



Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano

Título de la propuesta: **Propuesta de un micro clima laboral en el área de producción de la empresa Fibromaderas**

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

Autor: **Arellano Cacuango, Edison Geovanny**

Tutor: **Dra. Rojas Castillo, Carmen Victoria**

DMQ – Marzo – 2023

CERTIFICADO DEL TUTOR

En el Instituto Universitario Pichincha, es presentado por el ciudadano Arellano Cacuango, Edison Geovanny, optar por el título de: Tecnología Superior en Gestión del 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, Carmen

cvrojas@tecnolgoicopichincha.edu.ec

Teléfono móvil: 0998233227

Cédula de identidad: 1801715853

DECLARACIÓN DE IDONEIDAD

Yo, Arellano Cacuango, Edison Geovanny, 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.

Arellano Cacuango, Edison Geovanny.

C.I 1721584496

Correo: eddyel86@hotmail.com

Teléfono móvil: 099 650 0703

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mi Esposa, Gabriela Quiroz, ya que ella ha sido el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, generando en mí, bases de responsabilidad y deseos de superación, teniendo en ella un espejo de éxito y amor incondicional, ya que sus virtudes y su bello corazón hacen que cada día la admire.

A mis hijos, Alejandra Arellano, Josué Arellano, Joaquín Arellano, ya que su presencia ha generado en mi motivo de perseverancia, y siendo ellos mi mayor motivación en este proceso.

A mi familia que ha estado conmigo en los momentos más difíciles motivándome y alentándome a seguir adelante, para juntos luchar día a día, por un mejor futuro.

Edison Arellano

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, porque darme la fortaleza y perseverancia para culminar este sueño de ser un profesional que aporte a la sociedad, ya que sin Él nada es posible. Mi profundo agradecimiento al Instituto Tecnológico Universitario Pichincha, por impartir grandes conocimientos y permitirme conocer y aprender de docentes que son excelentes profesionales.

A mi tutora, Dra. Carmen Rojas, mi agradecimiento por su ardua labor en el acompañamiento y guía en esta etapa final de mi carrera, porque con sus conocimientos, enseñanzas y consejos me permitieron cumplir con esta meta de culminar mi carrera profesional.

Edison Arellano

RESUMEN EJECUTIVO

El clima laboral es un conjunto de apreciaciones de los trabajadores en relación al ambiente de trabajo en el que se desenvuelven, mismos que influyen en el desempeño laboral dentro de las empresas.

A pesar de ser un factor importante el evaluar el clima laboral, existen muchas organizaciones que no lo hacen por factor tiempo, económico e incluso desconocimiento o falta de interés.

Es así que la presente investigación muestra que el desempeño de los colaboradores del área de producción se ve influenciado por el clima laboral de la empresa Fibromaderas que está ubicada en la ciudad de Quito.

La investigación realizada es no experimental, en la que se aplicó un sondeo de 18 preguntas con una muestra poblacional de 12 trabajadores, la cual permitió identificar los factores o dimensiones que requieren de atención que son: Liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación.

Esta evaluación, permitirá establecer una propuesta de mejora del clima laboral para que los trabajadores generen un nivel de compromiso con la empresa.

Palabras claves: Clima laboral, desempeño, liderazgo, comunicación, compromiso.

ABSTRACT

The work environment is a set of employee appraisals in relation to the work environment in which they work, which influence work performance within companies.

Although it is an important factor to evaluate the work environment, there are many organizations that do not do it due to time, economic factors or even lack of knowledge or interest.

Thus, this research shows that the performance of employees in the production area is influenced by the work environment of the company Fibromaderas, located in the city of Quito..

The research conducted is non-experimental type for which a survey of 18 questions was applied with a population sample of 12 workers, which allowed to identify the factors or dimensions that require attention which are: Leadership, teamwork, motivation and communication.

This evaluation will allow establishing a proposal to improve the work environment so that workers generate a level of commitment to the company.

Key words: Work environment, performance, leadership, communication, commitment.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificado del tutor	i
Declaración de idoneidad.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen ejecutivo	v
Abstract.....	vi
Introducción	1
Tema	1
Planteamiento del problema.....	2
Formulación del problema.	2
Idea a defender.....	3
Objetivos.....	3
General.....	3
Específicos.....	3
Justificación.....	3
Capítulo I	6
Fundamentación Teórica.....	6
Marco Teórico.....	6
Clima Laboral	6
Importancia del clima organizacional.....	7
Teorías en el estudio del clima laboral	9
Teorías de la administración	9
Teoría clásica.....	9
Teoría del comportamiento organizacional	12
Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional.....	12
Teoría “Z”	13
Teoría de las relaciones humanas	14
Motivación humana.....	14
Liderazgo.....	16
Comunicación.....	16

Desempeño laboral.....	17
Dimensiones del clima organizacional	17
Cultura Organizacional	19
<u>Elementos de una cultura organizacional</u>	20
<u>Características de la cultura organizacional</u>	21
<u>Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional</u>	21
Plan de Mejora	22
Marco Conceptual.....	23
Ambiente laboral.....	23
Capacitación de personal	23
Competencias personales	24
Clima organizacional	24
Comunicación asertiva.....	24
Compromiso laboral.....	24
Desarrollo profesional.....	24
Desarrollo de liderazgo	24
Desempeño laboral.....	24
Employer branding.....	24
Equidad laboral	25
Motivación laboral	25
Planificación Estratégica.....	25
Plan estratégico	25
Programas de reconocimiento.....	25
Reclutamiento personal.....	25
Relaciones interpersonales.....	25
Rendimiento laboral.....	26
Retención personal.....	26
Talento Humano.....	26
Marco Legal	26
Constitución de la República del Ecuador	26
Norma Técnica para la Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del sector público. Acuerdo Ministerial 0138.....	27

Capítulo II.....	27
Diagnóstico Situacional	27
Marco Temporo Espacial.....	27
Tiempo	27
Localización.....	27
Macro localización.....	27
Micro localización	28
Marco Institucional.....	29
Historial.....	29
Logotipo.....	30
Eslogan.....	30
Principios	30
Misión	30
Visión.....	31
Valores	31
Marco Metodológico.....	31
Técnicas e Instrumentos Básicos de Recolección de Información.	31
Tipo de Observación.....	32
Por la actitud frente a lo observado.....	32
Por la metodología utilizada	32
Por el número de observadores.....	32
Por el lugar de observación.....	32
Encuesta	32
Métodos de Investigación.	32
Población.....	33
Presentación de los resultados de la Investigación e informes	33
Aplicación, Resultados y Análisis.	33
FODA Fibromaderas.....	33
Conclusión FODA	40
Encuesta	40
Conclusiones.....	54
Recomendaciones	54

Capítulo III.....	55
Propuesta.....	55
Normas y políticas	55
Programa de motivación	57
Técnicas para mejorar la comunicación.....	58
Liderazgo y trabajo en equipo.....	59
Monitoreo.....	60
Conclusiones.....	60
Recomendaciones	60
Bibliografía	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Análisis Crítico del Problema.</i>	2
Figura 2 <i>Proceso de Medición de clima laboral del MDT</i>	7
Figura 3 <i>Ciclo de mejora del clima laboral</i>	9
Figura 4 <i>Funciones básicas Fayol</i>	10
Figura 5 <i>Comparación de la Teoría X y Y de McGregor</i>	13
Figura 6 <i>Conceptos que introdujo la Teoría de Elton Mayo</i>	14
Figura 7 <i>Pirámide necesidades de Maslow</i>	15
Figura 8 <i>Clasificación Liderazgos - Teoría de las Relaciones Humanas</i>	16
Figura 9 <i>Dimensiones de Clima Organizacional - Litwin y Stinger</i>	18
Figura 10 <i>Elementos externos del clima organizacional</i>	19
Figura 11 <i>Elementos de la Cultura Organizacional</i>	20
Figura 12 <i>Características de la cultura organizacional</i>	21
Figura 13 <i>Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional</i>	22
Figura 14 <i>Elementos del Plan de Mejora</i>	23
Figura 15 <i>Macro Localización del Sector</i>	28
Figura 16 <i>Micro Localización del sector</i>	29
Figura 17 <i>Logotipo Fibromaderas</i>	30

Figura 18 <i>Encuesta google forms</i>	40
Figura 19 <i>Pregunta 1</i>	42
Figura 20 <i>Pregunta 2</i>	42
Figura 21 <i>Pregunta 3</i>	43
Figura 22 <i>Pregunta 4</i>	44
Figura 23 <i>Pregunta 5</i>	44
Figura 24 <i>Pregunta 6</i>	45
Figura 25 <i>Pregunta 7</i>	46
Figura 26 <i>Pregunta 8</i>	46
Figura 27 <i>Pregunta 9</i>	47
Figura 28 <i>Pregunta 10</i>	48
Figura 29 <i>Pregunta 11</i>	48
Figura 30 <i>Pregunta 12</i>	49
Figura 31 <i>Pregunta 13</i>	50
Figura 32 <i>Pregunta 14</i>	50
Figura 33 <i>Pregunta 15</i>	51
Figura 34 <i>Pregunta 16</i>	52
Figura 35 <i>Pregunta 17</i>	52
Figura 36 <i>Pregunta 18</i>	53
Figura 37 <i>Actividades del plan de mejora de clima laboral</i>	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Líneas y Sublíneas de Investigación</i>	5
Tabla 2 <i>Ejes del Proyecto Integrador</i>	5
Tabla 3 <i>Factores de incidencia del clima laboral</i>	8
Tabla 4 <i>Variables FODA Fibromaderas</i>	34
Tabla 5 <i>Cuadro de priorización de Fortalezas</i>	35
Tabla 6 <i>Cuadro de priorización de Oportunidades</i>	36

Tabla 7 <i>Cuadro de priorización de Debilidades</i>	37
Tabla 8 <i>Cuadro de priorización de Amenazas</i>	38
Tabla 9 <i>Matriz cruce de estrategias de Sostenimiento o Mejoramiento</i>	39
Tabla 10 <i>Consolidado respuestas encuesta</i>	41
Tabla 11 <i>Programa de motivación</i>	57
Tabla 12 <i>Técnicas para mejorar la comunicación</i>	58
Tabla 13 <i>Liderazgo y trabajo en equipo</i>	59

Introducción

Todas las empresas tienen características generales, así como exclusivas, que hacen que cada una tenga su particularidad en su ambiente interno que lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima laboral.

El clima laboral refleja el funcionamiento interno de la empresa, por ello este ambiente puede ser un indicador de cordialidad, mejora, desconfianza o incertidumbre. Por lo que la forma de comportarse de un trabajador no solamente depende de sus características personales sino también de la manera en que éste siente su clima laboral y los componentes de su empresa.

Uno de los elementos que deben considerarse en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación es el clima laboral, por la repercusión que pueda tener en los mencionados procesos.

En el mundo actual se da mucha relevancia al clima laboral ya que el enfoque se ha direccionado a las personas, intentando descubrir y comprender los factores que influyen en su rendimiento.

Las dimensiones del clima laboral son las características que pueden ser medidas en una organización y que influyen en la conducta de las personas.

Cuando los trabajadores no se sienten satisfechos en su entorno de trabajo es cuando domina la desmotivación, a más de que empiezan a generarse problemas que afectan la productividad de la empresa; por tal razón es importante que el área de talento humano preste atención a los factores que inciden en la satisfacción laboral con la finalidad de establecer planes de acción que brinden estabilidad y reviertan esta situación hacia algo favorable para la empresa y el personal.

Es así que es imperante conocer el clima laboral en la empresa Fibromaderas a fin de establecer estrategias que permitan potencializar a la organización y su personal.

Tema

Propuesta de un micro clima laboral en el área de producción de la empresa Fibromaderas.

