

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Dirección de Empresas

**Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los
trabajadores**

Caso de Estudio: Codiempaques del Ecuador

María del Carmen Vilema Escudero

Tutor: Enrique Toro Armendáriz

Quito, 2018



CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, María del Carmen Vilema Escudero autora de la tesis intitulada **CORRELACIÓN DE LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL CON EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES. CASO DE ESTUDIO: CODIEMPAQUES DEL ECUADOR** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Tributación, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 16 de julio de 2018

Firma:

RESUMEN

El clima organizacional es el resultado de la combinación de varios factores personales y grupales que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores en las empresas. En este sentido esta investigación presenta el estudio sobre la relación que existe entre estos aspectos en la empresa CODIEMPAQUES de la ciudad Quito, Ecuador.

Se determina la correlación entre el clima organizacional y el desempeño bajo los parámetros de interdependencia de Spearman. A través de la metodología de Likert, se analiza la incidencia de las variables expresadas mediante las dimensiones: comunicación interpersonal, autonomía para toma de decisiones y motivación; referentes del clima laboral y productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral; relacionadas con el desempeño laboral.

Del análisis de los resultados de la investigación se determina que el clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa es calificado como favorable y ejerce una influencia significativa en el desempeño laboral. Desprendiéndose de estos resultados la incidencia en particular de la motivación laboral como elemento clave en el desempeño de los trabajadores, por lo cual sirve de base para el desarrollo una alternativa de aplicación para el fortalecimiento del rendimiento laboral.

Este trabajo incorpora un programa de estrategias motivacionales, con el propósito de incidir en el rendimiento del personal y su desempeño, a través de un plan de mejoramiento de relaciones interpersonales y de reconocimientos al esfuerzo y a los resultados obtenidos. Además, se promueven las relaciones interpersonales funcionales para favorecer el clima laboral, el compañerismo, la colaboración, elevar el sentido de pertenencia y bienestar e incrementar la productividad de la empresa CODIEMPAQUES.

Dedicatoria

A mis hijos Tommy Josué y Joe Alexander, quienes son mi inspiración y motivación de seguir adelante en cumplir mis sueños y metas. Este trabajo también lo dedico a mis dos angelitos que están en el cielo, que quisieron venir a este mundo durante mi periodo de estudios de la maestría.

A mi esposo por su apoyo y motivación para lograr un sueño más en mi vida académica.

A mis padres Ricardo y Rosita, quienes han sido ejemplo de trabajo constante, amor y compromiso para su familia.

A mis hermanos Hernán, Fabián y Ligia, por su motivación en cumplir cada uno de mis sueños.

Agradecimientos

A Dios por la vida, salud, voluntad y amor para la culminación del presente trabajo.

A la Universidad Andina Simón Bolívar y a cada uno de sus docentes; en especial al Dr. Enrique Toro por su paciencia, tiempo y apoyo en todo el desarrollo de la presente investigación.

A la empresa Codyempaques, por permitir que pueda realizar la investigación de la tesis.

A mi hermana Ligia por su apoyo incondicional, fue fundamental en la culminación de mi tesis.

A Marco Benálcazar por sus palabras de aliento en seguir cumpliendo mis sueños.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	11
Capítulo uno	13
Marco teórico.....	13
1.1 Clima organizacional	13
1.1.1 Definición del clima organizacional	13
1.1.2 Importancia del clima organizacional	14
1.1.3 Características del clima organizacional	16
1.1.4 Variables del clima organizacional	17
1.1.5 Medición del clima organizacional	20
1.1.6 Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional	20
1.1.7 Cuestionario de Rensis Likert	20
1.2 Desempeño laboral	21
1.2.1 Dimensiones del desempeño laboral	22
1.2.2 Administración del desempeño	23
1.2.3 Medición del desempeño.....	25
1.2.4 Nuevos enfoques sobre la administración del desempeño.....	26
1.2.5 Fines e importancia de la formación y el desarrollo	27
1.2.6 Desempeño laboral inadecuado.....	28
1.2.7 Como mejorar el desempeño laboral.....	29
Capítulo dos.....	31
Descripción de la empresa.....	31
2.1 Descripción de la organización objeto de estudio	31
2.1.1 Historia de CODIEMPAQUES del Ecuador.....	31

2.1.2 Identidad.....	32
2.1.3 Misión.....	33
2.1.4 Visión	33
2.1.5 Valores	33
2.1.6 Organigrama funcional.....	34
2.2 Identificación de los factores que afectan el clima de la organización y desempeño del personal.....	36
2.2.1 Metodología para la medición.....	36
2.2.2 Instrumento de medición.....	38
2.2.3. Clima organizacional.....	42
2.2.4. Desempeño laboral.....	45
2.2.5 Coeficiente de asociación de Spearman.....	49
2.3. Segundo estudio.....	51
2.3.1. Clima laboral.....	53
2.3.2 Desempeño laboral.....	56
2.3.3 Coeficiente de asociación de Spearman.....	60
Capítulo tres.....	63
Plan de estrategias para el mejoramiento del desempeño laboral de CODIEMPAQUES ...	63
3.1 Presentación	63
3.2 Justificación del plan	64
3.3 Objetivo general.....	64
3.4 Beneficios	64
3.5 Metodología del plan	65
3.5.1 Concientización a la dirección de la organización.....	65
3.5.2 Creación del comité de motivación.....	66

