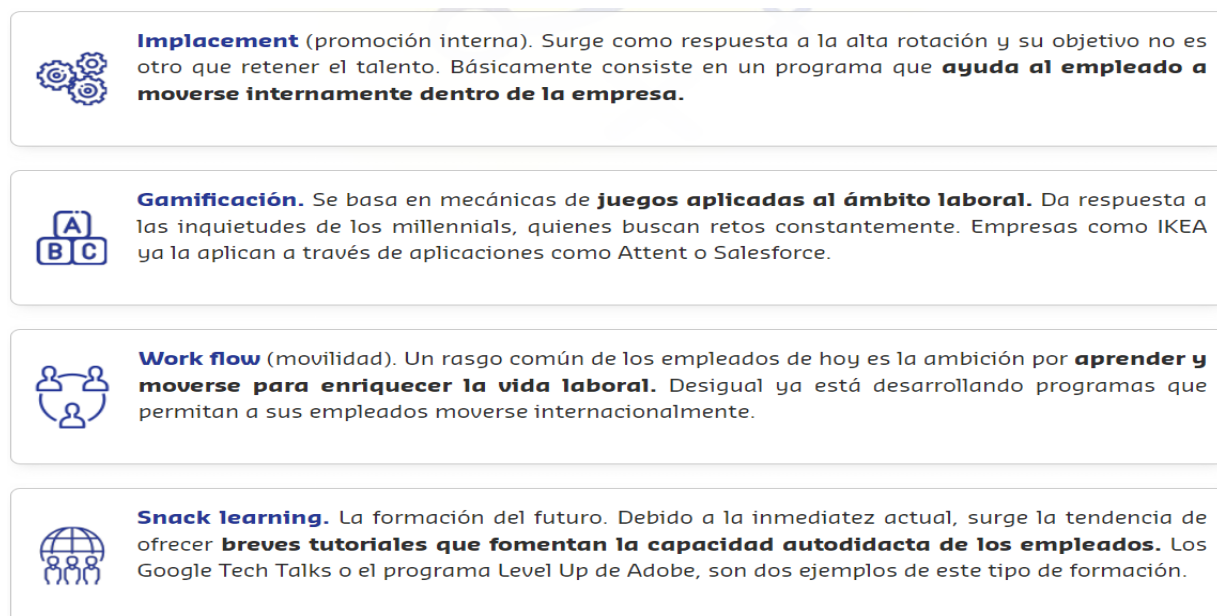
Fuente: La motivación, satisfacción y compromiso de los empleados (Sodexo, 2021)

Para el líder de la organización lo más importante es implementar la gestión óptima de las fortalezas de los colaboradores, para mejorar el balance vida-trabajo y la productividad en general, para ello es importante mantener una buena comunicación con cada socio, conoce al equipo y conoce tus cualidades que te ayuda a verte a ti mismo como un líder, no como un jefe. Cada socio tiene un gran potencial y solo es necesario encontrarlo, porque puede ser de gran ayuda en una organización.

Futuras estrategias de motivación

Figura 5

Estrategias motivacionales



Fuente: La motivación, satisfacción y compromiso de los empleados (Sodexo, 2021)

Es importante asegurar un buen clima organizacional, que sea interesante, que motive a los colaboradores a involucrarse, la atención al equipo ayuda a estar al tanto de sus tareas y a motivarlos a realizar su trabajo con alegría y mucha pasión, que mejora la productividad individual y grupal.

Actualmente hay un desarrollo en estrategias para aumentar la motivación de los socios, pero depende del gerente, cuidar, saber y escuchar lo que necesitan sus socios, es un motivador y con ello es posible lograr metas. y metas sobre la organización.

Acciones motivadoras de un Líder

- Mejorar la comunicación, tienes que comunicarte con frecuencia y ser inteligente porque entonces sabes cuándo escribir un correo electrónico y cuándo hablar cara a cara. Los empleados te aprecian y te sienten apreciado.

- Ser un ejemplo, si muestra entusiasmo por los objetivos de la empresa, los colaboradores trabajarán para alcanzar esos objetivos. Un estado de ánimo positivo es contagioso, y más aún en un entorno laboral.
- Buscar feedback en el equipo, dé a sus colaboradores más influencia sobre cómo trabajan. Solicite sus opiniones y sugerencias sobre cómo mejorar el desempeño; recuerda que este comportamiento puede aumentar la motivación en el trabajo.
- Ofrecer oportunidades, los colaboradores están más motivados cuando saben que están trabajando duro para lograr sus objetivos. Motive a sus empleados capacitándolos para que aprendan las habilidades que necesitan para ascender en la escala profesional.
- Proporcionar incentivos, el reconocimiento en público motiva al colaborador a mejorar cada día, se puede ofrecer algún beneficio en modo de incentivo, por ejemplo: un día de descanso, un bono de supermercado, entre otros.

La comunicación

Según Fernández Collado, citado de (Guerra, 2005) indica que la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, también se entiende como un conjunto de técnicas encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre todos los miembros de la empresa. Para que la comunicación sea efectiva se debe tomar en cuenta algunos puntos, como:

- Un entorno adecuado sin distracciones, para que el destinatario pueda comprender bien el mensaje.
- El mensaje debe ser claro y conciso, y el remitente y el destinatario deben utilizar el mismo lenguaje.
- La comunicación debe ser inclusiva, porque actúa como una alianza entre los socios de la organización para lograr su cooperación y lograr el objetivo.
- La comunicación interna utiliza los medios técnicos actualmente disponibles, canales informales como WhatsApp, Teams, etc.
- Para comunicarse de manera efectiva, debe ser claro y conciso, evitar la comunicación excesiva.

- Utilizar términos entendibles para el receptor.
- Compromiso de los líderes de la organización para que la estrategia de comunicación y la estrategia empresarial vayan en un mismo camino.

Satisfacción laboral

Este es el nivel de cooperación en relación con el clima organizacional, lo que significa que las metas personales de los colaboradores son compatibles con las metas de la organización. Para que exista satisfacción laboral en el equipo influye también en el ambiente y a las condiciones del lugar de trabajo.

Aspectos de satisfacción laboral

Existen algunos aspectos de satisfacción hacia los colaboradores:

- Emplear a personas con las competencias adecuadas para cada puesto.
- Construir vínculos entre los colaboradores.
- Tener un plan de incentivos.
- Impulsar el trabajo en equipo.
- Tener espacios de descanso para que los colaboradores se puedan tomar en break.

Aspectos de insatisfacción laboral

Provocan y no permiten que sean productivos, por ejemplo:

- Salarios bajos, es importante que el colaborador reciba un salario acorde a sus habilidades, conocimientos, experiencia, educación, funciones y responsabilidades.
- Malas relaciones con los líderes y compañeros de la organización, la actitud arrogante de algunos líderes provoca un mal ambiente de trabajo también entre los colaboradores.
- Pocas oportunidades de promoción, la organización debe analizar las habilidades de los colaboradores, donde puedan desarrollarse tanto personal como profesionalmente.
- Las malas condiciones de la infraestructura, la falta de limpieza, iluminación o espacios reducidos son factores que generan insatisfacción entre los colaboradores y les impiden realizar bien su trabajo.

- Relación familiar y laboral, es importante considerar los horarios de trabajo de los colaboradores porque las horas extras impiden que el colaborador mantenga la relación y cuide a su familia, especialmente a la compuesta por adultos mayores e hijos.

Dentro de la satisfacción laboral también se debe tomar en cuenta que los colaboradores necesitan ser respaldados por entes de control como es el Ministerio de Trabajo, IESS, entre otros, estas entidades velan por los derechos de los colaboradores.

Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son características que pueden ser evaluadas y permiten diagnosticar el entorno en el que se encuentran los colaboradores.

Según Renasis Likert (1903-1981) Citado de (Studios, 2021) psicólogo estadounidense, estudió el comportamiento en las organizaciones y llegó a la definición que el clima organizacional se puede medir en ocho criterios.

- **Los métodos de mando:** la manera en que los líderes se relaciona con los colaboradores.
- **Las características de las fuerzas motivacionales:** hace referencia a las expectativas que tienen los colaboradores y las estrategias que se utilizan en la organización para mantenerlo motivado.
- **Las características de los procesos de comunicación:** se enfoca en los distintos modelos de comunicación interna que existen en la organización.
- **Las características de los procesos de influencia:** es la relación entre el líder y el colaborador como influye en el cumplimiento de los objetivos.
- **Las características de los procesos en la toma de decisiones:** se basa en la forma de la toma de decisiones y como se las distribuyen.
- **Las características de los procesos de planeación:** se relaciona con los procesos de planificación de la organización.
- **Las características de los procesos de control:** se trata de la manera como se lleva el control en la organización.

- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** se refieren a los métodos que utilizan para evaluar y perfeccionar el cumplimiento de objetivos.

Dentro de las dimensiones que se relacionan en el Clima Organizacional se puede ver las siguientes:

Estructura

Representa el conocimiento que tienen los colaboradores acerca de las políticas, procedimientos, reglas y otras restricciones que pueden afectar su trabajo.