Planteamiento del problema

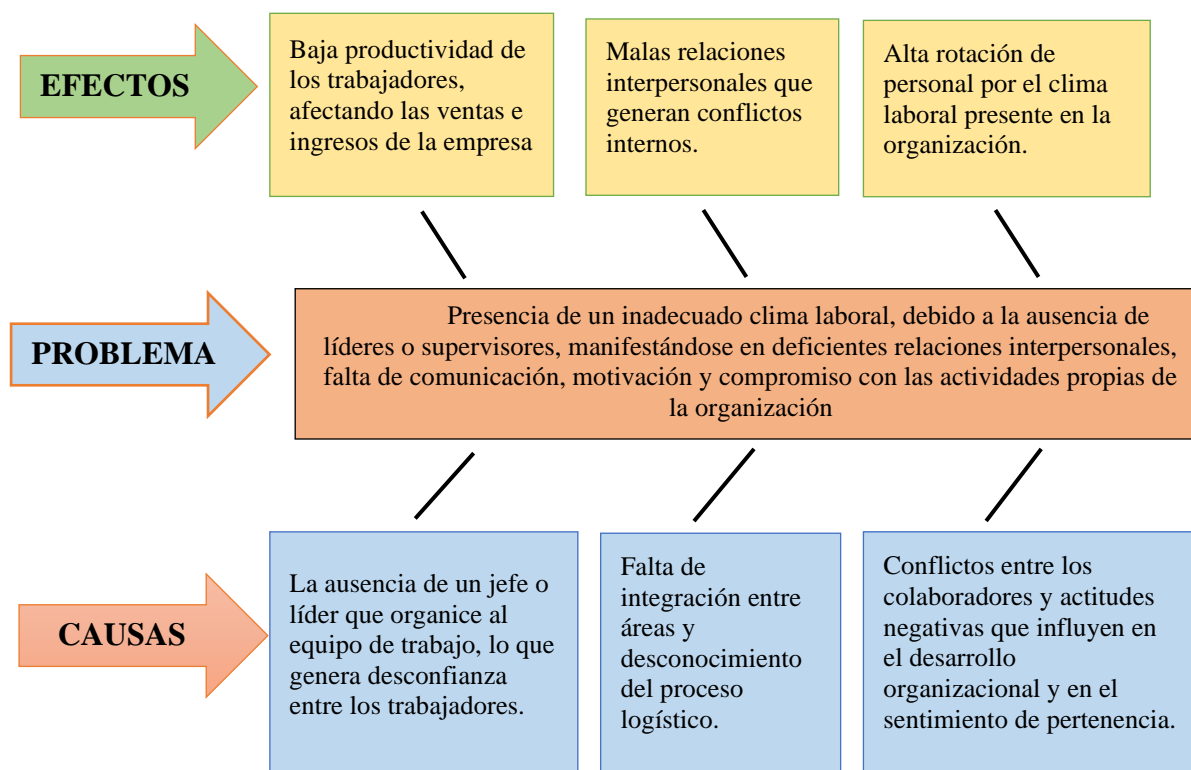
La baja productividad de los trabajadores, afecta las ventas e ingresos de la empresa; malas relaciones interpersonales que generan conflictos internos, así como una alta rotación de personal por el clima laboral presente en la organización.

Formulación del problema.

Presencia de un inadecuado clima laboral, debido a la ausencia de líderes o supervisores, manifestándose en deficientes relaciones interpersonales, falta de comunicación, motivación y compromiso con las actividades propias de la organización.

Figura 1

Análisis Crítico del Problema.



Fuente: Elaboración propia (2023).

Idea a defender.

Este proyecto permitirá conocer los factores que están afectando a los trabajadores y a la empresa, por lo que en base a este análisis se formulará una propuesta de mejora que favorecerá al entorno laboral, la productividad y las relaciones interpersonales, generando compromiso en la empresa.

Objetivos

General.

Identificar los factores que influyen negativamente en el clima laboral, a través de un instrumento de evaluación que mejore la productividad y las relaciones interpersonales de los trabajadores del área de producción de la empresa Fibromaderas.

Específicos.

- Realizar un diagnóstico del clima laboral para conocer el funcionamiento interno de la empresa Fibromaderas.
- Identificar las áreas con resultados críticos y las características que impactan los mismos, de acuerdo a la encuesta de clima laboral.
- Establecer estrategias alineadas al mejoramiento del clima laboral que puedan ser implementadas por el área de producción de la empresa Fibromaderas.
- Generar talleres de liderazgo en comunicación afectiva y empoderamiento empresarial.

Justificación.

El clima laboral es clave para el éxito de una organización porque condiciona las actitudes y la conducta de sus colaboradores. Por ello, las empresas requieren contar con herramientas de medición periódica de su clima laboral.

FIBROMADERAS Cía. Ltda., es una organización compuesta de cinco socios, en la que el manejo es realizado por el Gerente General; su actividad económica principal es la producción, comercialización de fibras de madera (enchapado) y puertas; siendo de esta manera el área de producción un punto clave dentro del giro del negocio, por lo que es sustancial determinar el nivel de clima laboral en el área, ya que al carecer de líderes en las líneas de

producción, desencadena en falta de trabajo en equipo, baja productividad y rendimiento, así como afectación en sus relaciones interpersonales.

El clima laboral puede presentar diferentes características, generando ciertas dinámicas en los trabajadores como es la motivación, la satisfacción en el puesto, ausentismo y productividad; por lo que un buen o mal clima laboral, tendrá consecuencias buenas o malas, tanto para el empleado como para la empresa.

Al estudiar Gestión del Talento Humano, se busca planear, organizar, desarrollar, coordinar y promover el desempeño eficiente del personal con el fin de retener y fidelizar a quienes trabajan en una empresa permitiendo el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por esta razón es de gran importancia evaluar el clima laboral en la empresa para reconocer las áreas clave y así lograr identificar hacia dónde va la empresa y sus colaboradores, con el fin de cumplir tanto objetivos y metas, direccionadas a obtener un buen desempeño.

Se aportará con el diagnóstico del clima laboral del área de producción de la empresa y la identificación de los factores que inciden en la baja productividad y las relaciones interpersonales, así como el planteamiento de estrategias que permitan mejorar el clima laboral y trabajar en los factores identificados.

Al lograr un clima favorable dentro de una empresa se conseguirían resultados óptimos como: empleados motivados y capacitados, relaciones laborales eficaces, mayor competitividad a través de la productividad alcanzada, formando utilidades para su mantenimiento, desarrollo, bienestar social y económico, satisfaciendo las necesidades de los diferentes clientes internos y externos, logrando obtener calidad en su totalidad.

Se generará el proyecto en el área de producción de la empresa Fibromaderas. Los recursos serán la autorización de la empresa para llevar a cabo el proyecto, espacio físico, computador, encuestas, materiales para levantar el instrumento de medición.

Tabla 1*Líneas y Sublíneas de Investigación*

Línea de investigación	Aumentar y fomentar las oportunidades de trabajo y las circunstancias laborales de forma inclusiva.
Sublíneas de investigación	<p>Establecer nuevas oportunidades en el ámbito laboral, así como promover la inclusión en condiciones dignas, enfatizando la igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+.</p> <p>Identificar los factores vinculados al clima laboral que influyen en el desarrollo organizacional y en las relaciones interpersonales.</p>

Fuente: Plan de creación de oportunidades. (2020)

Tabla 2*Ejes del Proyecto Integrador*

Eje de formación	Materias integradoras	Resultados de aprendizaje
Adaptación e innovación tecnológica	Gestión Integral del Talento Humano	Corresponde al proceso y los roles de gestión del talento humano en el ámbito estratégico y operativo en las empresas, considerando su contribución a los resultados de la empresa, además reconoce los procesos de la administración de recursos humanos, con enfoque sistémico.
	Compensaciones Laborales	Elaborar una estructura salarial considerando las facetas del manejo de una organización, para distribuir una justa compensación del valor del trabajo para una mayor competitividad.
	Metodología de la Investigación	Aplica el conocimiento científico como aspecto relevante de su actividad tecnológica para entender la realidad circundante seleccionando las estrategias, métodos y técnicas de investigación acordes al tema de interés.

Eje de formación	Materias integradoras	Resultados de aprendizaje
Adaptación e innovación tecnológica	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.
Comunicación y lenguajes	Competencias Comunicativas	Construye y produce textos escritos y orales teniendo en cuenta el contexto y la funcionalidad virtual como herramienta fundamental en la comunicación y en la formación de identidad.

Fuente: CES, documento de la carrera de Gestión de Talento Humano. (2022)

Capítulo I

Fundamentación Teórica

Marco Teórico

Clima Laboral

El clima laboral ha suscitado el interés de investigadores, posiblemente porque representa un elemento clave para el éxito o fracaso de una organización; dado que influye en el accionar, en el estado de bienestar, en la forma de pensar de sus miembros; e impacta en el desempeño del personal y por ende en la productividad de la organización.

Autores como Lewin (1951), Forehand y Gilmer (1964), Litwin y Stringer (1968), Tagiuri (1968), James y Jones (1974), Reichers y Schneider (1990); Brunet (1987) y Chiavenato (1990), entre otros, han trazado diferentes percepciones acerca del clima organizacional, revelando la imperiosa relación del hombre con la empresa; generando un gran impacto en el modelo de gestión del talento humano.

Por otro lado, autores como Noguera (2000) y Chiavenato (2002), hicieron referencia a l impacto y la importancia que la comunicación organizacional tiene en el clima laboral, destacando las barreras que impiden el desarrollo de una beneficiosa comunicación y el flujo de ésta en varias conductas.

De acuerdo a lo indicado por el Ministerio de Trabajo es la percepción que tiene los servidores hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su desempeño.

Entre los factores que influyen son:

- Políticas de gestión de personas
- Estilo de liderazgo
- Relaciones interpersonales
- Justicia en el trato
- Equidad laboral

Figura 2

Proceso de Medición de clima laboral del MDT



Fuente: Ministerio de Trabajo. (2023)

Importancia del clima organizacional

Establecidos los parámetros del clima organizacional como factor determinante para el desarrollo de la empresa, es necesario establecer la influencia en los elementos que interactúan en el entorno empresarial.

Para el establecimiento del nivel de influencia del clima laboral en el desarrollo del personal y en general de la empresa, se aplican procesos de evaluación que incluyen factores de incidencia como:

Tabla 3

Factores de incidencia del clima laboral

Parámetro	Descripción
La identidad del personal	Nivel en el que el personal se identifica con la empresa.
Énfasis en el grupo	Avance o desarrollo de las actividades grupales.
La orientación hacia las personas	Nivel de integración del personal en la toma de decisiones de la dirección.
La composición de unidades	Nivel de fomento del trabajo coordinado e independiente entre unidades o grupos de trabajo.
Control	Nivel en que se aplica normativa interna para controlar el actuar del personal.
Pasividad frente al riesgo	Nivel a través del cual la empresa fomenta al personal a ser agresivos, innovadores y arriesgados.
Parámetros para recompensar el trabajo	Nivel en que se administran las recompensas, ya sean económicas o de reconocimiento.
Tolerancia al conflicto	Nivel de fomento para la resolución abierta de conflictos y críticas.
Enfoque hacia los medios	Nivel en que la dirección se enfoca hacia los resultados a través de la integración de todo el personal.

Fuente: Buckley, W.

Estos elementos según el autor, se convierten en la base para desarrollar un instrumento de medición en la empresa, que a través de su aplicación se puede establecer la relación entre el

clima y el desempeño laboral latente, con este primer diagnóstico se establecen políticas, normativas y estrategias que permita a la empresa mejorar en su productividad y rendimiento.

Figura 3

Ciclo de mejora del clima laboral



Fuente: Ventoso, Moni (2019).

Tanto la cultura como el clima laboral deben ser objeto de estudio y análisis constante, a fin de poder obtener una mayor motivación de los trabajadores y, con ello, una mayor eficiencia; sin embargo, hay que tomar en cuenta que el clima laboral es también un eco de la cultura organizacional.

Teorías en el estudio del clima laboral

Existen algunas teorías que argumentan el clima laboral u organizacional en las empresas, entre las cuales están:

Teorías de la administración

- ***Teoría clásica***

Henri Fayol establece que la empresa o administración para conseguir eficiencia, debe hacer énfasis en las siguientes funciones básicas:

Figura 4*Funciones básicas Fayol*

Fuente: Elaboración propia (2023).

El esquema que Fayol ha planteado aún sigue vigente, ya que gran parte de las organizaciones aún lo utilizan para conseguir buenos resultados a todos los niveles.

El mismo que contribuye con 14 principios esenciales para el ejercicio de la administración:

División del trabajo: Determinación de las labores y de personas para aumentar la eficiencia. Este principio aplica a todos los empleados y mandos de la empresa.

Autoridad y responsabilidad: El equipo de dirección tiene el poder de dar órdenes a los demás empleados; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.

Disciplina: Acatamiento y respeto de los valores y normas establecidas. Un trato de calidad entre todos integrantes de la empresa, desde la alta dirección hasta los obreros.

Unidad de mando: Un solo jefe da órdenes. Si existen varios que dan órdenes, puede generar malestar, conflictos y desorientación.

Unidad de dirección: Asignar un plan para cada grupo y de un jefe para que tengan el mismo objetivo. Es importante la disciplina y la organización de los equipos.

Subordinación del interés individual al general: Los intereses particulares, nunca deben predominar sobre el interés de la empresa.

Remuneración del personal: Debe haber satisfacción justa y pago coherente para toda la organización. Es importante contar con trabajadores motivados y que sean altamente productivos.

Centralización: Concentración de la autoridad en los altos mandos. La autoridad a la hora de tomar decisiones debe ser equilibrada y coherente.

Jerarquía: Línea de autoridad definida que va desde el nivel más alto al más bajo. Establecer un organigrama donde se estipule el nivel en el que se encuentra cada trabajador.

Orden: Cada empleado debe tener los medios y recursos necesarios para poder desenvolver de forma adecuada sus actividades laborales.

Equidad: Todos sin importar jerarquía, merecen ser tratados de forma justa e imparcial a fin de alcanzar la lealtad del personal.