3.5.3 Estructuración y aplicación de estrategias	76
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	85
Anexo 1: Resumen de resultados encuestas general.....	85
Anexo 2: Resumen de resultados operarios	86
Anexo 3: Información de la empresa	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores de incidencia	15
Tabla 2 Dimensiones del desempeño laboral	23
Tabla 3 Cuestionario	41
Tabla 4 Resultados generales preguntas de la 1 – 5	42
Tabla 5 Resultados generales preguntas de la 6 – 10	43
Tabla 6 Resultados Generales Preguntas de la 11 – 15	44
Tabla 7 Resultados generales preguntas de la 16 - 20	46
Tabla 8 Resultados generales preguntas de la 21 – 25	47
Tabla 9 Resultados generales preguntas de la 26 – 30	48
Tabla 10 Coeficiente de Spearman por dimensiones	50
Tabla 11 Coeficiente de Spearman clima organizacional vs desempeño laboral	50
Tabla 12 Cuestionario – Personal Operativo	52
Tabla 13 Resultados operarios preguntas de la 1 – 5	53
Tabla 14 Resultados operarios preguntas de la 6 – 10	54
Tabla 15 Resultados operarios Preguntas de la 11 – 15	55
Tabla 16 Resultados operarios preguntas de la 16 – 20	57
Tabla 17 Resultados operarios preguntas de la 21 – 25	58
Tabla 18 Resultados operarios preguntas de la 26 – 30	59
Tabla 19 Coeficiente de Spearman por dimensiones personal de planta	61
Tabla 20 Coeficiente de Spearman clima organizacional vs desempeño laboral personal planta	61
Tabla 21 Rangos	62
Tabla 22 Principios Empresariales de CODIEMPAQUES CÍA. LTDA.	71
Tabla 23 Plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales	77
Tabla 24. Costos plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Composición Clima Organizacional	14
Gráfico 2. Variables del clima organizacional	18
Gráfico 3. Organigrama Funcional.....	35
Gráfico 4. Comunicación interpersonal.....	43
Gráfico 5. Autonomía para la toma de decisiones.....	44
Gráfico 6. Motivación laboral	45
Gráfico 7. Productividad laboral	46
Gráfico 8. Eficacia.....	47
Gráfico 9. Eficiencia laboral.....	48
Gráfico 10. Correlación de Spearman clima organizacional vs desempeño laboral	51
Gráfico 11. Comunicación interpersonal operarios.....	54
Gráfico 12. Autonomía para la toma de decisiones operarios.....	55
Gráfico 13. Motivación laboral	56
Gráfico 14. Productividad laboral	57
Gráfico 15. Eficacia.....	58
Gráfico 16. Eficiencia laboral.....	59
Gráfico 17. Niveles para la implementación de la propuesta de motivación	65
Gráfico 18. Composición del Direccionamiento Estratégico	67
Gráfico 19. Misión.....	68
Gráfico 20. Visión	69
Gráfico 21. Principios.....	73
Gráfico 22. Valores.....	74

INTRODUCCIÓN

El entorno laboral tiene un papel fundamental en el desempeño del personal. Se determina que el entorno laboral tiene un efecto significativo en el desempeño de los trabajadores de forma positiva o negativa. La mayor parte de las personas pasan el cincuenta por ciento de sus vidas dentro de ambientes interiores, por lo que sus emociones, acciones, destrezas y desempeño son afectados. Conseguir resultados óptimos de los trabajadores y el incremento de la productividad es la consecuencia de adecuar el entorno donde se desarrollan y realizan sus actividades de trabajo. Un mejor entorno fortalece e impulsa al personal a aumentar su productividad. La insatisfacción, el clima organizacional y el entorno físico tienen un papel fundamental en la productividad de los empleados¹.

En el ámbito empresarial el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral ha sido objeto de múltiples estudios, por su influencia en el desarrollo económico de las empresas a través del rendimiento del personal y sus resultados evidenciados en la productividad de una organización. Esta constituye el medio en el cual los individuos desarrollan sus capacidades, con diferentes objetivos de carácter económico y de realización personal y profesional. Se tiene por lo tanto a la empresa, con su direccionamiento estratégico (misión, visión, valores, cultura y políticas), que lo hace diferente entre las demás organizaciones, y a los trabajadores con sus objetivos personales y valores propios que generan su percepción de la realidad. Esta percepción de la realidad que tiene un trabajador sobre la empresa y su entorno, se denomina Clima Organizacional², y la influencia de este en la actitud y aptitud del talento humano se determina como Desempeño Laboral, en consecuencia Likert establece que un sistema administrativo particular y participativo es el más efectivo para estimular y potenciar el desempeño del personal.

¹ Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum* (Talca), 22(2).

² Kangis, P., y Williams, D. (2010). Organisational Climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision*.

En este sentido es fundamental establecer dentro de los parámetros de una empresa la relación directa entre el entorno en el cual se desarrolla el talento humano y su desempeño, considerando que el resultado de esta interacción influye directamente en la productividad de la organización, es decir, los objetivos económicos, productivos y empresariales están ligados con el desempeño del personal, mismo que se produce y reproduce de acuerdo a los parámetros establecidos por el clima organizacional.

Dentro del contexto anteriormente descrito, la presente investigación se basa en la determinación de la influencia del clima organizacional en el desempeño del personal de CODIEMPAQUES, empresa dedicada a la fabricación y distribución de zunchos plásticos a nivel nacional e internacional. Para el desarrollo del estudio se han construido tres capítulos organizados sistemáticamente para sustentar la correlación de estos factores, comprender la problemática actual y el establecimiento de una alternativa de solución a la dinámica interna del rendimiento de los trabajadores.

En el primer capítulo se describe y analizan las directrices teóricas y conceptuales de las variables de estudio: clima organizacional y desempeño laboral, para establecer la relación entre las dimensiones que componen estas categorías de rendimiento empresarial. Adicionalmente a través del marco teórico se genera una base para el análisis de los resultados cuantitativos derivados de la investigación en la empresa CODIEMPAQUES.

El segundo capítulo contiene la descripción del objeto de estudio; la empresa CODIEMPAQUES, que en sus niveles de interacción organizacional describe la forma en la cual se relacionan sus componentes empresariales como; el factor humano, productivo, tecnológico y comercial. De forma complementaria se describe los parámetros de aplicación del instrumento basado en la metodología Likert y se presentan los principales resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional y el desempeño laboral.

En el capítulo tres se presenta un plan de estrategias motivacionales para el mejoramiento del clima y desempeño laboral del personal de la empresa CODIEMPAQUES, con el propósito de incentivar al trabajador a realizar cada vez mejor sus actividades administrativas y productivas.

Capítulo uno

Marco teórico

Con el aporte de la teoría, las definiciones y los conceptos relacionados con el desarrollo del talento humano se fundamenta la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral y, por ende, en el desarrollo de la empresa CODIEMPAQUES.

1.1 Clima organizacional

La primera variable de análisis dentro del estudio es el clima organizacional que generará un enfoque integral de los factores que influyen en el desarrollo del personal y de la empresa.

El clima organizacional se refiere al ambiente donde una persona realiza su trabajo y determina las relaciones la calidad de las relaciones con el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes.