Responsabilidad

Es el sentimiento de los colaboradores acerca de su autonomía en las decisiones de su trabajo.

Recompensa

Es la perspectiva de los colaboradores de recibir algo a cambio a su buen trabajo.

Relaciones

Se refiere a la percepción de los colaboradores a buen ambiente de trabajo entre todos los miembros de la organización.

Cooperación

Es el sentimiento de ayuda entre todos los colaboradores y directivos.

Conflictos

Aceptar opiniones diferentes entre los miembros de la organización y solucionar los problemas que se presenten.

Identidad

Es el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores en la organización.

Elementos externos que influyen en el Clima Organizacional

Dentro de los factores externos que afectan al Clima organizacional y no están bajo el control de la organización, tenemos los siguientes:

- Los Clientes.

- Los Proveedores.
- La competencia.
- Los medios de comunicación.
- La economía.
- La Política y cuestiones legales.
- Condiciones económicas.
- Avances tecnológicos.
- Aspectos culturales y sociales.
- Factores políticos y legales.

No se puede evitar que ocurra algunos de estos factores, por eso es importante tener un plan de acción para ponerlo en marcha en el momento que se requiera, para que exista un buen Clima organizacional se debe tomar en cuenta que todo el colaborador debe regirse a la Cultura de la organización, para por saber cuál es el objetivo y la razón de ser de la misma.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral es la calidad del trabajo con el que cada empleado participa en el desempeño de sus tareas diarias durante un determinado tiempo. Es el concepto de recursos humanos el que ayuda a entender cómo se desenvuelve una persona en su rol.

Según Chiavenato (2004: 359) Citado de (Scielo, 2010) plantea que el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Esta definición es interesante porque el autor nos muestra que cada persona es diferente, integramos un conjunto de comportamientos y deseos y lo usamos para lograr el mejor resultado.

Podemos concluir que, si los empleados conocen todas sus actividades de acuerdo a esta definición en su ambiente de trabajo, el desempeño mejorará.

Evaluación del desempeño laboral

Es un método utilizado para medir la contribución individual o grupal de uno o más empleados de una empresa durante un período de tiempo.

Tienen en consideración tres dimensiones de analizar lo que aporta a la empresa:

- **Características personales:** se enfoca en medir si la persona en cuestión tiene las habilidades y actitudes necesarias para cumplir con las expectativas de su rol.
- **Basados en el comportamiento:** este método se utiliza para identificar y rastrear acciones específicas que acercan o alejan a un empleado del desempeño ideal.
- **Centrados en el resultado:** Se refiere específicamente a la medición cuantitativa de los logros de un empleado. Basado en ciertas estadísticas y métricas, se considera un método más objetivo que otros.

Los KPI importantes de desempeño

Aunque las variables son muchas, en general cualquier área de RRHH debe siempre, casi necesariamente, considerar los siguientes KPIs:

- **Turnover rate (Tasa de rotación):** es un indicador de la frecuencia con la que es necesario contratar empleados para realizar una tarea específica. Ya sea porque los empleados deciden irse voluntariamente o no. Es importante entender lo que está mal con el puesto, puede ser demasiado exigente, la compensación no es suficiente o hay desacuerdo entre los empleados. miembros que componen el equipo interactuando con este rol.
- **Absentismos laborales:** este indicador puede revelar problemas de estrés, insatisfacción laboral, enfermedad profesional o una simple inclinación o sentido de responsabilidad en uno o algunos empleados.
- **Promedio de tiempo para lograr objetivos:** independientemente del puesto, cada rol en la empresa implica un cierto nivel de conocimientos y tareas que deben ser realizadas antes de que se pueda considerar que un empleado ha realizado satisfactoriamente sus funciones.

Ejemplos de evaluaciones de desempeño

En la actualidad, existen varios modelos de evaluación de puestos de trabajo implantados periódicamente en las empresas. Cada uno revela diferentes aspectos de la función o el empleado que se está supervisando.

- Evaluación 360°: cada rol en la empresa implica un cierto nivel de conocimientos y tareas que deben ser realizadas antes de que se pueda considerar que un empleado ha realizado satisfactoriamente sus funciones.
- Autoevaluación: Como dice la palabra, la autoevaluación la hace el propio empleado, quien es responsable de medir los resultados de su propio trabajo. Esto generalmente incluye logros, metas alcanzadas, desafíos y cualquier medida de cómo ha contribuido al negocio.
- Evaluación de 90 (o de manager): Esta es la forma más común y probablemente la más sencilla de medir el rendimiento. Aquí, solo esos gerentes son responsables de evaluar e implementar los KPI para empleados específicos.
- Evaluación de 180 (o de compañeros): Este método, similar al 360 pero a mayor escala, incluye una autoevaluación que tiene en cuenta el feedback e indicadores ofrecidos por tu jefe inmediato y algunos compañeros.

Plan de mejora

El plan de mejora consiste en tomar medidas de cambio para mejorar, en este caso el clima organizacional del área de producción de la empresa Pertraly S.A. Las medidas deben ser sistemáticas y planificadas, y se debe elaborar un plan de acción de mejora. Destacan las partes del plan de mejora:

Objetivos

Mejorar el clima Organizacional de la empresa Pertraly S.A.

Acciones

Que se va a hacer para cumplir el objetivo

Responsable

Persona que dará seguimiento y se ocupará de dar cumplimiento al objetivo.

Recursos

Medios que se utilizara para desarrollar el Plan de mejora, como reglamentos, esquemas de trabajo o documentación.

Procedimiento

Metodología a utilizar.

Indicadores

Medios para saber el cumplimiento del objetivo.

Figura 6

Ejemplo de una matriz para hacer un plan de mejora

Objetivos	Acciones	Responsable	Recursos	Procedimiento	Indicadores

Fuente: Autoría propia previo investigación.

Pasos para realizar un Plan de mejora

- Definir los objetivos
- Medir y analizar los resultados.
- Comparar resultados entre procesos.
- Simplificar procesos.
- Involucrar al equipo de trabajo.
- Evaluación periódica del plan de mejora continua.
- Análisis y feedback de los resultados

Marco conceptual

Comunicación

Intercambiar información entre dos o más personas para transmitir o recibir información u opiniones.

Administración del desempeño

Proceso que combina el establecimiento de objetivos, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un sistema común, cuyo propósito es garantizar que el desempeño del personal apoye los objetivos estratégicos de la empresa.

Integridad

Persona que busca el bien para sí, sin afectar a nadie más, siempre hace lo correcto.

Innovación

Implementar ideas para modificar elementos ya existentes para mejorarlos o elementos nuevos.

Liderazgo

Es una oportunidad para trabajar en grupos y grupos como medio de crecimiento personal; Es participación en conocer el propio trabajo, evitando adicciones y desarrollando un alto nivel de compromiso, determinación y confianza en uno mismo.

Calidad

Esta es toda la cualidad inherente que hace que valga la pena compararlo con cualquier otra cosa de su tipo.

Satisfacción

Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

Trabajo

Actividad de las personas que tienen que cumplir para cumplir necesidades o pagar deudas

Organizacional

Hace referencia a todos los fenómenos, personas o situaciones en conexión con una organización en particular.

Desempeño

Acto de cumplir una obligación o realizar una actividad de buena manera.

Plan de mejora

Es un conjunto de medidas de cambio que se forman en una organización para mejorar el rendimiento y productividad en la organización.

Motivación

Destaca que el concepto de motivación se ha utilizado tanto en psicología que actualmente no existe un acuerdo general sobre qué tipo de conducta se puede clasificar como conducta motivada. Parece haber consenso en que el comportamiento en cuestión se caracteriza por la dirección y el propósito.

Competencia

Diferentes funcionarios económicos participan en un mercado presentando estrategias.

Capital humano

Se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización.

Estrategias

Ideas o acción meditadas con un fin determinado.

Adaptación

Es el proceso mediante el cual un organismo se adapta más al ambiente donde vive.

Objetivo Organizacional

Situación deseada que la organización intenta lograr.

Equipo

Conjunto de personas que realiza una actividad de mejor manera.

CAPITULO II: Diagnostico situacional

Empresa Pertraly S.A.

La presente investigación se realizará en el área de producción de la empresa Pertraly S.A. conformado por 8 personas, ubicada en Quito, Corredor Alpachaca S/N – Terminal de carga de exportación – Nuevo Aeropuerto Mariscal Sucre.

Historial

La empresa fue fundada en 14 de noviembre de 2001. Actualmente emplea a 138 (2021) personas. En sus últimos aspectos financieros destacados, Pertraly S.A. reportó aumento de ingresos netos en 2021.

Misión

Se compromete a desarrollar sus actividades al amparo de las leyes ecuatorianas, aplicando los principios de gestión en seguridad y salud ocupacional, tendientes a prevenir, disminuir y eliminar los riesgos laborales y así mantener un adecuado ambiente de salud ocupacional, mediante la participación y cumplimiento de todos los integrantes de la Compañía

Visión

Mejorar ostensiblemente la armonía entre el trabajador, el ambiente y las condiciones de trabajo, con el fin de mejorar su nivel de vida y garantizar su salud

Valores

- Transparencia
- Excelencia
- Respeto
- Diferencia
- Responsabilidad

Desarrollo de la metodología

Población y muestra

Figura 7

La población en la presente investigación

ÁREA	Nº DE COLABORADORES
Lider	1
Área Producción	7
TOTAL	8

Fuente: Elaboración propia previo investigación.