Estabilidad del personal: Disminuir la rotación, ya que puede perjudicar un correcto funcionamiento de las áreas y reducir de forma notoria la seguridad que sienta el trabajador en la empresa.

Iniciativa: Flexibilidad para poder aportar valor en su puesto de trabajo; hace referencia a la capacidad de visualizar un plan y su éxito.

Espíritu de equipo: Compañerismo y apoyo entre los trabajadores con el fin de construir fortalezas para la empresa y promover el trabajo en equipo.

Estos principios buscan un correcto desarrollo de la organización, cada uno de ellos tiene como enfoque el factor humano, para que haya un correcto funcionamiento.

Teoría del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional plasma la permanente interacción entre las personas, los grupos y las organizaciones y su influencia recíproca.

Los autores de esta teoría se basan en la importancia del comportamiento de cada trabajador en la empresa y su impacto. Autores como Simon, Herzberg, Mc Gregor, Likert, o Maslow, entre otros, desarrollaron sus teorías en el comportamiento del ser humano y sus motivaciones, y como éstas afectan a lo que sucede dentro de las organizaciones.

Dentro de las características del comportamiento se desglosan variables como: personalidad, familia, inteligencia, autoestima, emoción, motivación, carácter, cultura, aprendizaje, entre otros.

Por todo lo indicado, es importante entender el comportamiento del personal del área de producción de la empresa Fibromaderas, con el fin de mejorar el servicio que se proporciona tanto al cliente interno como externo y hacerlo más eficiente.

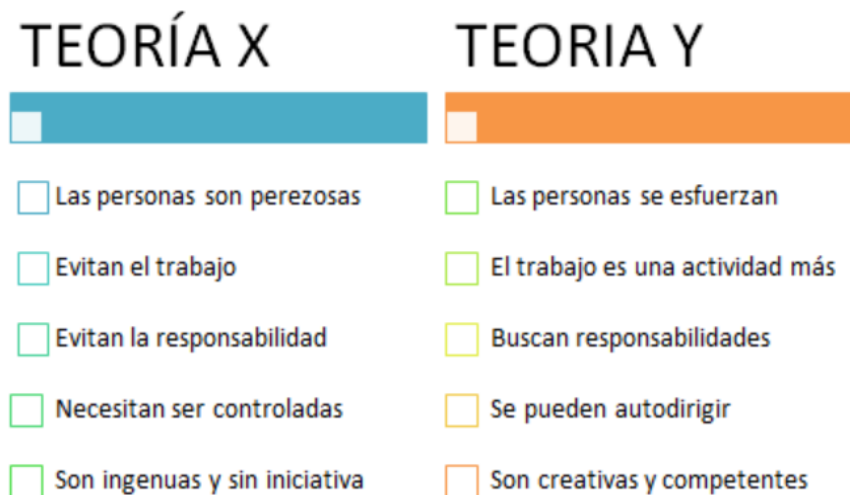
- ***Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional***

Mc Gregor, manifiesta un estudio que compara dos estilos contrapuestos que denominó Teoría X, la cual asume que las personas evitan trabajar porque no les gusta, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen; mientras que la Teoría Y se apoya en el supuesto de que las personas no son ociosas, sino que los directivos tienen potencializar las capacidades de estas para que trabajen de forma natural, divertida y relajada.

Uno de los principales aportes que hizo el autor a la Teoría del Comportamiento organizacional fueron estas propuestas.

Figura 5

Comparación de la Teoría X y Y de McGregor



Fuente: Ensamble de ideas (2023).

- **Teoría “Z”**

William Ouchi establece un método japonés, que propone no desligar la condición de ser humano del trabajador, puesto que al humanizar la relación jefe-empleado incrementa la productividad y la autoestima de los mismos.

Esta teoría establece que, para entender las necesidades del empleado dentro de la organización, se debe considerar ciertos factores que no son posibles de separar, la vida personal de los trabajadores de lo laboral.

Cuando un trabajador siente que lo valoran a nivel personal, genera un sentimiento de pertenencia a la organización, dará lo mejor de sí, para alcanzar las metas organizacionales y aumentarán la calidad y la productividad de la empresa.

Implementar la cultura Z en una organización implica estar atento a las relaciones personales, teniendo como base la confianza, ya que, si se confía en el empleado, este se esforzará por cumplir los objetivos.

Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas estudio el abuso del hombre a manos del esclavizante desarrollo del progreso de la industria. Elton Mayo, uno de los fundadores del movimiento de relaciones humanas, exploró las dificultades humanas, sociales y políticos procedentes de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

Mayo junto a Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor realizaron varios estudios en la Western Electric Company en Hawthorne (Illinois), donde se registraron algunos problemas significativos en el desempeño de los seres humanos en la organización, que no se habían resaltado anteriormente.

Figura 6

Conceptos que introdujo la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo



Fuente: Spadaro, Julián (2022).

- ***Motivación humana***

Uno de los aportes principales de la Teoría de las Relaciones Humanas fue el estudiar cómo la motivación del ser humano impacta en el rendimiento dentro de su trabajo.

La motivación tiene que ver con la forma en que el personal se incentiva de hacer cosas que no haría. La motivación busca crear un ambiente en el que éste pueda satisfacer sus objetivos contribuyendo con su energía y esfuerzo.

Toda necesidad no satisfecha, motiva un comportamiento; sin embargo, sino se satisface en un tiempo prudente, ésta produce una frustración y origina ciertas conductas (Chiavenato, 2007) como: Desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales y alineación y apatía.

Para Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades, por lo que clasifica estas necesidades de manera piramidal:

Figura 7

Pirámide necesidades de Maslow



Fuente: Sevilla, Pablo (2022).

Una vez que la primera necesidad este satisfecha, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cuando una necesidad es cubierta, termina su motivación, por lo que es necesario identificar aquellas que ya fueron satisfechas para enfocarse en la siguiente de la pirámide.

La motivación es un factor muy importante dentro del análisis del clima organizacional, ya que, las personas se comportan y actúan en función de las necesidades a satisfacer; por ello, la alta dirección debe preocuparse por ayudar a que el personal no este frustrado porque eso obstaculiza el alcance de los objetivos.

- **Liderazgo**

Es la capacidad que tiene el ser humano en conocer la motivación humana y saber influir en las mismas para alcanzar las metas establecidas.

Un buen líder busca ayudar y orientar al grupo, solucionar problemas; sabe cómo apoyar y direccionar a su equipo, además de penalizar en caso de requerirlo, así como tomar decisiones, etc.

La Teoría de las Relaciones Humanas ratifica que el buen liderazgo es de gran influencia en la forma en la que se conducen las personas y de cómo mejoran su rendimiento.

Según este enfoque, existen varias teorías que exponen el liderazgo, como lo son:

Figura 8

Clasificación Liderazgos - Teoría de las Relaciones Humanas

Rasgos de personalidad	Estilos de liderazgo	Situacionales de liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • Rasgos físicos (energía, imagen, etc.) • Rasgos intelectuales (autoestima, entusiasmo, conocimientos, etc); • Rasgos sociales (la forma de interrelacionarse, cooperación, etc); • Rasgos relacionados con el trabajo (iniciativa, persistencia, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> • Autocrático: Toma todas las decisiones, no hace participar a nadie del grupo; es dominante. • Democrático: Las decisiones son tomadas en forma consensuada entre el grupo con el aval e incentivo del líder. La decisión de cómo se dividen las tareas queda a cargo del grupo. • Liberal: La participación del líder es mínima y limitada, hay una libertad casi completa en la toma de decisiones grupales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta una serie de patrones a ser utilizados por el líder dependiendo si el liderazgo se centra más hacia más hacia el jefe o a los subordinados, marcando distintas áreas entre la autoridad del jefe y el área de libertad que tienen los subordinados. • Irá desde un líder que es el que toma las decisiones y las comunica, hasta el otro extremo en el que el administrador permite que el grupo pueda moverse libremente dentro de parámetros definidos por el superior.

Fuente: Elaboración propia (2023).

- **Comunicación**

El estudio de la comunicación dentro de esta teoría es muy importante, porque tiene la finalidad de generar mayor confianza de los empleados; así su participación en las soluciones a las problemáticas que pudieran darse en su área laboral.

El objetivo es lograr una comunicación bidireccional, esto es entre superiores y trabajadores en dónde fluya la información y así los trabajadores puedan solventar sus necesidades y los superiores estén al tanto de lo que sucede.

Desempeño laboral

Para Anastasi (2007), conceptualizó que, “cualquier trabajo se refiere al desenvolvimiento de los colaboradores dentro de la organización”.

Hernández (2013), definió que: El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa (p. 35).

Los empleados realizan diferentes formas de desempeño, con resultados heterogéneos, pero la organización, debe brindar a su talento humano ambientes adecuados y estructuras en buen estado, para que estos puedan realizar sus actividades con mayor facilidad y aumente la productividad.

Dimensiones del clima organizacional

Son características susceptibles de evaluación que permiten que se realice un diagnóstico del ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores.

En base a lo citado en el blog de Studios (KPI, 2021) refiere que Rensis Likert, estudió el comportamiento en las organizaciones para lo cual estableció 8 criterios o dimensiones a medir:

Los métodos de mando: Se enfoca en el estilo de liderazgo, esto es, la relación entre el líder con los empleados bajo su mando.

Las particularidades de las fuerzas motivacionales: Son los métodos y estrategias que las empresas utilizan para mantener trabajadores motivados, respondiendo así sus expectativas.

Las particularidades de los procesos de comunicación: Establece los diferentes modelos de comunicación dentro de la empresa.

Las particularidades de los procesos de influencia: Es la relación entre jefe y subordinado y cómo influye en el desempeño para el cumplimiento de objetivos.

Las particularidades de los procesos en la toma de decisiones: Destaca la forma en cómo se toman decisiones y como se distribuye el peso de las mismas.

Las particularidades de los procesos de planeación: Instituye los procesos que maneja la empresa en relación a la programación.

Las particularidades de los procesos de control: Se refiere a la manera en cómo se lleva el control de la empresa.

Los objetivos de perfeccionamiento y de rendimiento: Instaure los métodos que utilizan para evaluar y perfeccionar el cumplimiento de metas.

Existen otros autores como Litwin y Stinger que plantearon en su teoría a nueve factores que consideraron que repercuten en la generación del Clima Organizacional y estas dimensiones son:

Figura 9

Dimensiones de Clima Organizacional - Litwin y Stinger

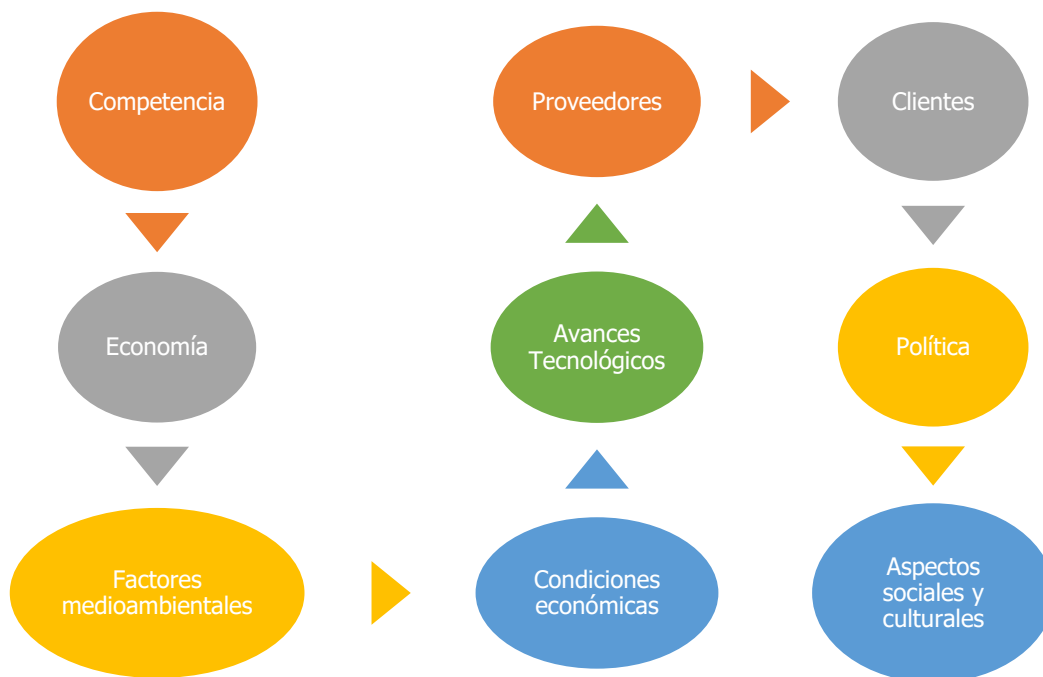


Fuente: Elaboración propia (2023).