1.1.1 Definición del clima organizacional

La definición determinada por Stephen Robbins hace referencia al clima organizacional como un entorno conformando por las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño de la empresa.³

Forehand y Gilmer establecen que el clima organizacional es el conjunto de características continuas que representan a una empresa, la diferencian de otra e inciden en el comportamiento de las personas que la conforman.⁴

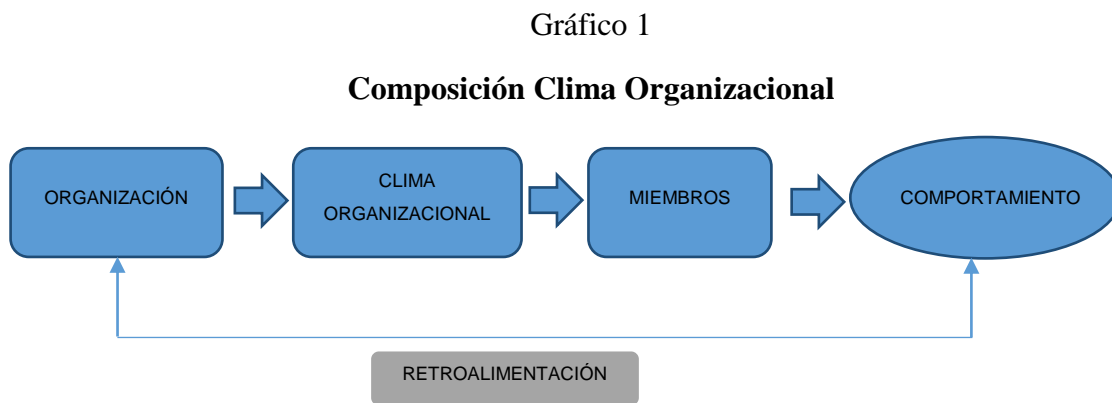
Se han realizado estudios sobre este tema que el clima organizacional, que se ajusta a la realidad de las empresas actuales y generan mayor utilidad es el que emplea como

³ Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. 8ª. edición, Editorial Prentice Hall, 2011. México

⁴ Dessler. Gary. *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana, México, 2012.

factor esencial las percepciones que el personal desarrolla en base a las estructuras y procesos que se generan en el medio laboral.⁵La importancia de este enfoque en relación a las características de la empresa, nace del hecho de que el comportamiento de un trabajador no es el resultado de los elementos existentes en la organización, sino que nace de las percepciones que tenga el personal de estos factores. No obstante, estas percepciones dependen, en gran parte, de las actividades, interacciones y de las experiencias que cada trabajador tenga con la empresa. Es así que el clima organizacional evidencia la relación entre las características del personal y de la organización.

En la figura que se muestra a continuación se ejemplifica la interacción del clima organizacional con el comportamiento del personal.



Fuente: Buckley, W.

Elaborado por: La autora

1.1.2 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:

⁵ Cabrera, G., *Comportamiento Organizacional*. Universidad Central de Chile, 2010.

Tabla 1

Factores de incidencia

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.

Elaborado por: La autora

Estos elementos de influencia en el clima organizacional se convierten en la base para el desarrollo del instrumento de medición que se aplica a la empresa, que a través de su valoración permite establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral existente, con este primer diagnóstico se generan políticas, normativas y estrategias que le permiten a la organización mejorar su desarrollo (productividad y rendimiento).

1.1.3 Características del clima organizacional

Con el objetivo de dimensionar objetivamente la definición del clima organizacional es fundamental analizar sus características, con el fin de contrastar el enfoque teórico con la realidad de la empresa:

- El clima organizacional hace referencia a los atributos del entorno de trabajo, pudiendo ser internos o externos.⁶Es decir, es el entorno de trabajo físico (oficinas y puntos operativos) en el cual se desarrollan relaciones entre compañeros de trabajo y con los integrantes de la dirección. A esto se le adicionan los clientes y proveedores que mantienen constante comunicación con la organización.
- Las características del clima organizacional pueden ser percibidas directa o indirectamente por el personal que se desenvuelve en este entorno.⁷El resultado de la interrelación de los factores internos como la comunicación y la disciplina son identificables y se muestran como las principales características de la organización en la construcción del medio para el desarrollo del personal.
- El clima organizacional tiene influencia directa en el comportamiento del personal.⁸ Es decir, el entorno de la empresa es la base a través de la cual el personal desarrolla sus actividades de trabajo, dependiendo de su estructura el desempeño del trabajador.
- El clima organizacional es un factor que interviene en la mediación entre los elementos del sistema organizacional y el comportamiento del personal.⁹De esta

⁶ Goncalvez, Alexis. “*Dimensiones del Clima Organizacional*”. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), 2010.

⁷ *Ibíd.*

⁸ *Ibíd.*

⁹ *Ibíd.*

forma el clima organizacional se convierte en el elemento catalizador que formaliza las relaciones de trabajo con las políticas, normas y directrices de desarrollo de la organización.

- Las características del clima organizacional se mantienen de forma continua en el tiempo de la empresa, desarrollan diferencias que las hacen únicas entre organizaciones.¹⁰ El clima organizacional que desarrolla una empresa por la naturaleza de sus actividades, la hacen diferente entre otras organizaciones, en este atributo radica la funcionalidad del clima, puesto que este debe adaptarse a las necesidades de quienes lo integran.
- El clima organizacional alineado a las estructuras organizacionales y el personal que la conforman, integran un sistema interdependiente y dinámico.¹¹ La empresa en relación a la actividad que realiza desarrolla un conjunto de procedimientos y procesos para conectar tanto las relaciones como las funciones de las distintas áreas de la organización bajo el enfoque de un clima organizacional participativo.