Muestra: Por ser número reducido, no fue necesario la aplicabilidad de una muestra, se trabajó con la totalidad de la población.

Técnicas e Instrumentos para la investigación

La técnica que se usará será la Encuesta.

Método de Investigación

El método de investigación es el conjunto de técnicas que permiten obtener conocimiento sobre algo en particular, utilizando así herramientas para poder obtener datos más específicos.

Mediante la encuesta que se aplicará a los trabajadores del área de Producción para determinar la situación actual sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad. Se elaborará las tablas y gráficos de la muestra aplicada con el análisis e interpretación de los mismos.

Encuesta

Se aplicará a través de Google forms, office.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvoztD58W9r_GxNJJq_cTkrQ/viewform

Tabulación Tabla

Gráfico Excel

Interpretación – Análisis cuantitativo

Figura 8

Membrete de Encuesta

The image shows the header of a Google Form titled "Encuesta Clima Organizacional". The text in the header reads: "Las encuestas tienen fines académicos, por lo cual solicito la colaboración con su criterio de acuerdo a lo expuesto. La encuesta es anónima y no hay respuestas correctas e incorrectas, sólo se necesita conocer su punto de vista sobre el Clima Organizacional en la empresa Pertraly S.A."

Fuente: Google Forms

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvoztD58W9r_GxNJJq_cTkrQ/viewform

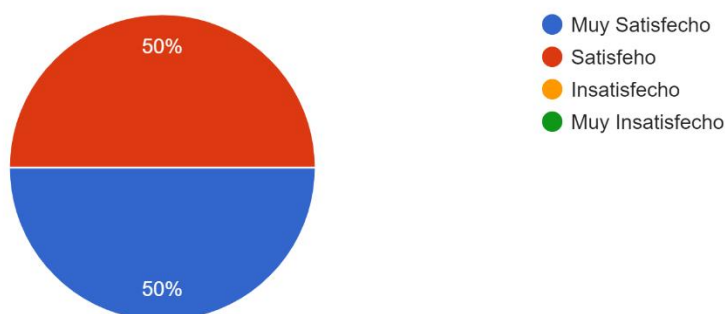
Figura 9

Pregunta 1

PREGUNTA 1	¿Qué tan satisfech@ se siente trabajando en la empresa Pertraly?								Conteo
Muy Satisfecho		1		1		1		1	4
Satisfecho	1		1		1		1		4
Insatisfecho									0
Muy Insatisfecho									0

1.- ¿Qué tan satisfech@ se siente trabajando en la empresa Pertraly?

8 respuestas



Fuente: Google Forms

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvozd58W9r_GxNJJq_cTkrQ/viewform

Conclusión 1. Este resultado da como conclusión que el 50% de los colaboradores del área de producción de la empresa Pertraly S.A. se encuentran Satisfechos de trabajar en la organización, mientras que el otro 50% se sienten muy satisfechos, lo que da a entender que el clima va en buen camino.

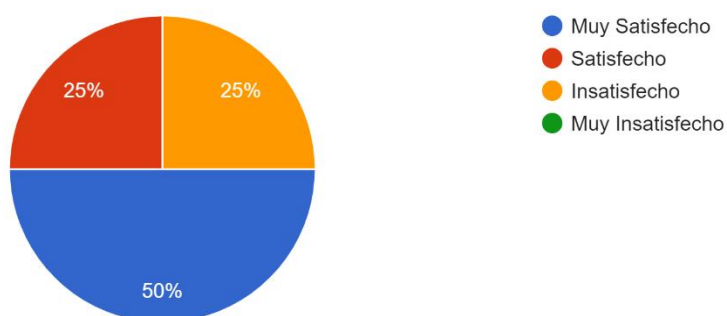
Figura 10

Pregunta 2

PREGUNTA 2	¿Cómo se siente con las funciones que realiza en la empresa Pertraly?								Conteo
Muy Satisfecho		1		1		1		1	4
Satisfecho	1						1		2
Insatisfecho			1		1				2
Muy Insatisfecho									0

2.- ¿Cómo se siente con las funciones que realiza en la empresa Pertraly?

8 respuestas



Fuente: Google forms

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvozjD58W9r_GxNJJq_cTkrQ/viewform

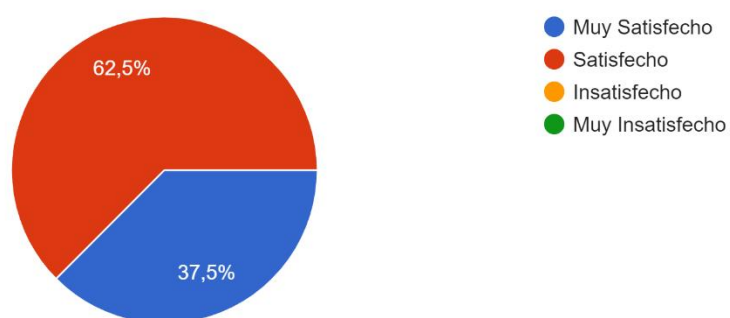
Conclusión 2: es evidente que 2 de los colaboradores no se encuentran a gusto con las funciones que desempeñan, se recomendará analizar sus competencias y habilidades mediante one to one con el jefe de Talento Humano, 2 de los colaboradores se encuentran satisfechos y 3 están muy satisfechos con lo que realizan en la empresa Pertraly S.A.

Figura 11*Pregunta 3*

PREGUNTA 3	¿Cómo se siente con el apoyo de su Jefe?								Conteo
Muy Satisfecho		1		1		1			3
Satisfecho	1		1		1		1	1	5
Insatisfecho									0
Muy Insatisfecho									0

3.- ¿Cómo se siente con el apoyo de su Jefe?

8 respuestas



Fuente: Google forms

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvozjD58W9r_GxNJJq_cTkrQ/viewform

Conclusión 3: El 37,5% de los colaboradores se sienten muy satisfechos por el apoyo de su jefe, mientras que el 62,5% están satisfechos, ya que la función del jefe es apoyar a su equipo con la finalidad de desarrollar su potencial y obtener un mejor rendimiento.

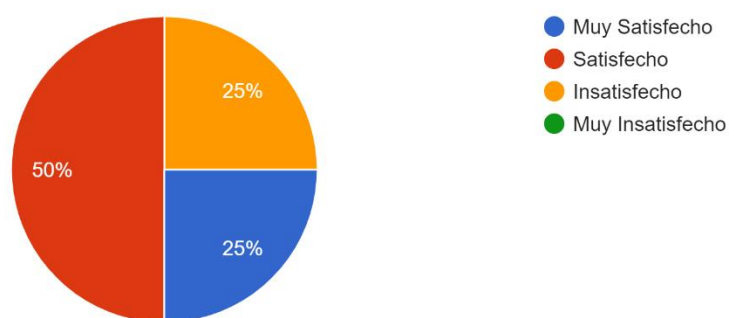
Figura 12

Pregunta 4

PREGUNTA 4	¿Cómo se siente con las decisiones que toma su Jefe?							Conteo
Muy Satisfecho		1					1	2
Satisfecho	1		1		1		1	4
Insatisfecho				1		1		2
Muy Insatisfecho								0

4.- ¿Cómo se siente con las decisiones que toma su Jefe?

8 respuestas



Fuente: Google forms

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvozjD58W9r_GxNJJq_cTkrQ/viewform

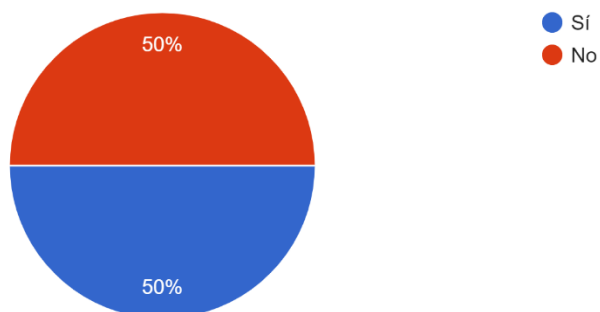
Conclusión 4: Evidentemente 2 colaboradores que representa el 25% no se sienten satisfechos con las decisiones que toma el jefe, el otro 25% se sienten muy satisfechos, 4 de 8 se encuentran satisfechos, por lo tanto, se debe tomar en cuenta como precede el Jefe en sus decisiones.

Figura 13*Pregunta 5*

PREGUNTA 5	¿Ha tenido oportunidad de presentar ideas innovadoras en la empresa Pertraly?								Conteo
Si		1		1		1		1	4
No	1		1		1		1		4

5.- ¿Ha tenido oportunidad de presentar ideas innovadoras en la empresa Pertraly?