Existen elementos externos que influyen en el clima organizacional y que no están bajo el control directo de la organización, por lo que no se puede evitar que ocurra alguno de éstos, para lo cual es imperante tener un plan de acción:

Figura 10

Elementos externos del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia (2023).

Es importante considerar que todo trabajador debe guiarse con la cultura organizacional para precisar por dónde y cuál es la razón de ser de la organización, a fin de mantener un buen Clima organizacional.

Cultura Organizacional

Edgar Schein (2004) define la cultura organizacional como un conjunto de creencias que los integrantes de una organización comparten sobre la mejor forma de hacer su trabajo, las cuales definen la visión que la organización tiene del entorno y de sí mismo. (Cañizares, 2006)

Prácticamente la cultura organizacional es un conjunto de normas, creencias, valores y reglas que definen el comportamiento de una empresa; es decir, que es lo que la caracteriza en

relación a su forma de ser y actuar internamente, y cómo se refleja externamente alineada a su estrategia de negocio.

Elementos de una cultura organizacional

Los elementos que componen la cultura organizacional se establecen en siete (7) que rigen en la mayoría de las organizaciones:

Figura 11

Elementos de la Cultura Organizacional



Fuente: HubSpot (Pursell, 2023)

Características de la cultura organizacional

Las características de una buena cultura organizacional que desarrollaran a los trabajadores para crear un buen ambiente en la empresa son las siguientes:

Figura 12

Características de la cultura organizacional



Fuente: HubSpot (Pursell, 2023)

Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional

A pesar de que pueden parecer iguales, es importante tener claro que el clima no es lo mismo que la cultura, ya que al hablar de cultura se hace referencia a todos los factores que influyen en el afianzamiento de la filosofía de la empresa, su misión, principios y valores que están detrás de ella y, por otro lado, la calidad del ambiente, es significa que el clima es solo una parte de la cultura organizacional.

Figura 13

Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional



Fuente: Docsity (Pérez, 2021)

El clima y la cultura organizacional son un complemento, por lo que en conjunto deben ser planificadas acorde a una estrategia que apunte al bienestar de toda la organización.

Plan de Mejora

El plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio para mejorar el rendimiento de una organización, en este caso el Clima Organizacional del área de producción de la empresa Fibromaderas. Las medidas deben ser sistemáticas y planificadas, obteniendo un plan de acción de mejora.

El plan de mejora establece los siguientes elementos:

Figura 14

Elementos del Plan de Mejora



Fuente: Elaboración propia (2023).

Ante lo expuesto, es entonces importante definir los objetivos, medir y analizar los resultados, además de compararlos, simplificar los procesos, involucrando a toda el área de trabajo, realizar una evaluación periódica del plan con el respectivo análisis y retroalimentación de los resultados obtenidos.

En el área de producción de la empresa Fibromaderas se identificará el por qué existe debilidades en el análisis del Clima laboral, para de esta manera poner en acción la mejora del mismo de manera organizada y planificada.

Marco Conceptual

Ambiente laboral

Es el entorno laboral que influye en las tareas o actividades de los trabajadores.

Capacitación de personal

Proporcionar conocimientos para mejorar las competencias de los trabajadores que sean más eficientes en sus actividades laborales.

Competencias personales

Las competencias hacen referencia a las conductas, destrezas y rasgos de personalidad que permiten reconocer con éxito a los trabajadores.

Clima organizacional

Es la apreciación que los trabajadores y directivos tienen de la empresa y que incide en el desarrollo de la empresa. Básicamente son las características que tiene el ambiente de trabajo.

Comunicación asertiva

Es una técnica que permite disipar la resistencia de una conversación, al mismo tiempo que se media, pero sin perder la postura.

Compromiso laboral

Factor que hace que los trabajadores se involucren en su trabajo con los objetivos y los valores de la organización.

Desarrollo profesional

Proceso que permite establecer planes relacionados a los objetivos individuales de cada trabajador, planificando efectivamente su carrera profesional dentro de la empresa.

Desarrollo de liderazgo

Los nuevos trabajadores deben ser líderes, es así que el desarrollar liderazgo es fundamental, por lo que para mejorar las habilidades de liderazgo de los trabajadores se generan actividades enfocadas a este propósito.

Desempeño laboral

Se entiende como la calidad del trabajo que cada trabajador le aporta a sus actividades diarias, durante un período de tiempo establecido.

Employer branding

Estrategia que marca la reputación de una empresa, esto es, la imagen que proyecta la organización hacia sus trabajadores y candidatos a un puesto.

Equidad laboral

Se basa en el principio de igualdad de oportunidades laborales tanto para hombres como para mujeres al momento de acceder a un mercado laboral.

Motivación laboral

Corresponde al incentivo que el empleador ejerce sobre los trabajadores para que se esfuercen por alcanzar las metas de la organización, dándoles a conocer lo importante que es su labor generando compromiso.

Planificación Estratégica

Documento en el que plasman los objetivos, estrategias y acciones a ejecutar en un corto, mediano y largo plazo; la planificación es el primer paso en la gestión del talento RRHH.

Plan estratégico

Es un plan de empresa en el que define las estrategias de desarrollo del negocio de manera económica, estratégica y organizativa.

Programas de reconocimiento

Los empleados deben de sentir que su labor es apreciada en la empresa. Sentir que su trabajo es apreciado y por lo tanto recompensado por el aporte que generan. Integrar programas e incentivos que premien el esfuerzo y de esta forma se incrementará el compromiso y la satisfacción.

Reclutamiento personal

En la gestión del talento humano, uno de los procesos clave es el reclutamiento. El éxito o fracaso de éste, depende de la capacidad de la organización para atraer el recurso humano necesario mediante la estrategia basada en el employer branding.

Relaciones interpersonales

Son las relaciones mutuas que se establecen entre dos o más personas, que en el ámbito laboral obliga a relacionarse con jefes, compañeros, proveedores, etc.

Rendimiento laboral

Corresponde a los comportamientos de los trabajadores que son relevantes para el logro de los objetivos de la empresa.

Retención personal

Para retener el talento humano, crear y fomentar un buen ambiente de trabajo es importante el esfuerzo de la organización.

Talento Humano

Es la capacidad de las personas de comprender de manera inteligente la manera de resolver un determinado problema mediante una serie de habilidades, destrezas y experiencias.

Marco Legal

Constitución de la República del Ecuador

“Art. 14.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.

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

Art. 53.- Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación. El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados.” (Constitución Política del Ecuador, 2008).

Norma Técnica para la Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional del sector público. Acuerdo Ministerial 0138

Art. 23.- “El indicador de clima laboral se lo obtiene a partir de las valoraciones de los diferentes componentes, factores y subfactores mediados e idéntica el porcentaje de aceptación que la institución en general ha obtenido en relación a su clima laboral percibido...”

Art. 32.- “Los planes de mejora son una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos, que funcionan como una hoja de ruta en la que se establece la manera como se organizan, orientan, e implementarán las tareas requeridas para la consecución de metas y objetivos relacionados con el mejoramiento del clima laboral y la cultura organizacional de la institución intervenida...” (Acuerdo Ministerial 0138, 2018)

Capítulo II

Diagnóstico Situacional

Marco Temporo Espacial

Tiempo

El desarrollo del proyecto se llevará a cabo durante dos años, ya que, una vez generado el informe, se deberá seguir un plan de acción propuesto para la mejora del clima laboral, mismo que deberá evaluarse dentro de un año.

Localización

La presente propuesta se llevará a cabo en un área de la empresa Fibromaderas que se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, sector Valle de Los Chillos.

Macro localización

Figura 15

Macro Localización del Sector



Fuente: Google Maps (2023).

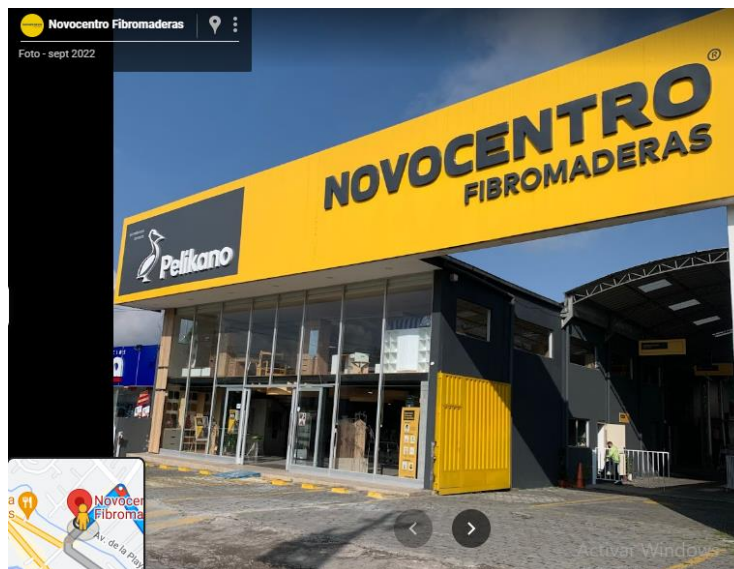
Dirección: San Juan de Dios 511 y, Av. Gral. Rumiñahui, Quito.

Micro localización

Fibromaderas, es una empresa de una sola planta, en la que funcionan las áreas: contable, administrativa, ventas y producción; esta empresa se encuentra visible al público debido a que está ubicada en una calle de alto tráfico y dispone de un rótulo que maneja el nombre de Novacentro, al ser su aliado estratégico.

Figura 16

Micro Localización del sector



Fuente: Google Maps (2023).

Marco Institucional

Historial

En el año 2018 se constituyó legalmente la empresa “IMPERIAL IMPORTACIONES”, con la fabricación de puertas y enchapados de madera, durante su gestión, se quedaron sin capital de trabajo, lo que obligó a sus dueños a vender esta empresa; es así que el 21 de abril del 2009 tras su venta, se constituye una nueva organización bajo el nombre de FIBROMADERAS Cía. Ltda., la misma que está constituida por 5 socios, siendo uno de ellos el promotor de la compra; FIBROMADERAS Cía. Ltda., introduce Capital de Trabajo, adquiere toda la maquinaria e inicia sus actividades.

La administración del negocio lo lleva directamente su Gerente General; Su actividad económica principal se basa en la producción y comercialización de fibras de madera (enchapado), así como puertas.

FIBROMADERAS Cía. Ltda., realiza la importa directa de láminas, chapa de madera, hilo para coser, entre otros materiales que se utilizan dentro de sus actividades productivas.

Logotipo

El logo contiene el nombre de la empresa con un pictograma de cuadrado de color café y verde, que hacen referencia a la madera y árboles como parte del giro del negocio.

Figura 17

Logotipo Fibromaderas



Fuente: Fibromaderas (2023).

Eslogan

El slogan es una frase corta que representa la marca de la empresa, buscando fomentar la identificación, confianza y mejora continua:

“Maderas en evolución”.

Principios

- Integridad
- Enfoque al cliente
- Puntualidad
- Compromiso

Misión

Somos una empresa productora y comercializadora de tableros MDF con chapa de madera y puertas tamboreadas para el sector maderero y de la construcción, brindando productos

de calidad a precios competitivos, orientados a satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.

Visión

Ser una empresa competitiva con proyección internacional, dedicada a la producción, servicio y comercialización de tableros MDF con chapa decorativa y puertas tamboreadas, a nivel nacional de la industria maderera y construcción con un enfoque de calidad y preservación del medio ambiente.

Valores

- Honradez
- Disciplina
- Responsabilidad
- Respeto
- Eficiencia
- Calidad

Marco Metodológico

Técnicas e Instrumentos Básicos de Recolección de Información.

En el proyecto se utilizarán dos técnicas de investigación que son la observación y encuesta.

Observación

Técnica que permite levantar información para que sean analizados e interpretados sobre la base de un marco teórico, a fin de establecer conclusiones y tomar decisiones.

Objetivo de la Observación

Para el presente proyecto de investigación es evaluar los comportamientos individuales y grupales, así como la detección de problemas y la evaluación de procedimientos.

Tipo de Observación

Directa: Recoge datos mediante la observación de los trabajadores objeto de la presente investigación, sin necesidad de intervenir en su campo de acción.

Por la actitud frente a lo observado.

No participante: Se recolecta y observa la información desde afuera del entorno social investigado, en la presente investigación no se intervendrá en ninguna de las actividades del área de producción.

Por la metodología utilizada

Estructurada: Será una observación planificada en todos los aspectos especificados, metódica y críticamente realizada, cuyos datos se registrarán con precisión en instrumentos técnicos especiales.

Por el número de observadores

Individual: Intervendrá un solo observador.

Por el lugar de observación

De campo: Se desarrollará in situ, es decir, en el área de producción donde realizan sus actividades cotidianas como parte de su entorno natural.

Encuesta

Para dar respuesta al problema planteado es necesario levantar encuestas, que serán la base de esta investigación. Se realizará una encuesta al área de producción de la empresa Fibromaderas para recolectar información acerca del porque hay inconformidades, baja productividad laboral, ausencias injustificadas y comentarios negativos en la empresa.