1.1.4 Variables del clima organizacional

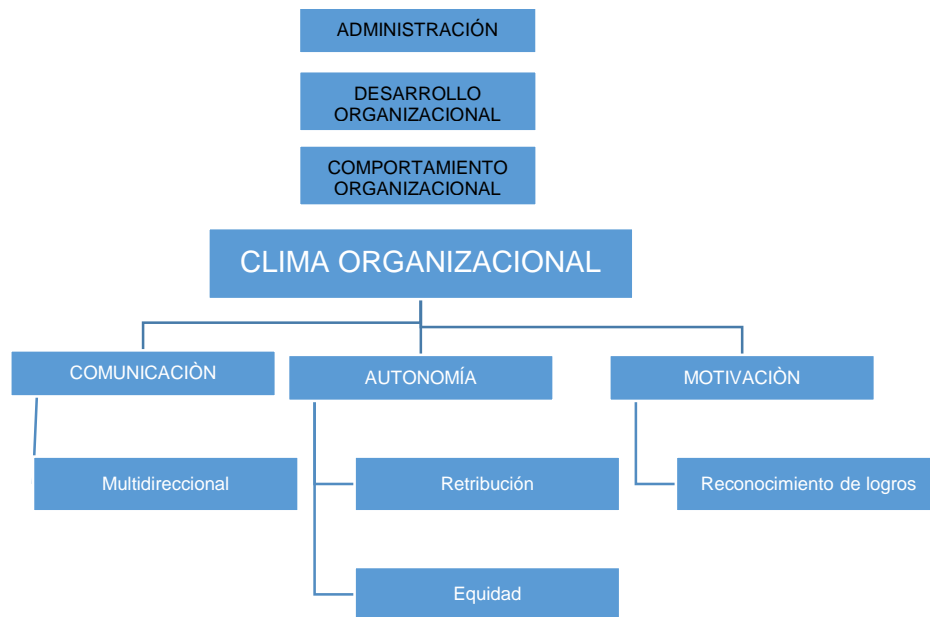
Las variables del clima organizacional forman la base para la valoración de los factores que influyen en el desarrollo de la empresa. Las categorías en las cuales se divide el clima organizacional construyen la perspectiva de la interacción que ejerce este factor dentro de la empresa.

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ *Ibíd.*

Gráfico 2

Variables del clima organizacional



Fuente: Solano R.

Elaborado por: La Autora

El clima organizacional tiene sus bases en la administración de la empresa, pues esta es la encargada de establecer las políticas y lineamientos para el desarrollo organizacional que en consecuencia formarán el comportamiento del personal.

El sistema del clima organizacional interactúa con tres elementos que generan el comportamiento del personal. Estos son; la comunicación, la autonomía y la motivación, siendo estos los indicadores principales de la dinámica empresarial.

La comunicación

La comunicación es un medio importante para enlazar al trabajador, equipo de trabajo y a la empresa. Es fundamental generar y potenciar habilidades eficientes de

comunicación para mejorar el alcance de los objetivos de la organización.¹² La comunicación es en uno de los puntales para el mejoramiento constante de los procesos empresariales, ya que a través de esta establece una óptima relación comunicativa entre los trabajadores y la dirección, y sus resultados se ven reflejados en la productividad y rendimiento de la organización. Es por esto que su medición es trascendental para generar una imagen del comportamiento interno de la empresa y sus agregados, es decir considerar a la comunicación con el hilo conductor del clima organizacional.

Autonomía

Es el nivel de libertad que el trabajador puede tener en la toma de decisiones y en la solución de problemas. La autonomía es la capacidad que tiene el personal para controlar su situación laboral.¹³ En función de la empresa y de la industria, la autonomía del trabajador involucra una alternativa en la elección de proyectos, procesos o clientes. Usualmente, sólo el personal de la dirección desarrolla altos niveles de autonomía, lo que deja a los demás miembros de las empresas de niveles inferiores en posiciones comprometedoras que da como resultado la marginación. La autonomía es necesaria en el momento que se busca incrementar el compromiso del trabajador, la moral y la motivación, a través del empoderamiento del personal dándole facultades para decidir sobre su vida laboral.

La motivación

Es la estimulación que conlleva a una persona a optar o realizar una acción entre las opciones que se emergen en un determinado contexto.¹⁴ Para llegar a niveles altos de motivación se necesita de un análisis previo pues las percepciones son diferentes entre las personas el definir las expectativas individuales, en consecuencia, su vinculación con la empresa toma tiempo. Medir y valorar la motivación es imprescindible para diagnosticar a la organización entorno al clima organizacional y la influencia que tiene en el desempeño de los trabajadores.

¹² *Ibíd.*

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ Ricardo Solano, *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 2013.

1.1.5 Medición del clima organizacional

Una vez que se establecen las variables o factores que integran el clima organizacional, es necesario medirlas para diagnosticar y establecer la relación entre el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación y el desempeño del personal, parámetros y condiciones de la empresa.

En condiciones normales lo más común para la medición del clima organizacional es una evaluación intuitiva e informal del clima organizacional, sin embargo, al constatar problemas relevantes que afecten al desarrollo de la empresa lo recomendable es realizar un estudio técnico bajo parámetros de medición formales. Las dos técnicas principales que se suelen utilizar son los “Focus Groups” (grupos de conversación focalizada) y las encuestas de clima.

1.1.6 Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional

La medición del clima organizacional mediante instrumentos, se enfoca hacia la caracterización y el análisis de los elementos internos formales e informales, que influyen en el comportamiento de los trabajadores, a partir de las percepciones y actitudes que han construido sobre el clima de la empresa y que intervienen en su motivación laboral.¹⁵ Desde esta perspectiva, el fin de la valoración es realizar un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de personal con respecto al clima organizacional concretamente en las dimensiones que se ajusten a la empresa; para que se puedan detectar factores trascendentes que describan a la organización en base a las actitudes y percepciones de los trabajadores, cuya incidencia se enmarca en el desarrollo, productividad y rendimiento de la organización.

1.1.7 Cuestionario de Rensis Likert

Dessler (1976) establece que para Likert el clima organizacional es una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el

¹⁵ Méndez, C. “*Clima organizacional en Colombia*”. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá, 2010.

desempeño o satisfacción gerencial.¹⁶ Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene del clima organizacional en la que se encuentra. Primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo. Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: 1. Autoritarismo explotador; 2. Autoritarismo paternalista; 3. Consultivo y, 4. Participativo.