8 respuestas



Fuente: Google forms

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvozjD58W9r_GxNJJq_cTkrQ/viewform

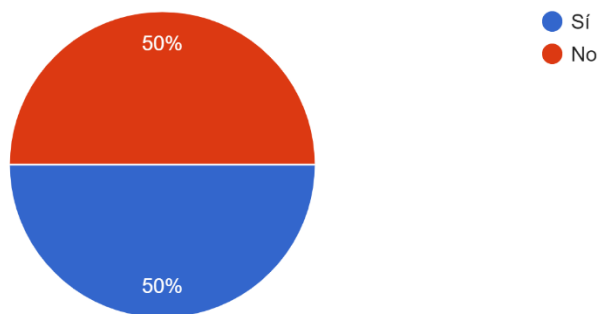
Conclusión 5: El 50% de los colaboradores han tenido la oportunidad de presentar ideas innovadoras a su jefe, el 50% restante no, por tanto, se requiere un análisis para saber los motivos que impide la libertad y autonomía de expresar sus ideas.

Figura 14*Pregunta 6*

PREGUNTA 6	¿Ha encontrado amigos en la empresa Pertaly?								Conteo
Si		1		1		1		1	4
No	1		1		1		1		4

6.- ¿Ha encontrado amigos en la empresa Pertaly?

8 respuestas



Fuente: Google forms

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvozjD58W9r_GxNJJq_cTkrQ/viewform

Conclusión 6: el 50% de los colaboradores no ha encontrado amigos en la organización, pero sin duda alguna existe compañerismo y eso ayudará el trabajo en equipo que se quiere lograr. Así mismo, el 50%, si ha encontrado amigos en la organización lo cual les permitirá socializar de mejor manera y llevar un ambiente más sano.

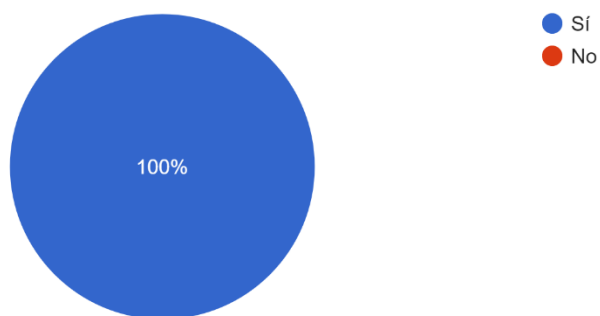
Figura 15

Pregunta 7

PREGUNTA 7	¿Su esfuerzo ha tenido retribuciones justas?								Conteo
Si		1		1	1	1	1	1	6
No	1		1						2

8.- ¿Los objetivos de la empresa Pertraly reflejan sus intereses?

8 respuestas



Fuente: Google forms

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvozjD58W9r_GxNJJq_cTkrQ/viewform

Conclusión 8: Según los resultados, los objetivos que la organización desea alcanzar reflejan el 100% en los colaboradores.

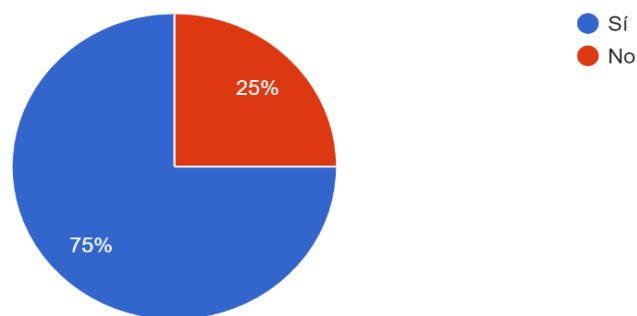
Figura 17

Pregunta 9

PREGUNTA 9	¿Tienes claro lo que espera el líder de su trabajo?								Conteo
Si	1		1		1	1	1	1	6
No		1		1					2

9.- ¿Tienes claro lo que espera el Jefe de su trabajo?

8 respuestas



Fuente: Google forms

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvozjD58W9r_GxNJJq_cTkrQ/viewform

Conclusión 9: El 75% representa 6 de 8 colaboradores, los cuales tienen claridad en referencia a lo que el líder espera de ellos, el 25% que son 2 colaboradores no tienen claro, por lo que se recomienda hacer un feedback para aclarar las dudas del colaborador.

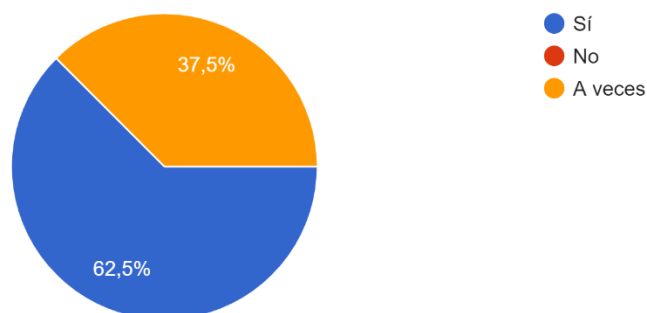
Figura 18

Pregunta 10

PREGUNTA 10	En los procesos internos, ¿siente el apoyo en equipo?								Conteo
	1		1		1		1	1	
Si	1		1		1		1	1	5
No									0
A veces		1		1		1			3

10.- En los procesos internos, ¿siente el apoyo en equipo?

8 respuestas



Fuente: Google forms

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvozjD58W9r_GxNJJq_cTkrQ/viewform

Conclusión 10: 5 de 8 colaboradores que representan el 62,5% sienten el apoyo del equipo en los procesos internos del departamento, el 37,5% que son 3 de 8 colaboradores, no tienen el mismo sentir, por tanto, se necesita reforzar la comunicación entre el equipo para todos lleguen juntos a cumplir el objetivo.

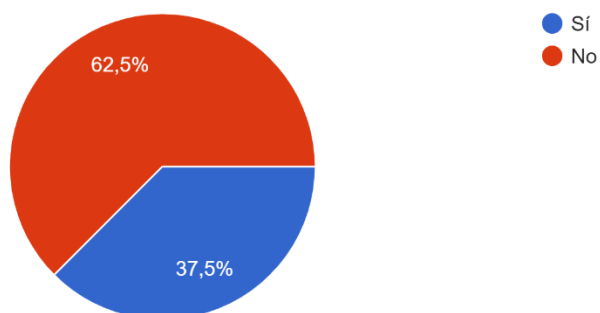
Figura 19

Pregunta 11

PREGUNTA 11	¿Cree que tiene oportunidad de desarrollo profesional en la empresa Pertraly?								Conteo
Si	1				1		1		3
No		1	1	1		1		1	5

11.- ¿Cree que tiene oportunidad de desarrollo profesional en la empresa Pertraly?

8 respuestas



Fuente: Google forms

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvozd58W9r_GxNJJq_cTkrQ/viewform

Conclusión 11: el 62,5% de los colaboradores tiene la expectativa de desarrollarse profesionalmente en la organización; a diferencia del 37,5% que son 3 colaboradores no comparten la misma opinión, existe un plan de carrera en la organización, si bien es cierto no recibirá un ascenso a menos que lo haya, pero si permitirá que el colaborador crezca profesionalmente en sus conocimientos y adquiera habilidades para desempeñar mejor su trabajo.

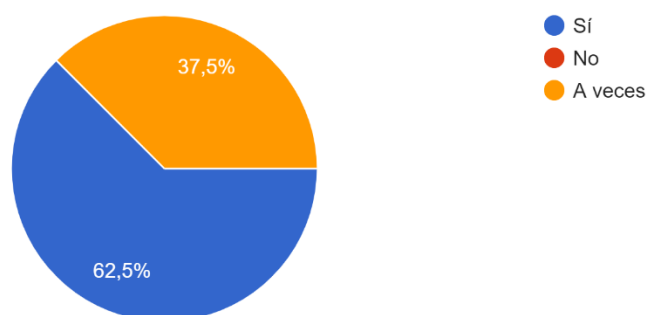
Figura 20

Pregunta 12

PREGUNTA 12	¿Se siente motivado en sus labores?								Conteo
	1		1		1		1	1	
Si	1		1		1		1	1	5
No									0
A veces		1		1		1			3

12.- ¿Se siente motivado en sus labores?

8 respuestas



Fuente: Google forms

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvozjD58W9r_GxNJJq_cTkrQ/viewform

Conclusión 12: Los colaboradores necesitan constantemente reconocimiento por parte del jefe, esto ayudará a que tengan más seguridad y confianza, sobre todo que se sientan satisfechos y motivados de trabajar en la empresa Pertraly S.A.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados en la encuesta frente al Clima organizacional y desempeño general de los colaboradores es del 70,52% correspondiente a SATISFECHO.

Referente a las competencias se debe trabajar como prioridad en: motivación, capacitación o plan de carrera y comunicación asertiva.

Los colaboradores tuvieron una buena predisposición para realizar la encuesta de investigación del Clima Organizacional y están interesados en mejorar los procesos existentes.

Recomendaciones

En cuanto a la motivación, el diagnóstico personal de cada empleado con el fin de conocer qué obstáculos le impiden desarrollar plenamente su funcionalidad, se ofrecen charlas o talleres en el desempeño de emociones, relaciones interpersonales, resistente al estrés, entre otras cosas, para el desarrollo habilidades que llenan los vacíos del ayudante.