La encuesta que se utilizará en este proyecto será levantada con preguntas cerradas.

Métodos de Investigación.

Método Inductivo: Este método científico parte de lo particular a lo general, es el más usual con cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación

y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Método Deductivo: Este método científico parte de lo general a lo particular o específico; también es conocido como pensamiento descendente, porque parte de una idea general hacia una conclusión específica.

Se utilizará el FODA para recoger la información de los colaboradores del área de producción mencionando que cada uno escribirá solamente dos variables de cada cuadro: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Luego de amasar las variables seleccionaremos al menos seis de cada sector y elaboraremos las tablas de priorización para seleccionar solamente a tres y con esas variables elaboraremos la tabla de cruce y el desarrollo de las estrategias.

Se aplicará un cuestionario de 18 preguntas a todos los trabajadores del área de producción, para determinar las razones del problema del clima laboral.

Población

“Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (Alfaro, 2010, pág. 52), para tal efecto, la población de este proyecto de investigación está conformada por 12 personas que pertenecen al área de producción.

Presentación de los resultados de la Investigación e informes

Aplicación, Resultados y Análisis.

FODA: A fin de conocer la realidad de la situación del área de producción y visualizar los panoramas generales de la organización, se realizó el análisis de la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para en base a las misma establecer planes de acción mediante la priorización de las diferentes variables.

FODA Fibromaderas

Tabla 4*Variables FODA Fibromaderas*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente atención y servicios • Eficiente publicidad (crípticos, mostrarios, redes sociales, etc.) • Personal con experiencia y alto nivel académico. • Proveedores con diversidad de especies. • Adecuada planificación para cumplir con los objetivos. • Amplio portafolio de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad en la tasa de inflación • Reducción y estabilidad de la tasa activa del sistema financiero. • Maquinaria con nueva tecnología. • Diversificación del portafolio de productos y servicios. • Nuevas sucursales. • Nuevos créditos para comprar mercadería.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento en la entrega de los pedidos. • No se revisa la calidad de los artículos que se envía. • No hay stock en el almacén. • Las restricciones que existe sobre la madera. • Desabastecimiento en el proceso productivo. • El personal no tiene conocimientos tecnológicos lo que dificulta la utilización de maquinaria moderna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actos de corrupción de los funcionarios del gobierno se alejan la inversión extranjera y nacional. • Ley de Medio Ambiente que restringe la explotación de la madera. • Disminución del poder adquisitivo del consumidor. • Competencia con tecnología de punta y mejor eficiencia administrativa y de comercialización. • Conservación del medio ambiente. • Restricciones por parte del Ministerio del Ambiente.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 5

Cuadro de priorización de Fortalezas

FORTALEZAS	1. Excelente atención y servicios.	2. Eficiente publicidad (crípticos, mostrarios, redes sociales, etc.)	3. Personal con experiencia y alto nivel académico.	4. Proveedores con diversidad de especies.	5. Adecuada planificación para cumplir con los objetivos.	6. Amplio portafolio de productos.	positivos	puesto
1. Excelente atención y servicios.	+	+	-	+	-	+	3	3
2. Eficiente publicidad (crípticos, mostrarios, redes sociales, etc.)	-	-	-	+	-	-	1	
3. Personal con experiencia y alto nivel académico.	+	+	-	+	-	+	4	2
4. Proveedores con diversidad de especies.	-	-	-	-	-	-	0	
5. Adecuada planificación para cumplir con los objetivos.	+	+	+	+	-	+	5	1
6. Amplio portafolio de productos.	-	+	-	+	-	-	2	

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 6

Cuadro de priorización de Oportunidades

OPORTUNIDADES	1. Estabilidad en la tasa de inflación.	2. Reducción y estabilidad de la tasa activa del sistema financiero.	3. Maquinaria con nueva tecnología.	4. Diversificación del portafolio de productos y servicios.	5. Nuevas sucursales.	6. Nuevos créditos para comprar mercadería.	positivos	puesto
1. Estabilidad en la tasa de inflación		-	-	-	-	-	0	
2. Reducción y estabilidad de la tasa activa del sistema financiero.	+		+	+	+	+	5	1
3. Maquinaria con nueva tecnología.	+	-		+	-	+	3	3
4. Diversificación del portafolio de productos y servicios.	+	-	-		-	-	1	
5. Nuevas sucursales.	+	-	+	+		+	4	2
6. Nuevos créditos para comprar mercadería.	+	-	-	+	-		2	

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 7

Cuadro de priorización de Debilidades

DEBILIDADES	1. Incumplimiento en la entrega de los pedidos.	2. No se revisa la calidad de los artículos que se envía.	3. No hay stock en el almacén.	4. Las restricciones que existe sobre la madera.	5. Desabastecimiento en el proceso productivo.	6. El personal no tiene conocimientos tecnológicos lo que dificulta la utilización de maquinaria moderna.	positivos	puesto
1. Incumplimiento en la entrega de los pedidos.	+	+	-	+	+	+	4	1
2. No se revisa la calidad de los artículos que se envía.	-	+	+	-	+	+	3	2
3. No hay stock en el almacén.	+	-	+	-	-	+	2	
4. Las restricciones que existe sobre la madera.	-	+	+	+	+	-	3	3
5. Desabastecimiento en el proceso productivo.	-	-	+	-	+	+	2	
6. El personal no tiene conocimientos tecnológicos lo que dificulta la utilización de maquinaria moderna.	-	-	-	+	-	+	1	

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 8

Cuadro de priorización de Amenazas

AMENAZAS	1. Actos de corrupción de los funcionarios del gobierno se alejan la inversión extranjera y nacional.	2. Ley de Medio Ambiente que restringe la explotación de la madera.	3. Disminución del poder adquisitivo del consumidor.	4. Competencia con tecnología de punta y mejor eficiencia administrativa y de comercialización.	5. Conservación del medio ambiente.	6. Restricciones por parte del Ministerio del Ambiente.	positivos	puesto
1. Actos de corrupción de los funcionarios del gobierno se alejan la inversión extranjera y nacional.	-	-	-	+	-	1		
2. Ley de Medio Ambiente que restringe la explotación de la madera.	+	-	+	+	+	4	1	
3. Disminución del poder adquisitivo del consumidor.	+	-	-	+	+	3	3	
4. Competencia con tecnología de punta y mejor eficiencia administrativa y de comercialización.	+	-	+	-	-	2		
5. Conservación del medio ambiente.	-	-	-	+	-	1		
6. Restricciones por parte del Ministerio del Ambiente.	+	+	-	+	+	4	2	

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 9

Matriz cruce de estrategias de Sostenimiento o Mejoramiento

INTERNAS	FORTALEZAS +	DEBILIDADES -
EXTERNAS	F1 Personal con experiencia y alto nivel académico.	D1 Incumplimiento en la entrega de los pedidos.
	F2 Adecuada planificación para cumplir con los objetivos.	D2 No se revisa la calidad de los artículos que se envía.
	F3 Excelente atención y servicios.	D3. Las restricciones que existe sobre la madera.
OPORTUNIDADES +	FO (+ +) sostenimiento	DO (- +) mejoramiento
O1 Reducción y estabilidad de la tasa activa del sistema financiero.	F1-F2-O1 Por medio del personal con experiencia y alto nivel académico se debe realizar una adecuada planificación que permita aprovechar la estabilidad de la tasa activa del sistema financiero para adquirir e invertir en propiedad planta propia.	D1-O3 El incumplimiento que existe sobre la entrega de productos es debido a que la maquinaria es antigua y la producción es lenta, pero la empresa está en proceso de adquirió de maquinaria con nueva tecnología.
O2 Nuevas sucursales.	F2-O3 Por medio de una adecuada planificación para alcanzar los objetivos se debe aprovechar la oportunidad de adquirir nueva tecnología, para lo cual es necesario realizar presupuestos y buscar fuentes de financiamiento.	D2-O3 Mediante la adquisición de nueva tecnología en maquinaria ayudará a la rapidez del proceso de producción, así como mejoramiento de la calidad lo que permitirá mayores tiempos de respuesta y verificar el producto que se despacha.
O3 Maquinaria con nueva tecnología.	F3-O2 Con una adecuada distribución de servicios y productos de calidad permitirá mantener sucursales como parte de los sitios estratégicos.	
AMENAZAS -	FA (+ -) mejoramiento	DA (- -) anularlas
A1. Ley de Medio Ambiente que restringe la explotación de la madera.	F1-F2-A1 Por medio del personal con experiencia y alto nivel académico, conjuntamente con una adecuada planificación desarrollar productos y servicios en los cuales la madera constituye el principal material.	D1-D3-A1. La ley de Medio ambiente restringe la explotación de madera lo que hace que estas restricciones no permitan que los proveedores nos puedan abastecer y la empresa no puede producir y existe incumpliendo en las entregas.
A2. Restricciones por parte del Ministerio del Ambiente.		
A3. Disminución del poder adquisitivo del consumidor.	F3-A3 Si el poder adquisitivo por parte de los clientes a disminuido nosotros lo podemos maximizar mediante una excelente atención y servicios	D1 -D3-A3 Debido a las restricciones de la madera la empresa no tiene materia prima para producir y existe desabastecimiento en el proceso productivo y existe incumplimiento en los pedidos de entrega.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Conclusión FODA

En base al análisis FODA general de la empresa Fibromaderas, se puede observar que la empresa cuenta con todos los recursos para desarrollar su giro del negocio, así como el personal capacitado; sin embargo, se puede apreciar que entre departamentos o áreas no tienen una buena comunicación que permita que las entregas del producto sean a tiempo ni tampoco existe una distribución adecuada de funciones al personal debido a que no se revisa la calidad del producto; además se verifica que ninguno de los trabajadores estableció variables que permitan determinar el clima laboral ya que todos se enfocan en el cumplimiento de objetivos pero dejando de lado el enfoque humano, motivacional y estratégico en el personal.

Encuesta

Se realizará un cuestionario de preguntas cerradas de fácil aplicación en el área de producción para evaluar el clima laboral del área, por lo que se entregará el link del cuestionario que una vez que sea llenado, el mismo programa de Google Formularios realizará la tabulación de los datos que serán analizados e interpretados por cada pregunta ejecutada.

Figura 18

Encuesta google forms

ENCUESTA CLIMA LABORAL - FIBROMADERAS

Esta encuesta tiene fines académicos, es **anónima**, por lo que su colaboración es importante para conocer su punto de vista sobre el **clima laboral** en su área de trabajo.

Recuerde no existen respuestas correctas e incorrectas, marque la alternativa que mejor describa lo que piense o sienta.

¿En mi área de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

¿Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo?

Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

¿Existe comunicación entre mi departamento y el departamento de ventas?

Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

¿Existe comunicación entre mi departamento y el departamento de ventas?

Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

Para el desempeño de mis labores, mi ambiente de trabajo es:

Muy malo
 Malo
 Regular
 Bueno
 Muy bueno

Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo

Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

Los jefes y/o supervisores se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal

Nunca
 Casi nunca
 A veces
 Casi siempre
 Siempre

La relación entre mis compañeros de trabajo es:

Muy mala
 Mala
 Regular
 Muy buena

Fuente: Google Formularios. Elaboración propia (2023).

Link Encuesta

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScwFPKCDFCWAd2KCCdNkpn6v6zsMdH99hWA2leoZldy7gA0xw/viewform?usp=sf_link

Tabla 10

Consolidado respuestas encuesta

Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18
A veces	A veces	A veces	Bueno	A veces	A veces	Muy buena	Casi siempre	A veces	A veces	Soportable	A veces	A veces	Regular	Buena	Buena	Buena	Regular
A veces	A veces	A veces	Regular	A veces	Casi nunca	Muy buena	A veces	Casi siempre	Casi siempre	Soportable	A veces	Casi siempre	Regular	Regular	Buena	Buena	Regular
Casi siempre	Siempre	Siempre	Bueno	A veces	Siempre	Muy buena	Siempre	Casi siempre	Siempre	Confortable	Siempre	Casi siempre	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
Casi siempre	Casi siempre	Casi siempre	Bueno	Casi siempre	A veces	Regular	A veces	A veces	A veces	Soportable	A veces	Casi siempre	Regular	Buena	Buena	Buena	Buena
Casi siempre	A veces	A veces	Regular	A veces	A veces	Regular	A veces	A veces	A veces	Soportable	A veces	A veces	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
A veces	Casi siempre	Casi siempre	Bueno	A veces	Casi nunca	Regular	Casi siempre	A veces	A veces	Soportable	A veces	Casi nunca	Buena	Regular	Regular	Regular	Buena
A veces	A veces	Casi nunca	Bueno	A veces	Casi nunca	Muy buena	A veces	Casi nunca	Casi nunca	Soportable	A veces	A veces	Regular	Buena	Buena	Buena	Buena
Siempre	Siempre	Casi siempre	Muy bueno	A veces	A veces	Muy buena	Casi siempre	Siempre	A veces	Soportable	Siempre	Siempre	Buena	Muy buena	Buena	Muy buena	Muy buena
Casi siempre	Casi siempre	Casi nunca	Bueno	Casi siempre	A veces	Muy buena	Casi siempre	A veces	A veces	Soportable	A veces	A veces	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena
Casi nunca	A veces	Casi nunca	Regular	A veces	Casi nunca	Regular	A veces	Casi nunca	A veces	Confortable	A veces	A veces	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular
A veces	A veces	Casi nunca	Regular	A veces	A veces	Muy buena	Casi siempre	A veces	A veces	Muy confortable	A veces	A veces	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena
Casi nunca	Casi nunca	A veces	Regular	A veces	A veces	Regular	A veces	A veces	A veces	Muy confortable	A veces	A veces	Buena	Buena	Buena	Buena	Buena

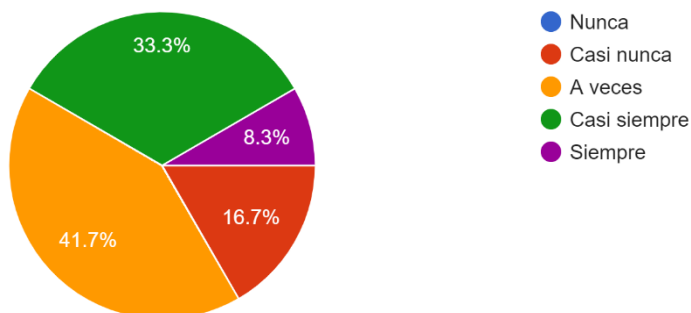
Fuente: Google formularios (2023).