Los sistemas 1 y 2 corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas 3 y 4 se relacionan con un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.¹⁷ Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

1.2 Desempeño laboral

En un principio se consideraba que el nivel de inteligencia y de conocimientos que una persona poseía, eran aspectos que determinaban su desempeño laboral. No obstante, y con el paso del tiempo, los estudios desarrollados en el contexto profesional han establecido que otros rasgos vinculados a la personalidad de un trabajador pueden influir positiva o negativamente en las actividades que llevan a cabo dentro de su lugar de trabajo.¹⁸

¹⁶ Likert, R. y Gibson, J. “*Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*”. Editorial Trillas. México, 2009.

¹⁷Ibíd.

¹⁸ Casquete, Cristina. *La personalidad como factor clave en la empleabilidad de los individuos*. Informe para obtener título en licenciatura, Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2014.

Aspectos propios de la personalidad de un individuo como sus habilidades, destrezas y principios influyen de manera directa en la forma en que lleva a cabo sus actividades dentro del contexto laboral, así como aquellos conocimientos que puede ir adquiriendo con el paso del tiempo, razón por la cual no se puede pensar que únicamente lo que la persona conoce y su nivel de inteligencia son los rasgos que predicen su desempeño laboral.¹⁹

Por este motivo, al momento de predecir el desempeño laboral de aquellas personas que laboran dentro de la empresa, es importante tomar en consideración no solo el grado de inteligencia y sus conocimientos, sino además los aspectos que forman parte de su personalidad y el aprendizaje que se genera en relación al clima laboral que se suscita en la organización.

1.2.1 Dimensiones del desempeño laboral

Con respecto a las dimensiones que son parte del desempeño laboral de una persona se han desarrollado diversas investigaciones, entre las cuales la efectuada por Prado²⁰ es una de las más completas que sostiene que esta variable se encuentra interrelacionada con tres aspectos que pueden apreciarse en la siguiente tabla:

¹⁹ *Ibíd.*

²⁰ Prado, Cyntia. *Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de Trujillo*. Informe de Maestra en Ingeniería Industrial, Trujillo: Universidad César Vallejo de Trujillo, 2015.

Tabla 2

Dimensiones del desempeño laboral

Dimensiones	Interrelación
Productividad	La productividad es la relación entre los recursos y los productos dentro de un periodo de tiempo en referencia a la calidad, es decir, la relación entre el número de bienes producidos y el número de recursos empleados. ²¹ La productividad en la dimensión del talento humano es equivalente al rendimiento, desde una perspectiva sistemática, se considera que un trabajador es productivo cuando emplea una cantidad de insumos en un periodo de tiempo determinado y obtiene el máximo de bienes. En este sentido el talento humano es el factor determinante de la productividad, puesto que gestiona a los demás factores de la producción.
Eficiencia	La eficiencia está relacionada con la productividad ²² , por lo que se establece como el cumplimiento de las actividades del personal, midiendo los recursos utilizados frente a los programados, dando como resultado el nivel en el que se aprovechan los insumos y se los transforma en bienes y servicios.
Eficacia	Evalúa la productividad del personal en sus actividades de transformación de bienes y prestación de servicios. ²³ Esta valoración considera la calidad y cantidad utilizada, para satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Fuente: Prado, C.

De esta manera es fundamental tomar en consideración que estas tres dimensiones condicionan el desempeño laboral de una persona, quien además se encuentra influenciada por distintos factores que son parte del clima laboral, razón por la cual en caso de que una empresa desee intervenir sobre estas variables es necesario que tome en consideración estos aspectos antes de ejecutar alguna clase de actividad o estrategia, con el objetivo de mejorar el rendimiento de sus empleados, su nivel de producción, y por ende su crecimiento en el sector de mercado al cual pertenece.

1.2.2 Administración del desempeño

Uno de los aspectos de enorme interés por parte de las empresas corresponde a la administración del desempeño, ya que este aspecto permite saber el nivel de cumplimiento de las actividades desarrolladas por sus trabajadores, y si éstas contribuyen al cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas por la organización.

²¹Kootz, H, y Weihrich, H. (2010) *Administración 11ª*. Edición. México: McGraw-Hill.

²² *Ibíd.*

²³ *Ibíd.*

En este sentido, la administración de desempeño se ha convertido en una herramienta fundamental y dinámica, a través de la cual las empresas pueden analizar si el trabajo desarrollado en las distintas áreas va en la dirección correcta, así como evaluar los procesos de dificultad y establecer soluciones adecuadas que contribuyan al éxito de toda la organización.

1.2.2.1 Conceptualización

La administración del desempeño se constituye como un proceso mediante el cual las empresas se encargan de que sus trabajadores se esfuercen por dar cumplimiento a los objetivos y metas de la organización, para lo cual se incluyen actividades y prácticas que permiten establecer las acciones que cada persona llevará a cabo, haciendo uso de sus destrezas y habilidades. Dicho desempeño se evalúa de manera permanente y en el caso de que se haya cumplido lo establecido, la empresa recompensa al trabajador con el objetivo de satisfacer varias de sus necesidades, y así garantizar su compromiso y fidelidad con la organización.²⁴

Por su parte la administración del desempeño se constituye como una actividad a través de la cual las empresas no solo pueden analizar cuantitativa y cualitativamente el nivel de cumplimiento eficaz de las actividades desarrolladas por sus trabajadores, sino que además pueden tomar en cuenta otra clase de necesidades que se requieren mejorar dentro de la organización para alcanzar el éxito.²⁵

Es así que la administración del desempeño es una actividad que se lleva a cabo a través de tres etapas: planeación, coaching y revisión.

²⁴ Dessler, Gary, y Ricardo Varela. *Administración de recursos humanos*. Distrito Federal: Pearson, 2014.

²⁵ Chávez, Sila, Magdy De las Salas, y Roberto Bozo. *Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras*. CICAG 12, n° 2 (2014).

En la primera etapa, la empresa establece los objetivos que se desean cumplir, tomando en consideración las actitudes y actividades que los trabajadores deben llevar a cabo para cumplir las metas planteadas por la organización.

En la etapa de coaching se establece un seguimiento del desempeño efectuado con el objetivo de establecer un canal de retroalimentación y determinar qué actividades se deben fortalecer para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

En la etapa de revisión se lleva a cabo una evaluación sobre los resultados obtenidos en comparación con lo que inicialmente se había planteado para determinar las áreas de oportunidad y fortalezas, así como los aspectos negativos sobre los cuales se debe intervenir de manera planificada.²⁶

Por lo expuesto, la administración del desempeño es una actividad que permite que las empresas puedan analizar las actividades que están desarrollando sus trabajadores a favor del cumplimiento de sus objetivos, tomando en cuenta los aspectos positivos, así como aquellos aspectos que constituyen limitaciones y que deben ser intervenidos para fortalecer su gestión dentro del sector de mercado al cual pertenecen.