En cuanto a la capacitación o planificación de carrera, se debe levantar un perfil de puestos y poder desarrollar un plan de carrera que se adapte a la necesidad de cada colaborador y de la organización.

Para comunicar de manera convincente, es importante analizar el método de comunicación.

Se utilizará para el flujo de comunicación, se recomiendan reuniones diarias 15 minutos para dar y recibir feedback sobre cualquier necesidad en una industria que implica el logro de objetivos. No está de más tener un taller con buenas habilidades de comunicación.

Foda

Figura 21

Foda resultado de análisis de encuesta

Factores Internos	F	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud positiva en el equipo • Liderazgo de la autoridad • Existe conocimiento y claridad en los trabajos que deben realizar los empleados.
Factores Externos	O	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir conocimientos técnicos de procesos internos. • Relacionarse con pares extranjeros.
Factores Internos	D	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de un sistema de comunicación con el personal de producción. • No adaptarse a los cambios de ritmos ocasiona desmotivación.
Factores Externos	A	<ul style="list-style-type: none"> • Tergiversaciones en la Comunicación. • Falta de conocimiento técnico.

Fuente: autoría propia previo investigación

CAPITULO III: Propuesta

De acuerdo con la investigación realizada en base al análisis en los resultados de la encuesta, el personal del área de producción de la empresa Pertraly S.A. se propone un plan de mejora en aquellos puntos donde se detecta las debilidades del área de producción y que impiden que se cumplan los objetivos establecidos.

Las debilidades detectadas en el área de producción son: falta de motivación en los colaboradores, plantear un Plan de carrera y mejorar la comunicación. Se realizará el análisis y las competencias que se deben reforzar, así mismo permitirá fortalecer el desarrollo profesional de los colaboradores, así como la comunicación asertiva en el área de producción.

Propuesta de integración

La integración del programa puede ser un poco lenta ya que se requieren de procesos para poder completar; pero en especial se requiere de la colaboración de todos los colaboradores del área, empezando por el Líder, con el fin de poder concretar las actividades de integración a través de la siguiente programación.

Figura 22

Programación de propuesta

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	FINALIDAD	PROPÓSITO
Talleres de motivación personal.	Motivar a los colaboradores a realizar un autoanálisis y un equilibrio emocional y recompensar su esfuerzo.	Permitir que los colaboradores reconozcan sus debilidades y trabajar en sus fortalezas para vencer los obstáculos.	Aceptar que los colaboradores enfrenten sus problemas diarios y puedan separar lo laboral de lo personal.
Levantar perfiles de puestos individuales y enfocar sus necesidades.	Reconocer las competencias de cada colaborador y reforzar mediante capacitación.	Permitir que el colaborador realice sus funciones en lo que se sientan apto y le guste.	Reforzar los conocimientos de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos del departamento.
Realizar reuniones diarias 15 minutos antes de comenzar sus labores.	Mejorar la comunicación en el equipo y solventar problemas.	Tener mejores relaciones personales entre el equipo y conocer sus necesidades	Mantener un ambiente de confianza y vencer cualquier obstáculo.

Fuente: autoría propia previo investigación

Talleres de motivación.

Con el fin de llegar a los colaboradores de una forma más didáctica y dinámica, se propone realizar los distintos talleres en la plataforma interna, con el fin de motivar y adquirir conocimientos para que puedan desarrollar sus habilidades en su puesto de trabajo.

Motivación***Objetivo***

Este plan se enfoca en llegar al subconsciente de los colaboradores, motivándolos a que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas con el fin de mantener un equilibrio emocional para que puedan realizar sus funciones, recibiendo talleres o charlas que les permitirá ser más competitivos.

Figura 23***Motivación***

Motivación

Diagnóstico: Se pudo detectar el 62,5% de los colaboradores se sienten motivados en la empresa Pertraly S.A., pero el 37,5% se siente desmotivado, por lo que es necesario trabajar en la motivación del 100% de los colaboradores con el fin de estar todos alineados a cumplir el mismo objetivo.

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSIBLE	RECURSOS	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	INDICADOR	SEGUIMIENTO
Mantener la inteligencia emocional en los colaboradores	Realizar el taller programado en la plataforma propuesta sea este: Control de estrés, Excelencia de trabajo en equipo, Mantenerse activo y proactivo, equilibrio emocional entre otros.	Jefe de Talento Humano	Plataforma	Integrar un APP amigable e innovador que le permita al colaborador seguir los talleres programados a su ritmo, sobre todo sin presiones. Incluye calificación respectiva de lo aprendido.	Los talleres programados deberán ser culminados en el Q respectivo.	Total de capacitaciones programadas.	Se dará el seguimiento una vez que se termine el Q.
	Celebrar los logros de los colaboradores, realizar una retroalimentación o feedback positivo, para que se sienta apreciado.	Jefe del área de producción	Feedback	Buscar un espacio apropiado donde el colaborador se sienta seguro, hacerle sentir que es importante y es el centro de esta reunión.	Se lo realizará cada fin de mes con distinto colaborador.	Porcentaje de productividad analizado por TTHH.	Se dará el seguimiento una vez que se termine el Q.
Integración laboral	Incluir a los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.	Jefe del área de producción	Entrevista	Dar autonomía a los colaboradores con el fin de que desarrolle soluciones propias ante alguna necesidad en sus funciones.	Cuando haya la oportunidad y el colaborador requiera el apoyo del líder.	Porcentaje de productividad analizado por TTHH.	Se hará seguimiento en el transcurso del Q.
	Ampliar la variedad de las funciones para que su trabajo no se vuelva monótono.	Jefe del área de producción	Encuesta	Establecer objetivos retadores.	Durante los tres primeros meses.	Porcentaje de productividad analizado por TTHH.	Se hará seguimiento en el transcurso del Q.
Política Salarial	Analizar el salario de cada colaborador basado en sus méritos por medio de Kpl's individuales	Jefe del área de producción	Entrevista	Mediante la entrevista con el líder se analizará el desempeño de cada colaborador basado en los resultados de sus Kpl's.	1 año con base a los resultados de los KPI's	Presupuesto establecido.	Se dará seguimiento terminado el Q4.
Reconocimiento	Felicitar al empleado del mes basado en sus resultados o aportaciones al departamento.	Jefe de Talento Humano	Entrevista a Líder	Reconocer en público el esfuerzo del colaborador.	Cuatrimestre	Porcentaje de productividad analizado por TTHH.	Se dará a conocer en cada reunión.
	Recompensar el esfuerzo del colaborador.	Jefe de Talento Humano	Presupuesto	Se procederá a dar un día libre al colaborador, o una tarjeta de consumo en un supermercado al colaborador que cumpla con los KPI's individuales y talleres programados.	Cuatrimestre	Porcentaje de productividad analizado por TTHH.	Se dará el seguimiento una vez que se termine el Q.

Fuente: Elaboración propia previa investigación, Alvaro M.

Inteligencia emocional.

La IE es un fuerte indicador de éxito tanto en la vida personal como profesional del colaborador, se define también como una habilidad para identificar, entender las emociones de las demás personas y sobre todo tener dominio de las emociones propias. Las tensiones de la vida ajetreada tanto personal como laboral ocasiona en los colaboradores un desequilibrio emocional, por lo que se trabajará con talleres de motivación que les ayudarán a ser llevadero el día a día.

Talleres

Dentro de los talleres que se puede ofrecer dentro de la plataforma de Learning se proponen los siguientes:

- Controlar del estrés
- Como mejorar las relaciones personales
- La empatía
- Cómo mantenerse activo.
- Productividad y administración del tiempo
- Comunicación efectiva
- Manejo de conflictos.

El alcance que tiene estas capacitaciones es llegar a motivar a los colaboradores a realizarlas, con el fin de que adquieran más conocimiento para poder controlar sus emociones y poder transmitirlos en el día a día al realizar su trabajo, una vez cumplidas las mismas.

Logros.

Celebrar los logros de los colaboradores es un motivante muy alto, aun si es a nivel empresarial, se propone que el Líder realice un feedback o retroalimentación positiva al colaborador por lo menos una vez al mes, ya que con esto el colaborador se sentirá apreciado y será más productivo en sus funciones.

Integración Laboral.

La integración laboral en el área de producción depende mucho del trabajo del líder junto con el departamento de TTHH, se debe dar la oportunidad a los colaboradores que se expresen si

temores, y escuchar su opinión ante cualquier tema que involucre su trabajo, esto permitirá analizar las competencias que tiene cada colaborador, con el fin de explotar y mejorar las mismas.

Para esto, es necesario tener un acercamiento con el colaborador, una invitación a almorzar o a tomar un café, permitirá romper el hielo, y conocer más de él, de su familia, de sus objetivos personales, con el fin de brindarle confianza de su Líder.

Autonomía Laboral: es un componente muy importante en una organización, ya que aporta a la productividad tanto del colaborador como de la organización. Motivar a los colaboradores que utilicen técnicas de trabajo que mejor se adapten a sus necesidades, fomentar la creatividad y brindar la oportunidad de que el colaborador participe en la organización, es la propuesta que se va a dar al Líder, esto ayudará al colaborador a que se fortalezca su sentido de pertenencia a la organización y la confianza entre el equipo, permitiendo mejorar las capacidades de todos.