Figura 19

Pregunta 1

¿En mi área de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

Interpretación:

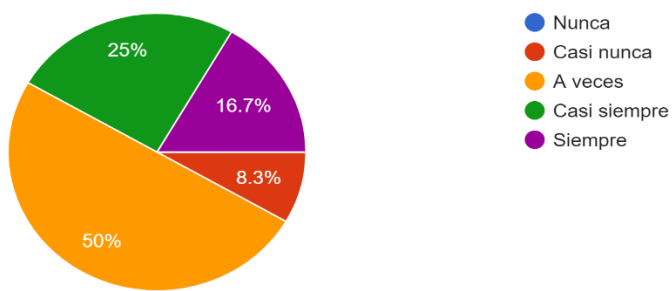
Este resultado indica que el 41.70% de los trabajadores del área de producción a veces fomenta y desarrolla el trabajo en equipo lo que equivale a 5 personas, mientras que 4 personas que representan el 33.3% indica que casi siempre, 2 personas equivalente al 16.70% casi nunca y únicamente 1 persona que refleja el 8.30% siente que siempre en su área hay trabajo en equipo; esto nos muestra que existe una enflaquecimiento en el desarrollo del trabajo en equipo mismo que incide en el Clima laboral.

Figura 20

Pregunta 2

¿Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo?

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

Interpretación:

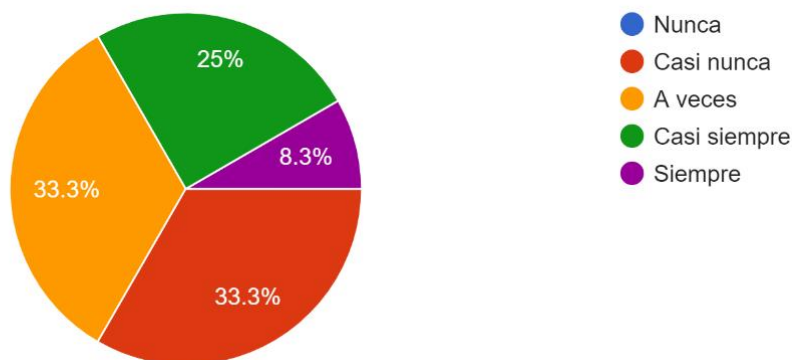
Este resultado indica que el 50% de los trabajadores del área de producción a veces se comunica entre ellos, lo que equivale a 6 personas, mientras que 3 personas que representan el 25% indica que casi siempre, 2 personas equivalente al 16.70% siempre y únicamente 1 persona que refleja el 8.30% siente que casi nunca en su área hay trabajo hay comunicación; esto nos muestra que no existe una buena comunicación en el área de producción, mismo que incide en el Clima laboral.

Figura 21

Pregunta 3

¿Existe comunicación entre mi departamento y el departamento de ventas?

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

Interpretación:

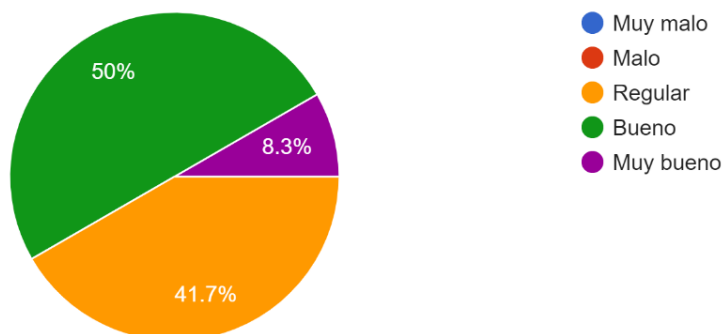
Este resultado indica que el 33.33% de los trabajadores del área de producción a veces se comunica entre el departamento de ventas y ellos, lo que equivale a 4 personas, mientras que 4 personas que representan el 33.33% indica que casi nunca, 3 personas equivalente al 25% casi siempre y únicamente 1 persona que refleja el 8.30% siente que siempre en su área se comunica con el departamento de ventas; esto nos muestra que no existe una buena comunicación entre el área de producción y ventas, mismo que incide en la respuesta a los pedidos que hacen los clientes.

Figura 22

Pregunta 4

Para el desempeño de mis labores, mi ambiente de trabajo es:

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

Interpretación:

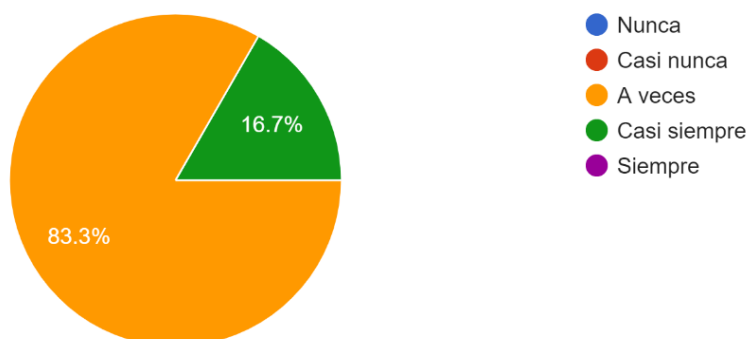
Este resultado indica que el 50% de los trabajadores del área de producción que equivale a 6 personas sienten que su ambiente de trabajo es bueno, mientras que 5 personas que representan el 41.70% indican que su ambiente de trabajo es regular, 1 persona equivalente al 8.30% es muy bueno su ambiente de trabajo; esto nos muestra que el ambiente de trabajo no es tan bueno.

Figura 23

Pregunta 5

Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

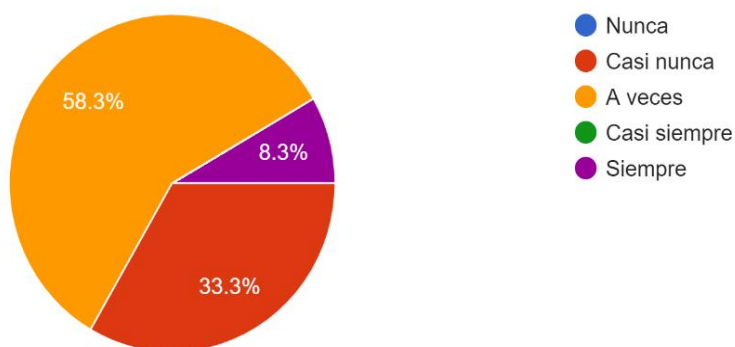
Interpretación:

Este resultado indica que el 83.30% de los trabajadores del área de producción que equivale a 10 personas siente que a veces el tiempo no le alcanza para completar su trabajo, mientras que 2 personas que representan el 16.70% indica que casi siempre no le alcanza el tiempo; esto nos muestra que la mayoría de los trabajadores a veces no completan el trabajo por falta de tiempo debido a que no tienen la información a tiempo del área de ventas.

Figura 24

Pregunta 6

Los jefes y/o supervisores se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal
12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

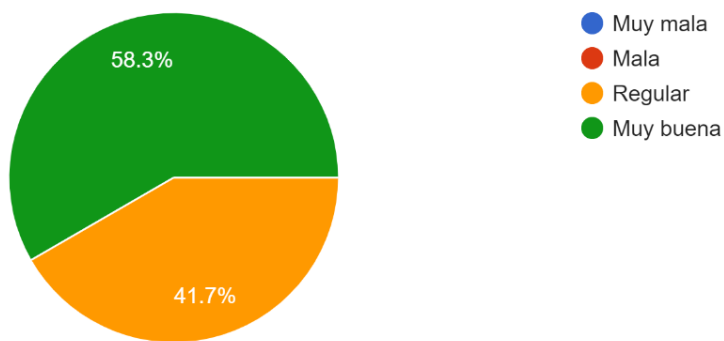
Interpretación:

Este resultado indica que el 58.30% de los trabajadores del área de producción que equivale a 7 personas siente que a veces los jefes y/o supervisores se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal, mientras que 4 personas que representan el 33.30% indica que casi nunca se preocupan por la motivación personal y una sola persona que equivale al 8.30% siente que siempre mantienen elevada la motivación personal; esto nos muestra que no siempre generan motivación personal.

Figura 25*Pregunta 7*

La relación entre mis compañeros de trabajo es:

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

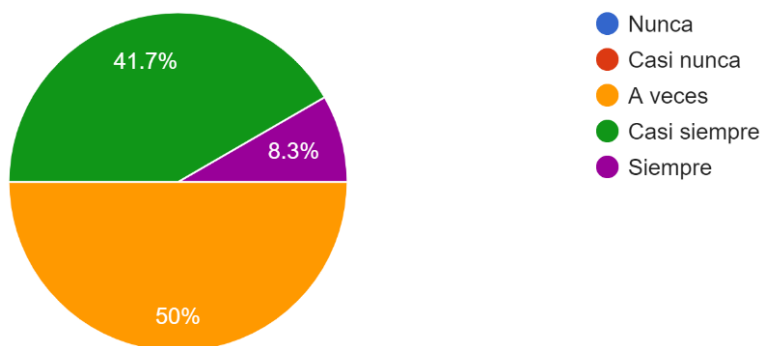
Interpretación:

Este resultado indica que el 58.30% de los trabajadores del área de producción que equivale a 7 personas siente la relación entre sus compañeros es muy buena, mientras que 5 personas que representan el 41.70% indica que su relación es regular; esto nos muestra que la relación entre compañeros se encuentra dividida, es decir, no es tan buena.

Figura 26*Pregunta 8*

¿En el área las funciones están claramente definidas?

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

Interpretación:

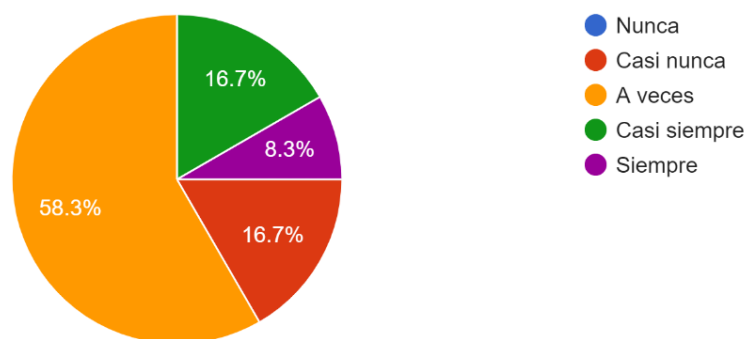
Este resultado indica que el 50% de los trabajadores del área de producción que equivale a 6 personas siente que a veces las funciones del área no están claramente definidas, mientras que 5 personas que representan el 41.70% indica que casi siempre y una sola persona que equivale al 8.30% menciona que siempre; esto nos muestra que las funciones no están llegando a todo el equipo de trabajo por ausencia de una comunicación clara.