1.2.3 Medición del desempeño

La medición del desempeño es un proceso que se lleva a cabo a fin de obtener una estimación cuantitativa y cualitativa sobre el grado de eficacia de las actividades desarrolladas por cada uno de sus trabajadores y la manera en que estas actividades contribuyen al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.²⁷

La medición del desempeño es una actividad que debe llevarse a cabo tomando en cuenta principios fundamentales que permiten obtener un panorama integral sobre las

²⁶ Castellanos, José. *Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones*. 2011. <https://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/> (último acceso: 12 de diciembre de 2017).

²⁷ Chávez, Sila, Magdy De las Salas, y Roberto Bozo. *Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras*. CICAG 12, n° 2 (2014).

actividades desarrolladas por los trabajadores y la manera en que estas contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por esta razón es fundamental que los sistemas que se utilizan para medir el desempeño laboral sean relevantes, equitativos, confiables, confidenciales, consecuentes e interdependientes con los resultados que se desean lograr en una determinada etapa de tiempo y espacio.²⁸

Es importante mencionar que para que la medición del desempeño y la aplicación de un sistema resulten adecuadas, es necesario tomar en cuenta las características de la empresa y su organización, ya que cada caso reúne condiciones particulares y responden a actividades diversas.

1.2.4 Nuevos enfoques sobre la administración del desempeño

La administración del desempeño es una actividad que con el paso del tiempo ha sido abordada desde nuevas perspectivas y enfoques tal como lo planteó Dessler y Varela(2014), quienes afirman que esta actividad se constituye como una herramienta de retroalimentación a través de la cual se logra obtener información cualitativa que determina los aspectos positivos y negativos que influyen sobre las actividades de los trabajadores en las distintas áreas, permitiendo que la empresa pueda establecer actividades que contribuyan a intervenir de manera efectiva y contribuir con el crecimiento de toda la organización.

Desde otra perspectiva la administración del desempeño se constituye como una herramienta visionaria que se puede aplicar para mejorar a futuro las actividades que se efectúan dentro de una empresa, tomando en consideración los errores cometidos, pero con una perspectiva de transformación y mejora continua, definiendo las fortalezas que se deben potenciar.²⁹

²⁸ Prieto, Astrid. *La importancia de la evaluación del desempeño, como proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial*. Informe para obtener el diplomado en Gerencia del Talento Humano, Washington: Universidad Militar Nueva Granada, 2014.

²⁹ Massaro, Victoria. *¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?* Informe de Maestría en Dirección Estratégica de Recursos, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, 2015.

Otra perspectiva de la administración del desempeño establece que se trata de una herramienta que permite evaluar las actividades ejecutadas por los trabajadores, motivando a superar las dificultades y fortalecer el nivel de interés sobre las mismas, dando paso a generar un proceso de calidad que la empresa se vuelva más competitiva en el sector de mercado en el cual desarrolla su gestión (Benaprés 2011).

Tomando en cuenta lo formulado por estos autores la administración del desempeño es una herramienta que contribuye a que las empresas puedan ser conscientes de la clase de actividades que se llevan a cabo dentro de sus áreas, así como las actitudes de sus trabajadores, permitiendo establecer las dificultades que se producen y que incluso pueden estar vinculados a factores del clima laboral, incluyendo a las relaciones establecidas entre compañeros y la jerarquización del poder.

Es así que una vez que se han establecido los factores de dificultad se pueden establecer actividades y estrategias a través de las cuales los trabajadores pueden motivarse y comprometerse con la empresa, a tal punto, que no solo se fortalezca su desarrollo en el presente, sino incluso en el futuro.

1.2.5 Fines e importancia de la formación y el desarrollo

La formación y el desarrollo se constituye como dos actividades a partir de las cuales se pueden mejorar las destrezas, capacidades y nivel de conocimiento de las personas que laboran dentro de una empresa³⁰, se trata de un aspecto que debe considerarse al momento de establecer la planificación en torno a la gestión desarrollada por cada entidad de manera integral.

Otros autores como Ramírez(2014) sostienen que la formación permite que los empleados puedan fortalecer sus habilidades y corregir aquellas actitudes que dificultan su

³⁰ Sum, Mónica. *Motivación y desempeño laboral*. Informe de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar, 2015.

labor y por ende su rendimiento. En cambio, el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para contribuir a que los empleados fortalezcan las habilidades y destrezas que se requieren a futuro para que puedan desempeñar sus cargos y ejecutar sus actividades de forma eficiente y respetando patrones de calidad.

En este sentido, es preponderante que las empresas se interesen por consolidar estrategias a través de las cuales se pueda contribuir a la formación y el desarrollo de sus trabajadores, ya que estas actividades tienen como fines fortalecer sus conocimientos, fomentar sus destrezas y habilidades, que en conjunto contribuyen a fortificar la gestión consolidada por la organización a través del tiempo.

1.2.6 Desempeño laboral inadecuado

El desempeño laboral es un aspecto que se encuentra influenciado por distintos aspectos que no solo se encuentran vinculados con la personalidad del empleado, sino que además responde a otros elementos, tales como la relación de jefes y el personal, las relaciones entre compañeros, el ambiente de trabajo y el sistema de remuneración y valoración del Talento Humano.

Por consiguiente, si alguno de estos elementos presenta alguna clase de inestabilidad puede dar paso al apareamiento de dificultades que influyen negativamente sobre el desempeño laboral de los empleados, generando pérdidas para la empresa, y por tanto limitando su capacidad de crecimiento y expansión en el futuro.³¹

El desempeño laboral inadecuado puede producirse a causa de problemas que se encuentran vinculados a la empresa como su infraestructura tecnológica, los procedimientos administrativos que se ejecutan internamente, y aquellos inherentes a la cultura como los principios y objetivos organizacionales que se desean lograr. Además se incorporan aquellos aspectos relacionados con el propio trabajador tal como su nivel de

³¹ Quispe, Edgar. *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas*. Informe de Licenciatura en Administración de Empresas, Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

conocimiento, sus destrezas y habilidades, el tipo de personalidad que posee, y por supuesto su nivel de fidelidad y compromiso con la entidad en la cual trabaja.³²

Teniendo en cuenta todos estos elementos, es necesario analizar los factores que están influyendo negativamente en el desempeño de sus trabajadores, a través de la aplicación de distintas herramientas, ya que la información obtenida permitirá establecer intervenciones oportunas que permitan superar estos problemas, y contribuir a la estabilidad de la organización, y mejorar su nivel de productividad, y por ende su crecimiento comercial.