Tareas retadoras: Permitir que los colaboradores realicen tareas retadoras también es un motivante, el hacer tareas repetitivas ocasiona monotonía y eso afecta física y mentalmente al colaborador, con el riesgo de llegar a tener el síndrome de Burnout, para evitar esto se propone levantar un perfil de funciones con el fin de analizar en base a sus competencias, las tareas o funciones que viene realizando, y así las tareas que realicen serán más cómodas y las harán con muchas más ganas.

Política salarial

Establecer una política salarial con base a los méritos que realizan los colaboradores también es un motivante, se propone fijar KPI's a cada colaborador de acuerdo con las funciones que realizan, esto ayudará a medir su productividad y se podrá obtener los resultados esperados.

Reconocimiento.

El ser reconocido en la organización es un gran motivante, ya que el colaborador se siente apreciado por parte de sus líderes y compañeros, se propone que la organización muestre su gratitud a los colaboradores por su buen desempeño y esfuerzo realizado, la propuesta es dar un día libre, una tarjeta de supermercado y dos entradas al cine, al colaborador que llegue a cumplir sus objetivos en los KPI's individuales y en los talleres programados.

El objetivo será reforzar los comportamientos, las actividades y las prácticas de los colaboradores, para obtener un buen rendimiento y resultados productivos.

Levantar perfiles de puestos

Los perfiles de puestos permitirán reconocer las fortalezas y competencias que tiene cada colaborador, con el fin de saber sus conocimientos basados en las funciones que realizan y poder reforzarlos, mediante capacitaciones. También se tomará en cuenta el desarrollo personal de los mejores colaboradores ofreciéndoles un Plan de Carrera con el fin de adquirir una formación profesional, de estas dos formas se obtendrá mayor productividad en las tareas que realiza cada colaborador.

Capacitación y Plan de Carrera.

Objetivo:

Estas competencias se enfocan como una estrategia organizacional, con el objetivo que el colaborador tenga la oportunidad de desarrollarse en su puesto de trabajo siguiendo las normas, políticas y procesos internos encaminados para adquirir promociones basadas en méritos individuales y resultados de objetivos, con el propósito de garantizar estabilidad, que les permitirá crecer como profesionales y aportar a la organización con sus conocimientos, de esta forma se retiene el talento.

Figura 24

Diferentes tipos de capacitación

Talleres	Charla	Reunión	Entrenamiento
Es una modalidad de practica y conceptualización donde el colaborador tendrá la autonomía para capacitarse a su tiempo.	Se prepara al colaborador de manera dinámica sobre los procesos que se van desarrollando en el área de trabajo.	Se evalúa sobre las metas diarias que van a cumplir los colaboradores, o exponen los problemas presentados en sus funciones.	Referente a sus funciones se capacita al colaborador de acuerdo con su desarrollo laboral.

Fuente: Elaboración propia previo a investigación.

Para poder desarrollar este plan de capacitación, se debe identificar las necesidades de conocimiento que se presentan en los colaboradores del departamento financiero, una de estas

necesidades son las capacidades o habilidades de cada colaborador, se deben analizar sus competencias y saber que las funciones que realizan están en concordancia con sus capacidades.

Después de este diagnóstico y ubicar las necesidades, se debe tomar en cuenta que el programa sea completado en su totalidad para obtener el objetivo pactado, cabe recalcar que este programa debe estar coligado con las necesidades relevantes que tiene la organización, es necesario evaluar las necesidades de la organización y de los colaboradores y crear criterios exactos, para establecer el nivel de desempeño esperado.

Implementación del programa de Capacitación y Plan de Carrera

La aplicación del programa de capacitación será un proceso, ya que se utilizará una plataforma learning de entrenamiento, con el fin de cubrir las necesidades de conocimiento técnico de los colaboradores con referencia al área productiva.

Las técnicas que también se utilizarán son charlas por parte del departamento de TTHH junto con el líder del área para desarrollar las habilidades requeridas según el cargo o puesto.

Para ciertos cargos es imprescindible que el colaborador acceda a un mayor conocimiento de formación profesional.

Figura 25*Capacitación y Plan de Carrera*

Dimension: Capacitación y Plan de carrera						
Diagnostico: Se pudo detectar que es 62,5% de lo colaboradores creen que no tienen oportunidad de crecer profesionalmente, sin embargo el 37,5% se siente motivado a crecer profesionalmente en la organización.						
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	INDICADOR
Talleres	Reforzar al personal en temas técnicos de cada proceso interno que maneja el departamento financiero, con el fin de que todos conozcan los procesos y puedan ser útiles en un backup.	Jefe del área	Plataforma Interna	Integrar un APP amigable e innovador que le permita al colaborador seguir los talleres programados a su ritmo, sobre todo sin presiones. Incluye calificación respectiva de lo aprendido.	Duración del Q.	Total de capacitaciones programadas.
Charlas	Transmitir charlas enfocadas en la calidad y productividad del trabajo.	Jefe de Talento Humano	Personal TTHH	El personal de TTHH realizará las charlas 1 vez al mes referente a la calidad del trabajo, trabajo en equipo, como ser más productivo.	12 meses	Porcentaje de satisfacción.
Formación	Analizar con base a las competencias las necesidades de cada colaborador en su respectiva área.	Jefe de Talento Humano	Evaluación	Se levantará un perfil de puestos de cada colaborador, con el fin de analizar sus competencias y fortalecer sus conocimientos.	Duración del Q.	Porcentaje de evaluación.
	Realizar convenio con Universidades o Institutos Tecnológicos	Jefe de Talento Humano	Presupuesto Autorizado	Por sus méritos y cumplimientos de objetivos, se dará la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, la cual consta de la cobertura de la carrera en un 60% por parte de la organización y el restante a cargo del mismo.	Lo que dura la carrera.	Culminación de la carrera.

Fuente: Elaboración propia previo a investigación. Alvaro, M.

Talleres

Objetivo:

Fortalecer el ambiente a través de la alineación de un Plan de Carrera de acuerdo con los planes a largo plazo que la organización tiene.

Los talleres que se propone realizar están basados en conocimientos técnicos del Área de Producción, que todo colaborador deber conocer como, por ejemplo:

- Análisis de producción
- Planificación
- Gestión de presupuesto
- Manejos con clientes externos

Charlas

Objetivo:

Lograr que todos los colaboradores trabajen en equipo y compartan un mismo objetivo con el fin de alcanzarlo. La charla será una herramienta que permitirá relacionar a todo el equipo de producción, dando apertura al intercambio de información orientado a un tema específico y demostrando el compromiso por parte de los colaboradores.

Dentro de las charlas se dará los siguientes temas:

- Objetivos comunes y sentido de pertenencia
- Como ser más productivo
- Resultados de trabajar en equipo
- Generar confianza en el trabajo

Formación

Objetivo:

Dar oportunidad al colaborador que se ha esmerado en sus funciones, y ha tenido buenos resultados en el cumplimiento de sus objetivos, a reforzar con formalidad sus conocimientos brindados la posibilidad de adquirir un título de tercer nivel o cuarto nivel.

Una vez detectado la necesidad académica del colaborador se procederá a realizar convenios con Universidades o Institutos basados en la carrera que el colaborador necesite para ejercer sus funciones, la propuesta es cubrir dicha carrera en un 60% respaldados por una carta

compromiso por parte del colaborador donde ese especifique que durante dos años no podrá renunciar a la compañía, caso contrario se le cobrará la totalidad de lo invertido en su carrera.

Realizar reuniones para mejorar la comunicación

Objetivo:

El departamento de TTHH debe colaborar con charlas acerca de la comunicación y permitir que el equipo del área de producción se integre con los demás colaboradores con la finalidad de fomentar una competitividad sana lo cual creará un buen Clima Organizacional.

Figura 26*Comunicación*

DIMENSIÓN: Comunicación						
Diagnóstico: Según el resultado de la encuesta basado en la comunicación, se puede ver que el 25% de los colaboradores no se sienten satisfechos en la empresa Pertraly, lo que es necesario realizar talleres y charlas referente a la comunicación asertiva y así mejorarla.						
OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	INDICADOR
Transmitir la importancia de la comunicación en el área de producción.	Realizar reuniones diarias.	Jefe de área	Teams	Mediante temas se procederá a realizar una reunión breve de no mas de 15 minutos.	Durante el Q.	Porcentaje de satisfacción
	Se realizará talleres de comunicación.	Jefe de Talento Humano	Plataforma	Mediante la plataforma se procederá a realizar los talleres enfocados en la comunicación entre el equipo.	Durante el Q.	Porcentaje de satisfacción
	Dinámicas de integración.	Jefe de área	Teams	Se integrará a todos los colaboradores a distintas dinámicas, con el fin de ver sus habilidades y capacidades tanto individuales como en equipo.	Durante el Q.	Porcentaje de productividad

Fuente: Elaboración propia previo investigación

Reuniones diarias

Objetivo

Lograr una comunicación fluida y adecuada entre los colaboradores, respetando sus interés y forma de pensar, la competencia emocional es muy importante en esta área, por lo tanto, se debe reflejar empatía entre todos los colaboradores.