Figura 27

Pregunta 9

Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

Interpretación:

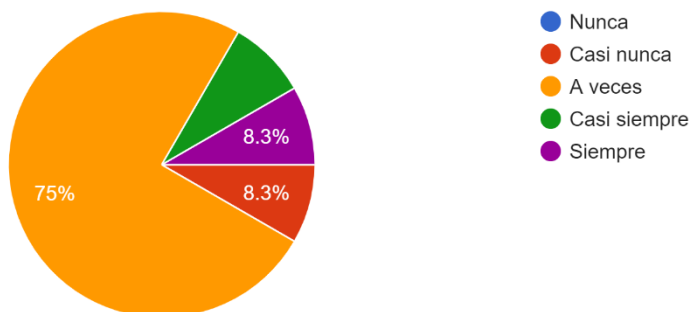
Este resultado indica que el 58,30% de los trabajadores del área de producción que equivale a 6 personas siente que a veces su jefe inmediato tiene una actitud abierta y escucha las opiniones en relación a las funciones que se deben cumplir en el área, mientras que 2 personas que representan el 16.70% indica que casi siempre, el 16.70% casi nunca y una sola persona que equivale al 8.30% menciona que siempre; esto nos indica que no hay una gran apertura por parte del jefe inmediato para escuchar otras opiniones.

Figura 28

Pregunta 10

Siento apoyo de mi jefe cuando estoy en dificultades

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

Interpretación:

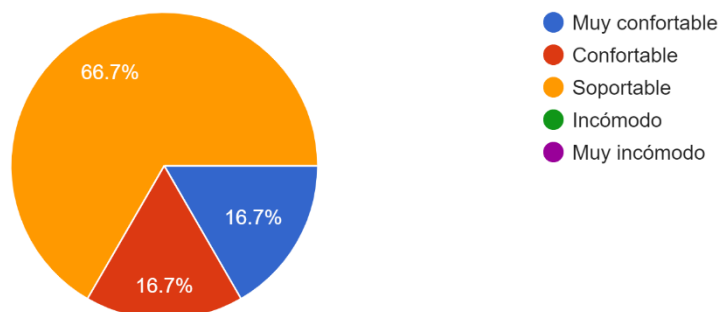
Este resultado indica que el 75% de los trabajadores del área de producción que equivale a 9 personas sienten que a veces su jefe inmediato lo apoya cuando está en dificultades, mientras que 1 persona que representan el 8.33% indica que casi siempre, el 8.33% casi nunca y el 8.33% restante menciona que siempre; esto nos indica que en su mayoría no se sienten apoyados todo el tiempo cuando hay dificultades en el área.

Figura 29

Pregunta 11

En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, espacio, ruido, etc.) Usted considera que éste es:

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

Interpretación:

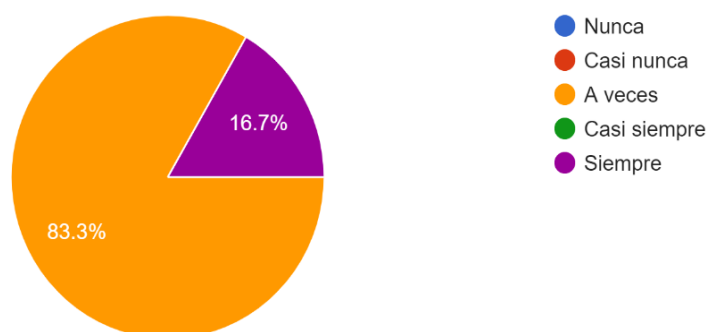
Este resultado indica que el 66.7% de los trabajadores del área de producción que equivale a 8 personas sienten que las condiciones físicas de su puesto de trabajo son soportables, mientras que 2 personas que representan el 16.70% indican que es cómodo, el 16.7% que es muy cómodo; esto nos indica que la mayoría de los trabajadores considera que físicamente su puesto de trabajo es aceptable.

Figura 30

Pregunta 12

Mi jefe y/o supervisor me brinda la información suficiente para realizar mi trabajo de una forma adecuada

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

Interpretación:

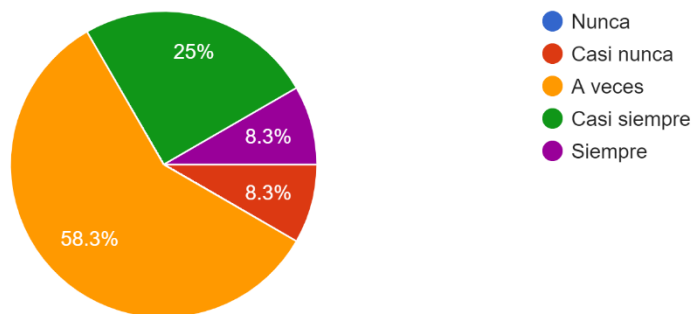
Este resultado indica que el 83.3% de los trabajadores del área de producción que equivale a 10 personas sienten que su jefe y/o supervisor a veces les brinda la información suficiente para realizar su trabajo de forma adecuada, mientras que 2 personas que representan el 16.70% indican que siempre; esto nos muestra que la comunicación entre el superior y los trabajadores no siempre es suficiente.

Figura 31

Pregunta 13

Cuando existen dificultades en mi área, ¿Los compañeros apoyan en las soluciones a los problemas?

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

Interpretación:

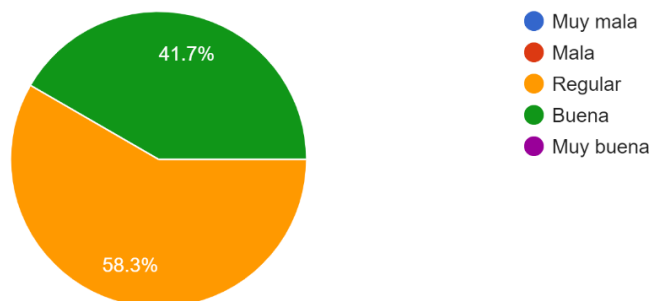
Este resultado indica que el 58.3% de los trabajadores del área de producción que equivale a 7 personas siente que sus compañeros a veces apoyan con las soluciones a los problemas que se presenten en el área, mientras que 3 personas que representan el 25% indica que casi siempre, el 8.3% que equivale a 1 persona siente que casi nunca y el 8.3% restante siente que siempre; esto nos muestra que la mayoría de trabajadores no siempre se apoyan ante las dificultades del área.

Figura 32

Pregunta 14

¿Cómo califica la comunicación con los jefes?

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

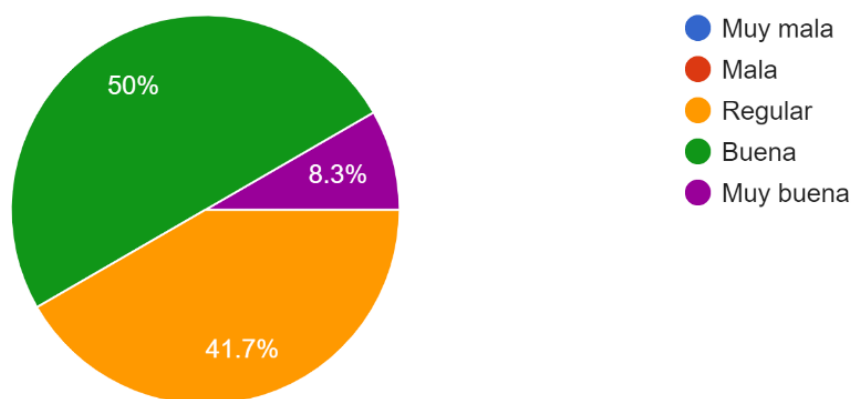
Interpretación:

Este resultado indica que el 58.3% de los trabajadores del área de producción que equivale a 7 personas siente que la comunicación con su jefe es regular, mientras que 5 personas que representan el 41.7% indica que es buena la comunicación; esto nos muestra que la relación con el jefe de área no es buena.

Figura 33*Pregunta 15*

¿Cómo califica la comunicación entre compañeros?

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

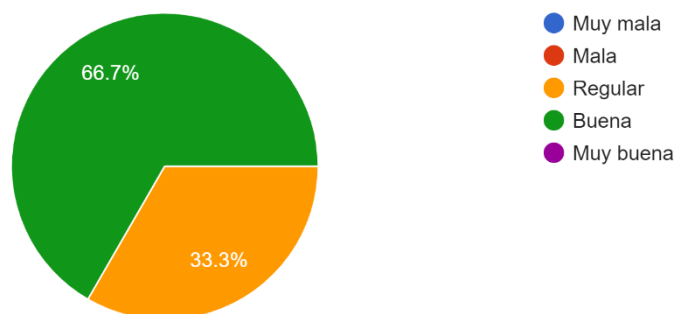
Interpretación:

Este resultado indica que el 50% de los trabajadores del área de producción que equivale a 6 personas siente que la comunicación entre sus compañeros es buena, mientras que 5 personas que representan el 41.7% indica que es regular y una sola persona que equivale al 8.3% manifiesta que es muy buena; esto nos muestra que la relación entre compañeros buena, pero puede mejorar para abarcar a más del 80% de los trabajadores.

Figura 34*Pregunta 16*

¿La capacidad de liderazgo en el clima del área es?

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

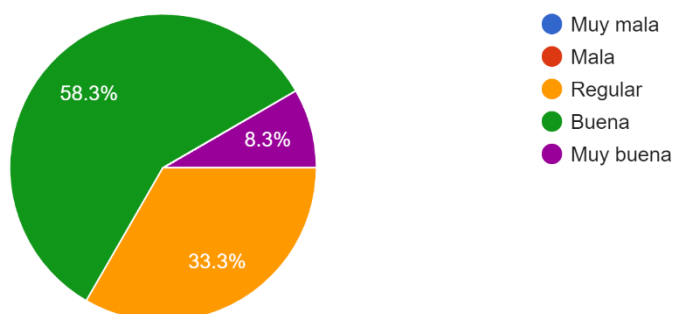
Interpretación:

Este resultado indica que el 66.7% de los trabajadores del área de producción que equivale a 8 personas siente que la capacidad de liderazgo en el área es buena, mientras que 4 personas que representan el 33.3% indica que es regular; esto evidencia que no existe un muy buen liderazgo en el área de producción.

Figura 35*Pregunta 17*

¿Cómo calificaría la credibilidad (grado de confianza) entre sus compañeros?

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

Interpretación:

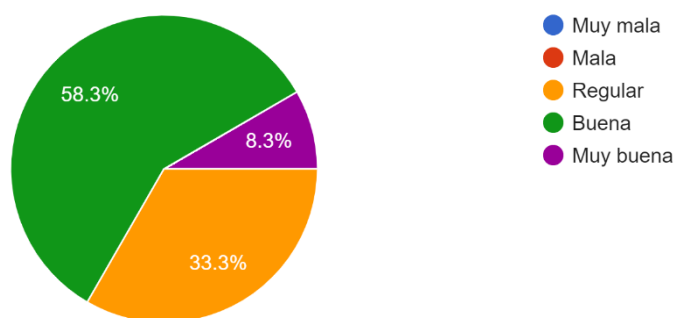
Este resultado indica que el 58.3% de los trabajadores del área de producción que equivale a 7 personas siente que existe un buen grado de confianza, mientras que 4 personas que representan el 33.3% indica que es regular y una sola persona que equivale al 8.3% manifiesta que es muy buena; esto evidencia que el grado de confianza entre compañeros es bueno.

Figura 36

Pregunta 18

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en el área?

12 respuestas



Fuente: Google formularios (2023).

Interpretación:

Este resultado indica que el 58.3% de los trabajadores del área de producción que equivale a 7 personas siente que su nivel de satisfacción con su trabajo es bueno, mientras que 4 personas que representan el 33.3% indica que es regular y una sola persona que equivale al 8.3% manifiesta que es muy buena; esto evidencia que los trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo; sin embargo, no es la totalidad de ellos, lo que implica que hay que trabajar en la motivación del área.

Link Resultados

https://docs.google.com/forms/d/1wHT233kgNR-Xzv9_nSXD3hUcKsGy-jL9yUIu6RRwZn8/edit#responses

Conclusiones

Según los resultados de la investigación realizada, la comunicación interna del área investigada, así como del área de ventas hacia producción influyen en el clima laboral; ya que la comunicación es crucial para que los trabajadores conozcan la línea de flujo adecuada para la generación y entrega del producto final, así como de sus funciones para desempeñarse de mejor forma y así puedan sentirse motivados en sus actividades ya que el 83.3% siente que no le alcanza el tiempo para completar su trabajo y es justamente por la poca comunicación interna.

La percepción del liderazgo es uno de los factores que incide en el desempeño del área ya que el 75% de los trabajadores siente únicamente a veces es respaldado por su jefatura, además de no contar con la información suficiente para realizar su trabajo de manera adecuada.

Las competencias en las que se debe trabajar como prioridad son: motivación, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

Los trabajadores presentaron buena predisposición para realizar la encuesta de investigación del Clima laboral y están comprometidos en mejorar los procesos existentes.

Recomendaciones

Se recomienda realizar anualmente la evaluación de clima laboral para determinar la efectividad de las estrategias planteadas para la mejora, así como las diferentes acciones correctivas a realizar.

A fin de mejorar el liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, se sugiere realizar una mejora en proceso de supervisión y asignación de actividades, mediante reuniones o briefings semanales que permitan mantener una comunicación constante y directa en el área para el planteamiento de objetivos y la retroalimentación necesaria con efecto de mejora continua; así como reuniones interdepartamentales, en específico con el área de ventas, al menos una vez al mes con el propósito de mejorar la comunicación y el proceso interno.