1.2.7 Como mejorar el desempeño laboral

Una vez que se han detectado los factores que inciden negativamente en el desempeño laboral es necesario establecer actividades y estrategias que permitan intervenir oportunamente sobre esta clase de problemas y contribuir a la generación de soluciones que beneficien tanto a sus trabajadores como a la estabilidad de la propia empresa.

Es importante establecer una planificación minuciosa sobre los factores que generan dificultades en cada una de las áreas que son parte de una empresa, y una vez que se comprenda su origen y el efecto que tienen, deben establecerse actividades para resolverlos de manera adecuada.³³

Precisamente entre algunos mecanismos a partir de los cuales se puede mejorar el desempeño laboral está la compensación salarial que puede recibir el trabajador en cualquier etapa de su permanencia en la empresa, fortalecer aquellas condiciones que contribuyan a aumentar el grado de satisfacción por trabajar dentro de una organización, y permitir además que el personal de Talento Humano cuente con la posibilidad de

³² Williams, Luz. *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Informe de Maestría en Psicología con orientación laboral y organizacional, Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León, 2013.

³³ Chávez, Sila, Magdy De las Salas, y Roberto Bozo. *Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras*. CICAG 12, n° 2 (2014).

desarrollar una carrera dentro de la empresa, ya que eso le permite motivarse y dar lo mejor de sí.³⁴

A partir de estrategias como la motivación hacia el trabajador, su empoderamiento y participación, la fijación de metas alcanzables, el reconocimiento de sus aportes, sus iniciativas de emprendimiento, el fortalecimiento de canales abiertos de comunicación, así como un mayor grado de flexibilidad para resolver los problemas que se generan en la empresa y que se encuentran vinculados al clima laboral, es como se puede contribuir a fortalecer el desempeño de sus empleados.

Sin embargo, es fundamental considerar que el desarrollo de las estrategias mencionadas dependerá de la capacidad económica de la empresa, así como de los problemas que se suscitan en cada área, para lo cual es importante tomar en consideración los recursos de los cuales se dispone, así como el tiempo con el cual se cuenta, para decidir asertivamente sobre lo que más le conviene a la empresa de acuerdo a sus necesidades y la de sus empleados.

³⁴ *Ibíd.*

Capítulo dos

Descripción de la empresa

2.1 Descripción de la organización objeto de estudio

Para sustentar las bases de la investigación es necesario conocer las dimensiones a través de las cuales la empresa CODIEMPAQUES se ha desarrollado y cuáles son sus perspectivas frente al crecimiento del personal, por lo que a continuación se describe el contexto inmediato en el cual se desenvuelve la organización, haciendo énfasis en los parámetros que pueden influir en el desempeño del talento humano.

Los lineamientos desarrollados por la empresa y analizados a continuación se agrupan dentro del denominado “Direccionamiento Estratégico”, el cual establece la guía para la ejecución de las actividades diarias dentro de la empresa.

2.1.1 Historia de CODIEMPAQUES del Ecuador

CODIEMPAQUES del Ecuador Cía. Ltda., es una empresa ecuatoriana legalmente constituida desde el año 2003. Es una empresa familiar, solo una familia es la propietaria, la administra y la opera. En sus inicios se especializó en la fabricación de fundas plásticas, hasta que, a partir de octubre del 2004, luego de la adquisición de la línea de producción de zunchos, se ha especializado en dar solución a los requerimientos de las compañías que en los procedimientos de producción final incluyen actividades de amarre, apuntalamiento, embalaje y palatización de productos, como bananeras, florícolas, y agrícolas.³⁵

La fortaleza principal se fundamenta en la flexibilidad, creatividad y desarrollo de nuevos productos que cubran las necesidades que tengan los clientes, además de que en todo los procesos se emplean materias primas, aditivos, e insumos, nacionales e internacionales de alta calidad, que, junto con el laboratorio de control de calidad, hacen que el producto final sea una de los mejores y tenga una importante presencia en el mercado nacional e internacional.

³⁵ CODIEMPAQUES del Ecuador Cía. Ltda. (2017). Información de la empresa. Quito.

Estas características plasmadas como directrices para el funcionamiento interno hacen pensar que la empresa ha logrado estabilizar sus procesos administrativos y de producción colando como eje fundamental la calidad, misma que se expresa en sus productos que gozan de reconociendo en el mercado. Aun así, es importante establecer los parámetros de desarrollo interno de la empresa para conocer la relación directa entre el clima organizacional y el desempeño del personal, factores que si no son gestionados adecuadamente pueden generar pérdidas económicas a la organización pues influyen en el trabajo del talento humano y por consecuencia el nivel de productividad tiende a disminuir, generando un efecto en cadena.

La empresa a finales 2013 inicia la comercialización de mallas saram, telas agrícolas y artículos relacionados, con el objetivo de ampliar su segmento de mercado y ofrecer una nueva gama de productos a sus clientes. CODIEMPAQUES del Ecuador, es una empresa que está en constante innovación y creación de nuevos productos, promoviendo el trabajo en equipo para obtener resultados de calidad, por lo cual, analizar el clima laboral y el desempeño de los empleados es importante dentro de la planeación estratégica de la empresa.³⁶

Las perspectivas de la empresa frente a su crecimiento productivo presentan una característica singular, la cual radica en la innovación, elemento que puede generar un alto impacto en el rendimiento de la organización. Por otra parte, la empresa tiende a priorizar sus necesidades de producción relegando el desarrollo del personal, por lo que es importante determinar cuál es el nivel de desempeño laboral actual y si este puede ser mejorado para fortalecer el factor humano y productivo al mismo tiempo.