Talleres de comunicación

Objetivo

Los talleres de comunicación serán una base importante para adquirir conocimiento y romper paradigmas, acerca de cómo ser humano puede llegar a comunicarse según las circunstancias y factores que existen, se propone los siguientes talleres:

- Comunicación asertiva
- Resolución de conflictos
- Adaptabilidad a los cambios
- Tipos de comunicación

Dinámicas de integración

Objetivo:

Con el fin de que la comunicación sea más fluida entre todos los colaboradores; se motiven a una competencia sana, trabajar en equipo, reducir el estrés.

Las dinámicas que se propones son las siguientes:

Dinámica para romper el hielo

Consiste en que el equipo se llegue a conocer mejor.

El equipo se divide en parejas

Una de las personas va preguntarle, se puede proponer preguntas como ¿Qué es lo más valioso para ti? ¿Qué es lo que más te amas hacer?, entre otras.

Una vez realizado uno de los compañeros va a presentar a la otra persona y hablar de ella.

Esto tiene la finalidad de generar más confianza y conocerse mejor.

Dinámica de ideas creativas

Se reúne a los colaboradores por medio digital o presencial, en una hoja o en el chat de reunión deberán anotar en 3 minutos referente al tema que se proponga algunas ideas o propuestas que se les venga a la mente.

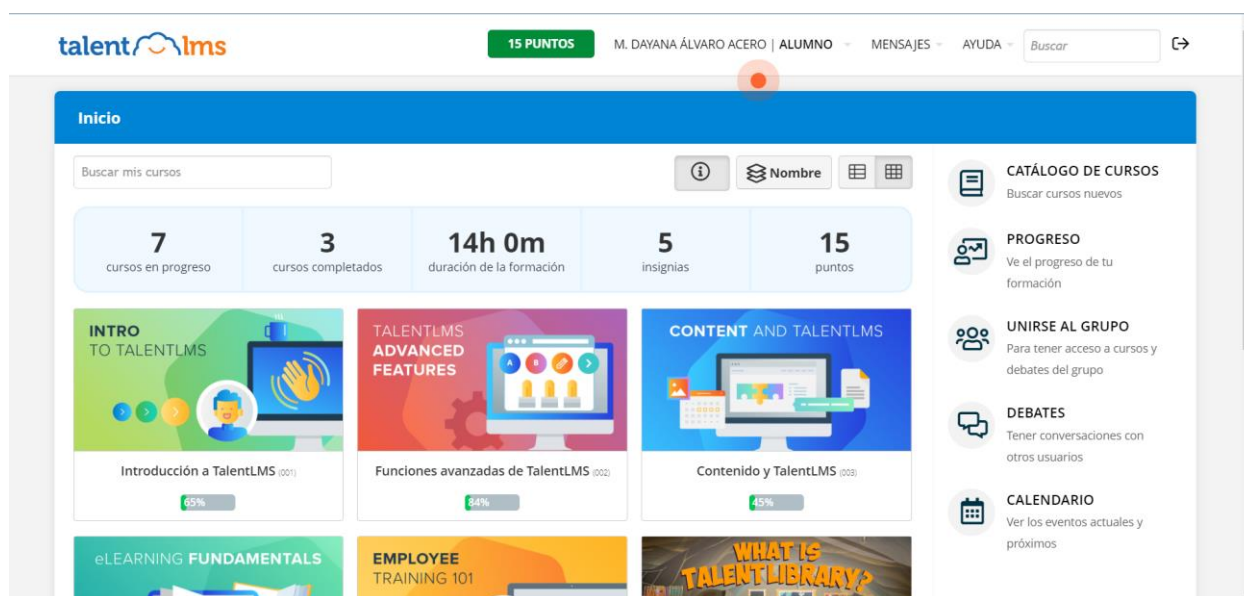
Al final el jefe debe leerá todas las ideas o propuestas planteadas y así obtendrás muchas ideas creativas.

Herramienta de capacitación para mejorar el Clima Organizacional

Se propone utilizar para las capacitaciones de los colaboradores es la plataforma de Talentlms, la cual posee un sistema de gestión de aprendizaje muy fácil con sus siglas en ingles LMS (Learning management solutions) y cuenta con una biblioteca bastante amplia para poder transmitir los conocimientos a los colaboradores.

Figura 27

Pagina inicio de plataforma



Fuente: Talent.lms (Talentlms, 2023)

Figura 28

Contenido de librería de cursos



Fuente: *Talent.lms* (Talentlms, 2023)

Figura 29

Insignias de los capacitados



Fuente: *Talent.lms* (Talentlms, 2023)

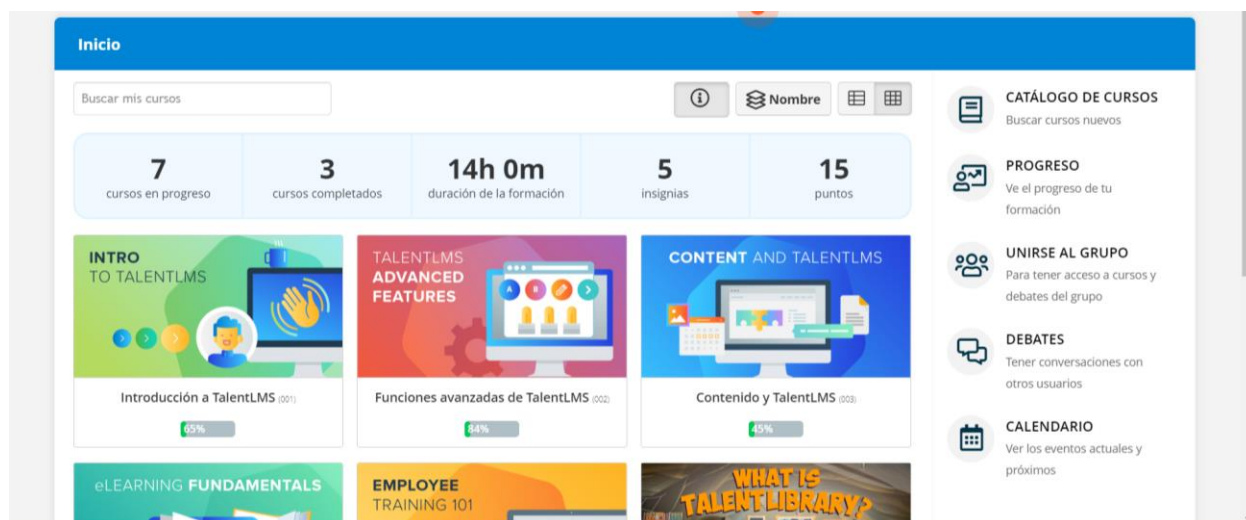
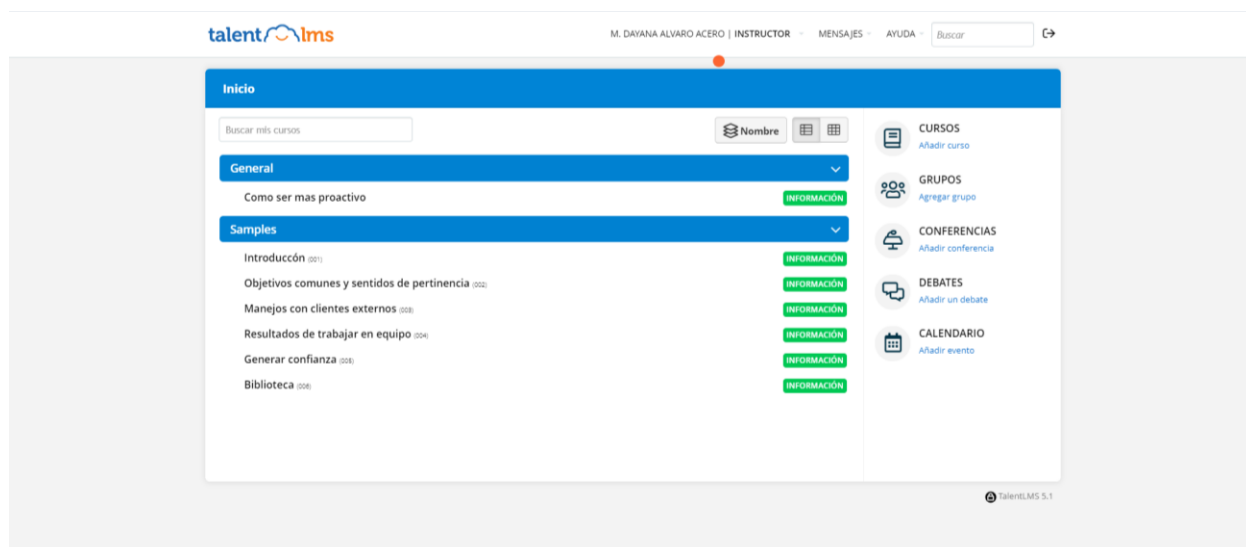
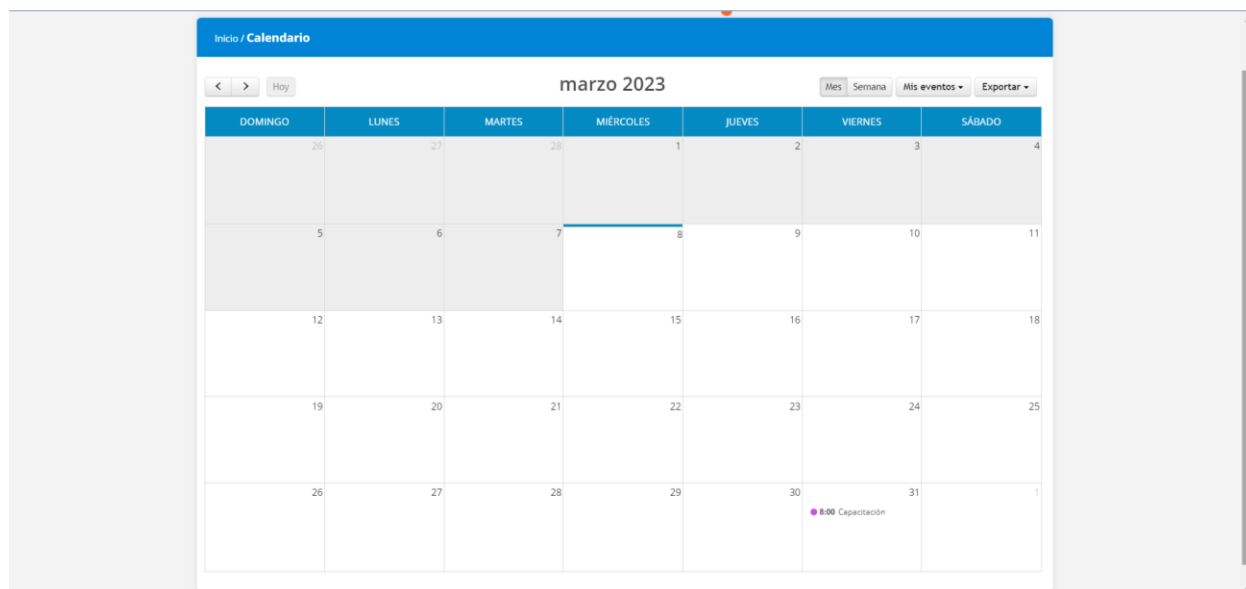
Figura 30*Ejemplo de capacitaciones realizadas**Fuente: Talent.lms (Talentlms, 2023)***Figura 31***Ruta de aprendizaje de capacitación**Fuente: Talent.lms (Talentlms, 2023)*