En cuanto a la motivación se recomienda la realización de teambuilding que fomenten las buenas relaciones entre los empleados, la motivación individual y grupal, desarrollo de competencias y refuerzo de la confianza.

Capítulo III

Propuesta

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta de clima laboral y la observación de campo en el área de producción de la empresa Fibromaderas, se genera una propuesta de mejora de los puntos débiles detectados en el área que impiden el cumplimiento de los objetivos planteados.

Las debilidades encontradas en el área investigada son: motivación, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, por lo que se propone realizar las siguientes actividades como parte del plan de mejora del clima laboral:

Figura 37

Actividades del plan de mejora de clima laboral



Fuente: Elaboración propia (2023).

Normas y políticas

El Gerente de Talento Humano, en base a sus competencias, es el responsable de regular, evaluar, emitir o modificar el plan de mejora de clima laboral.

El departamento de talento humano, es responsable de la implementación del plan de clima laboral, en las áreas que corresponda su aplicación.

Los jefes de área deberán permitir que el personal a su cargo sea partícipe de las convocatorias realizadas para las diferentes actividades establecidas en el plan de mejora de clima laboral.

El cronograma establecido, puede ser sujeto a modificación por causas de fuerza mayor o a pedido de la Gerencia General.

El plan de mejora de clima laboral será sujeto a revisión cada año y el seguimiento para su cumplimiento será de forma semestral.

El analista de talento humano será responsable de realizar el seguimiento del plan de mejora de clima laboral.

Los trabajadores a los cuales aplique el plan de mejora serán responsables de ejecutarlo en base a lo que estipule el mencionado plan.

Programa de motivación

Tabla 11

Programa de motivación

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN					
Antecedentes:	La empresa no mantiene un programa de motivación al personal; incluso la investigación realizada evidencia que el personal del área de producción se siente satisfecho con su trabajo, pero no equivale a la totalidad del personal, además de sentir que el tiempo no le alcanza para completar sus actividades.				
Objetivo:	Implementar programas de motivación para que los trabajadores de la empresa Fibromaderas se mantengan incentivados en el desempeño de sus funciones laborales.				
Descripción:	La motivación del personal es una herramienta muy útil para mejorar el desempeño de los trabajadores, ya que al incentivarlos permitirá tener un equilibrio emocional; es por tal razón que se plantean varios subprogramas como parte del programa de motivación.				
Actividades	Responsable	Tiempo de Ejecución	Procedimiento	Recursos	Indicadores
Subprograma "Diálogo proactivo"	Gerente de Talento Humano, jefes, Supervisores y delegados.	Un subprograma por mes	Se delegará un trabajador diario para que realice el diálogo proactivo de 20 minutos máximo, que se realizará a primera hora de la jornada o inicio de turno en el que se compartirán temas relacionados con servicio al cliente, ética, Trabajo equipo, etc.	Papelería Proyector Premios Presupuesto Plataforma Educa	# de participantes convocados vs # de asistentes
Subprograma "Gocemos todos"			Se realizarán actividades sociales y deportivas para lo cual se designará una comisión conformada por trabajadores.		% de quejas actuales vs % de quejas periodo anterior
Teambuilding			Se gestionará mediante una empresa externa la realización de un teambuilding para la construcción de equipos cohesionados, bien comunicados y motivados.		Cumplimiento de metas vs metas planteadas

Fuente: Elaboración propia (2023).

Técnicas para mejorar la comunicación

Tabla 12

Técnicas para mejorar la comunicación

TÉCNICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN					
Antecedentes:	De acuerdo a la investigación realizada se evidencia que el personal del área de producción no mantiene una buena comunicación internamente en el área, así como con el departamento de ventas, lo que refleja un atraso para sus actividades.				
Objetivo:	Implementar un nuevo sistema de comunicación, del cual todos los trabajadores sean parte y de esta manera establecer mejores tiempos de respuesta.				
Descripción:	Para que la comunicación sea eficaz en la empresa, ésta debe estar vinculada a las metas y objetivos empresariales; por lo que debe incluir todas las jerarquías, haciéndola multidireccional; por esa razón se plantea las siguientes técnicas que apoyarán a mejorar la comunicación.				
Actividades	Responsable	Tiempo de Ejecución	Procedimiento	Recursos	Indicadores
Breafing producción	Jefe y/o supervisor del área.	Semanal	Se realizará reuniones semanales con toda el área, en esta reunión se dará a conocer las metas del mes, estrategias, propuestas, sugerencias, etc., se interactuará entre todos.	Personal. Papelería.	# de compromisos planteados vs compromisos ejecutados
Breafing interdepartamental	Jefe y/o supervisor de las áreas.	Mensual	Se realizará reuniones mensuales entre el departamento de ventas y producción, donde se dará a conocer las actividades y tiempos de respuesta ante requerimientos, planteamiento de estrategias en conjunto, etc.		
Taller comunicación y uso de software	Jefe de Talento Humano	Anual	Se generará de manera presencial y virtual con el apoyo de la plataforma interna que será instalada con un acceso mancomunado para todos los del área.	Proveedor externo. Instalación de programa. Papelería. Presupuesto.	# personas convocadas vs # de participantes % de uso de programa

Fuente: Elaboración propia (2023).

Liderazgo y trabajo en equipo

Tabla 13

Liderazgo y trabajo en equipo

LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO					
Antecedentes:	De acuerdo a la investigación realizada se evidencia que el personal del área de producción no siente el respaldo de sus jefes, demostrando una debilidad en el liderazgo como la asignación de actividades; inclusive en el área de trabajo entre compañeros existe muy poco trabajo en equipo.				
Objetivo:	Lograr que los jefes y gerente desarrollen y practiquen el liderazgo participativo para contribuir a un clima laboral agradable; así como los trabajadores manejen el trabajo en equipo.				
Descripción:	Se manejará en dos jornadas de talleres, uno dirigido a los jefes y gerente enfocado en el liderazgo participativo; la segunda jornada será específicamente para los trabajadores del área de producción con enfoque de trabajo en equipo.				
Actividades	Responsable	Tiempo de Ejecución	Procedimiento	Recursos	Indicadores
Taller Liderazgo	Jefe de Talento Humano	Anual	Se contratará un proveedor externo para que genere el “taller” para que los trabajadores analicen el tema propuesto, tomando con referencia las experiencias y realidades de los participantes.	Personal. Papelería. Proveedor externo. Proyector. Sala de capacitaciones.	% de satisfacción % de productividad
Taller Trabajo en equipo	Jefe de Talento Humano	Anual			

Fuente: Elaboración propia (2023).

Monitoreo

El plan de mejoramiento del clima laboral será monitoreado por el área de talento humano; sin embargo, el jefe del área de producción deberá remitir un informe semestral en el que proporcione los datos estadísticos basados en los indicadores de las dimensiones analizadas.

La evaluación del plan se realizará trimestralmente, durante el primer año de aplicación con la finalidad de validar su ejecución en todo el contexto del plan. Posterior al primer año, se realizará la evaluación y monitoreo del avance del personal en cuanto a liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo de manera semestral.

Conclusiones

El clima laboral es un aspecto fundamental y prioritario para el departamento de producción, ya que incide en la productividad, tiempos de respuesta y optimización de tiempos para el cumplimiento de metas y objetivos.

El clima laboral en el área de producción de la empresa Fibromaderas en general es percibido de forma positiva por el área; sin embargo, hay que fortalecer la motivación, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo en el personal objeto de esta investigación.

El equilibrio emocional se relaciona significativamente con el desempeño de los trabajadores del área de producción, el mismo que se ve reflejado en sus indicadores.

La comunicación interna a nivel interdepartamental no es efectiva, misma que incide en el despacho de pedidos, cumplimiento en la producción.

Recomendaciones

La comunicación interna en el área de producción y ventas, debe activarse mediante técnicas establecidas para mejorar la comunicación, así como la instalación de una plataforma que permite tener una comunicación integral con toda la empresa.

Capacitar a los jefes y supervisores en liderazgo y al personal en general en trabajo en equipo, lo cual permitirá alcanzar con facilidad las metas y objetivos organizacionales.

Se recomienda realizar cada seis meses la evaluación del plan de acción para el cumplimiento de los indicadores establecidos.

Evaluar el clima laboral anualmente a toda la empresa, para determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores y monitorear los resultados en relación a los indicadores establecidos.

Aprovechar la predisposición de los trabajadores para asumir cambios y comprometerlos a cumplir la propuesta de mejora de clima laboral en todas sus actividades.

Bibliografía

A.L.EPH. (2021). *aleph.org.mx*. Obtenido de <https://aleph.org.mx/cual-es-el-objetivo-de-una-observacion>

Acuerdo Ministerial 0138. (14 de Junio de 2018). Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/MDT-2018-0138.pdf?x42051>

Alfaro, C. (2010). *Metodología de investigación científica aplicado a la ingeniería*. Obtenido de https://unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_Finales_Investigacion/IF_ABRIL_2012/IF_ALFARO%20RODRIGUEZ_FIEE.pdf

Arteaga, G. (26 de 10 de 2020). *testsiteforme*. Obtenido de <https://www.testsiteforme.com/investigacion-bibliografica/>

Cañizares, S. (Septiembre de 2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 184.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México DF.: Mc Graw Hill.

Constitución Política del Ecuador. (2008).

Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

KPI, S. (Enero de 2021). *¿cuales son las dimensiones del clima organizacional?* Obtenido de <https://www.kpiestudios.com/cuales-son-las-dimensiones-del-clima-organizacional>

Mas, F. J. (2010). *Temas de investigación comercial*. Alicante: Club Universitario.

Moreno Galindo, E. (20 de 11 de 2022). *Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis*. Obtenido de <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2016/12/niveles-de-investigacion-cientifica.html>

Muguira, A. (09 de 08 de 2021). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>

- Ortega, C. (09 de 08 de 2021). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-longitudinal/>
- Pérez, K. (29 de Noviembre de 2021). *Docsity*. Obtenido de Clima Organizacional y Cultura Organizacional diferencias.: <https://www.docsity.com/es/clima-organizacional-34/8076762/>
- Pursell, S. (23 de Febrero de 2023). *hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- QuestionPro. (2022). *questionpro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html>
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.
- Tamayo Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica*. Guadalajara: Limusa.



Arellano Cacuango Edison Geovanny 4STSTHQ2

10% Similitudes
2% Texto entre comillas
2% similitudes entre comillas
2% Idioma no reconocido

Nombre del documento: Arellano Cacuango Edison Geovanny 4STSTHQ2.docx
ID del documento: de9424e0a998ae0e788a4ca7f3f5b93403ec3988
Tamaño del documento original: 3,37 MB

Depositante: Gladys Barragan
Fecha de depósito: 13/4/2023
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 13/4/2023

Número de palabras: 13.239
Número de caracteres: 87.287

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.uasb.edu.ec Correlación de los factores del clima laboral con el desem... http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6212/4/T2649-MBA-Vilema-Correlacion.pdf.txt	2%		Palabras idénticas : 2% (206 palabras)
2	www.ambiente.gob.ec https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-d... 45 fuentes similares	1%		Palabras idénticas : 1% (191 palabras)
3	repositorio.usergioarboleda.edu.co https://repositorio.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/995/Desarrollo-de-un-plan-de-accio...	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (100 palabras)
4	repositorio.espe.edu.ec Plan de gestión estratégica para la empresa FIBROMADER... http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1352 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (82 palabras)
5	www.dspace.uce.edu.ec http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/26911/1/FCA-CPO-ANANGONO LUCIA.pdf 6 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (77 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.ensambledeideas.com Teoría Del Comportamiento Organizacional: La Guía ... https://www.ensambledeideas.com/teoria-del-comportamiento-organizacional/	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (39 palabras)
2	Documento de otro usuario #f228a7 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (19 palabras)
3	Documento de otro usuario #d13bd3 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (19 palabras)
4	localhost ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE BUSATEX Y NANNYTEX PARA VENTA DE TEX... http://localhost:8080/xmlui/bitstream/123456789/1171/3/MATUTE NANNY_PLANDENEGOCIOS_07082...	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (38 palabras)
5	repositorio.espe.edu.ec Propuesta de desarrollo de un modelo de gestión de talen... http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/8320	< 1%		Palabras idénticas : < 1% (34 palabras)

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

1	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScwFPKCDFCWAd2KCCdnKpn6vzsMdH99hwa2leoZldy7gA0xw/viewform?usp=sf_link
2	https://docs.google.com/forms/d/1wHT233kgNR-Xzv9_nSXD3hUcKsGy-jL9yUlu6RRwZn8/edit#responses
3	https://aleph.org.mx/cual-es-el-objetivo-de-una-observacion
4	https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/MDT-2018-0138.pdf?x42051
5	https://www.testsiteforme.com/investigacion-bibliografica/