Figura 32

Planificación de fechas para realizar la capacitación



Fuente: Talent.lms (Talentlms, 2023)

Figura 33

Creación del perfil del colaborador a capacitarse

Fuente: Talent.lms (Talentlms, 2023)

Se propone utilizar esta plataforma con la finalidad de que los colaboradores se capaciten de una manera dinámica, sobre todo a su ritmo; así mismo se vea al momento de realizar sus

funciones, esto servirá de mucha ayuda al área de producción y no solamente a esta área sino a toda la empresa Pertraly S.A.

Conclusiones

Como conclusión podemos decir que el clima organizacional es un aspecto que el Talento Humano debe tomar en cuenta, especialmente en el área de producción, en la motivación laboral, el crecimiento profesional y la cooperación entre los colaboradores, quienes deben realizar sus tareas en un ambiente donde se sientan motivados y satisfechos, el líder es central porque cómo dirige a su equipo para lograr los KPI depende de él.

Cuando un empleado está motivado, siente que es importante en la organización, adquiere sentido de pertenencia y aumenta el compromiso, por lo que aumenta su productividad, lo que conduce a buenos resultados. Si la organización se preocupa por el bienestar del colaborador de una forma u otra, lo recompensará.

Es responsabilidad del líder y TTHH mantener un buen desempeño laboral y clima organizacional para que los empleados se mantengan satisfechos en un ambiente adecuado para trabajar, lo que crea una buena imagen de la organización, por lo que recomendamos a la empresa como un buen lugar para trabajar.

Esta propuesta para mejorar el clima organizacional es muy importante, siempre y cuando los líderes de la organización se comprometan a seguir este proyecto de manera continua.

Recomendaciones

Se recomienda realizar revisiones de satisfacción laboral cada cuatro meses después de la finalización de Q para saber si las expectativas de los socios van de la mano con los resultados de los KPI propuestos.

También recomendamos crear un plan de carrera dentro de la organización, que identifique las competencias actuales de cada colaborador y guíe su desarrollo, brinde información de capacitación para fortalecer el talento humano y lograr un alto compromiso en los próximos años.

Finalmente, se recomienda manejar una comunicación convincente entre los colaboradores para evitar malentendidos o su distorsión y así poder manejar las operaciones diarias sin obstáculos e inconvenientes.

Bibliografía

- Daniel, F. (n.d.). El líder transformador I. Mexico: Planeta Mexicana, S.A. de C.V. .
- Galarza, A. (2019, Enero 16). *QUANTI* . Retrieved from 5 características de un líder transformador : <https://quanti.com.mx/articulos/5-caracteristicas-de-un-lidertransformador/>
- Guerra, I. (2005). Teorías de comunicación organizacional . In *Gestiopolis* (p. 10).
- I, C. (2011). *ADMINISTRACION DE RECURSO HUMANOS*. Retrieved from Mexico D,F. .
- Litmos, T. (2023, enero 15). *TalentLMS*. Retrieved from <https://www.litmos.com/es-LA/>
- Mauricio, A. (2022). *Edenred España S.A.* . Retrieved from <https://blog.edenred.es/caracteristicas-cultura-corporativa/>
- Orellana, B. J. (2014). *ELSEVIER*. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional .
- Sofía, C. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. . *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, p. 24.
- Pursell, S. (28 de Enero de 2022). HubSpot. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Quiroa, M. (08 de Febrero de 2021). Economipedia. Obtenido de Teoría de Herzberg: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>
- Salvador, J. A. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 307-314. Sodexo. (01 de Diciembre de 2021).
- Sodexo Soluciones de Motivación España. Obtenido de <https://info.sodexo.es/tp-motivacion-satisfaccion-compromisoempleados?submissionGuid=dffd965f-419c-45fb-8aaf-742e956ca7a8>
- Studios, K. (28 de 01 de 2021). ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional? Obtenido de <https://www.kpiestudios.com/cuales-son-las-dimensiones-delclima-organizacional>
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Barcelona: Alienta Editorial.
- Vivas, J. P. (10 de Diciembre de 2018). *Psicología-Online*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/estilos-de-liderazgo-segun-goleman4269.html>

Mercy Alvaro 1-4 TSTHQ2 (2)

 **2%** Similaridades
 **< 1%** Texto entre comillas
 0% similitudes entre comillas
0% Idioma no reconocido

Nombre del documento: Mercy Alvaro 1-4 TSTHQ2 (2).pdf
 ID del documento: 309ade3fcb05d936000fc0e31edb447fb3ace3a
 Tamaño del documento original: 1,55 Mo

Depositante: Gladys Barragan
 Fecha de depósito: 16/3/2023
 Tipo de carga: interface
 fecha de fin de análisis: 16/3/2023


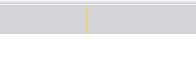






Número de palabras: 11.471
 Número de caracteres: 90.335

Ubicación de las similitudes en el documento:




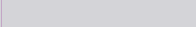

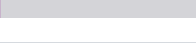






Fuentes

Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 www.kpiestudios.com ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional? KPI https://www.kpiestudios.com/cuales-son-las-dimensiones-del-clima-organizacional#:~:text=Las dimen... 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (75 palabras)
2	 docs.google.com Encuesta Clima Organizacional https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvozd58W9r_GxNliq_cTkrQ/v...	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (86 palabras)
3	 Documento de otro usuario #046e2e El documento proviene de otro grupo 5 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (36 palabras)
4	 Documento de otro usuario #45c6a4 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (25 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 Documento de otro usuario #5b491b El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (19 palabras)
2	 Modelo de exposición y mapa de vulnerabilidad del Distrito Metropolitano de Quito /var/dspace/bitstream/15000/173524/CD-7851.pdf.txt	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (20 palabras)
3	 vdocuments.mx UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FACULTAD DE FILOSOFIA ... https://vdocuments.mx/universidad-central-del-ecuador-facultad-de-filosofa-considero-que-dicho.html	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (13 palabras)
4	 virtual.urbe.edu http://virtual.urbe.edu/tesispub/0108294/cap02.pdf	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (14 palabras)
5	 www.monografias.com La felicidad https://www.monografias.com/trabajos105/lafelicidad/afelicidad	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (16 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

-  <https://blog.atperson.com/la-piramide-de-maslow-aplicada-a-la-busqueda-de-empleo>
-  <https://blog.atperson.com/author/admin>
-  https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvozd58W9r_GxNliq_cTkrQ/v...
-  https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvozd58W9r_GxNliq_cTkrQ/v...
-  https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfUXgBjV2EApRr8z_5tN7cLt1hvozd58W9r_GxNliq_cTkrQ/v...