2.1.2 Identidad

La identidad de la empresa refleja su principal motivación para realizar sus actividades productivas, y en este marco se espera que la empresa dentro de sus directrices

³⁶ *Ibíd.*

y políticas incluya el desarrollo del personal como factor fundamental para el crecimiento económico.

CODIEMPAQUES es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de zunchos plásticos a nivel nacional e internacional, para los mercados industrial y agrícola de exportación. Sus principales clientes corresponden a empresas productoras y exportadoras de banano, mango, flores y camarón que dentro de sus procesos finales de producción añaden procedimiento de empaque y palatización. El negocio crece en torno a los clientes, sus requerimientos y necesidades, son las respuestas y soluciones. Es por esto que se complementa el ciclo del embalaje con la fabricación de grapas metálicas galvanizadas para sujetar el zuncho.³⁷

2.1.3 Misión

La misión se fundamenta en satisfacer las necesidades de los clientes nacionales y extranjeros, por medio de flexibilidad, creatividad e innovación de productos con alta calidad; cuidando el medio ambiente a través de la Gestión Tecnificada de Residuos Plásticos.³⁸

2.1.4 Visión

La visión es convertirse en la empresa líder en dar solución a los requerimientos del mercado, con la fabricación y comercialización de productos plásticos que satisfagan las exigencias de la industria nacional e internacional.³⁹

2.1.5 Valores

Los valores son los principios a través de los cuales las acciones del personal de la empresa deben desarrollarse, esta es la única dimensión del direccionamiento estratégico en la cual la organización incluye al elemento humano como parte de su funcionamiento.

³⁷ *Ibíd.*

³⁸ *Ibíd.*

³⁹ *Ibíd.*

- A. Compromiso: el valor principal, debido a que todos los que conforman CODIEMPAQUES hacen que el trabajo y servicio se reflejen en el producto de alta calidad que se produce.⁴⁰

- B. Honestidad: la honestidad en los procesos, genera coherencia los nuestros colaboradores y el producto final, consiguiendo de ésta manera que se genere confianza entre los asociados de negocios.⁴¹

- C. Puntualidad: busca constantemente la eficiencia cada día para lograr una respuesta rápida al momento de cubrir la necesidad de los clientes.⁴²

Los avances generados por la empresa en cuanto a los valores institucionales son escasos y muestran una visión fraccionada que no incluye al 100% la participación del personal, por lo que este puede ser también uno de los factores que incidan en el comportamiento de los trabajadores, que deben encontrar en la organización las pautas para desarrollar correctamente su trabajo. Por esto es importante establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño del personal, para determinar estrategias que le permitan mejorar su funcionamiento interno.

2.1.6 Organigrama funcional

El organigrama funcional de la empresa integra las funciones principales asignadas, además de los departamentos y sus correspondientes interrelaciones. Este organigrama lo utiliza la organización para establecer los programas de capacitación del personal y representar a la compañía en forma general.

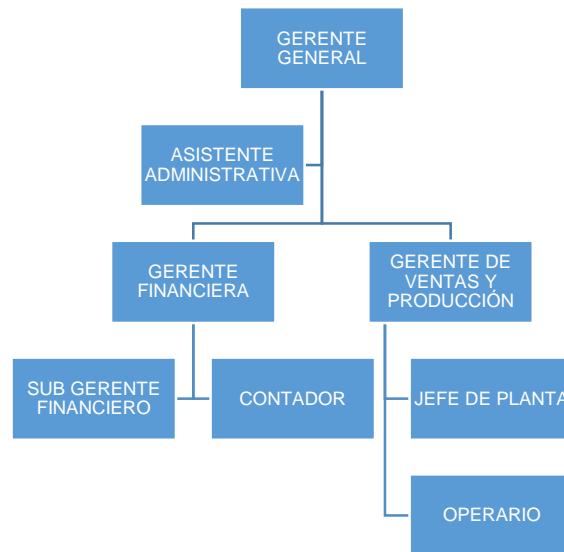
⁴⁰ *Ibíd.*

⁴¹ *Ibíd.*

⁴² *Ibíd.*

Gráfico 3

Organigrama Funcional



Fuente: CODIEMPAQUES

Elaborado por: la autora

El organigrama presenta una organización simple con funciones específicas que le permiten conocer al personal sin complicaciones las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo. Sin embargo, al no tener una figura con más niveles de interacción al momento de aumentar su capacidad administrativa y de producción pueden generarse problemas en la comunicación interna, haciendo que la eficiencia del personal disminuya.

Al haber realizado el análisis del direccionamiento estratégico de la empresa es claro que existe un desarrollo encaminado hacia la calidad y la innovación, sin embargo, el factor humano es el que carece de directrices para su correcto funcionamiento e integración con el flujo productivo de la organización, por lo que es fundamental establecer la relación del clima organizacional con el desempeño laboral para detectar inconsistencias en las relaciones internas de trabajo y proponer políticas o estrategias de mejora a los procesos de gestión del talento humano que permitan a la vez optimizar el rendimiento económico de la empresa.

2.2 Identificación de los factores que afectan el clima de la organización y desempeño del personal

La identificación de los factores que influyen en el clima de la empresa y el desempeño del personal en el presente estudio se realiza a través del instrumento “encuesta” a los *31 trabajadores* que integran la empresa CODIEMPAQUES, cuyos resultados establecen de forma estadística el comportamiento de los trabajadores en su entorno laboral.

2.2.1 Metodología para la medición

Los parámetros de la investigación analizan las relaciones causa y efecto entre el clima laboral y el desempeño del personal de la empresa, por lo que se emplea un diseño descriptivo que permite identificar las relaciones existentes entre las variables. Esto se complementa con los estudios cuantitativos correlacionales que miden el grado de relación entre clima laboral y el desempeño del personal.

Para realizar un mejor estudio de Codyempaques por ser una empresa pequeña y familiar, empresa que es administrada por una sola familia se desarrolla dos estudios, el primero que incluya a todo el personal y el segundo estudio que incluya solo al personal de planta. Debido al tamaño de la empresa el segundo estudio permite determinar o no la correlación del clima laboral y el desempeño específicamente de los trabajadores.

El instrumento de medición del clima organizacional que se emplea es el desarrollado por Likert⁴³, la cual establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

⁴³ Quevedo, Ana. (2012). Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones. Perú: UPE.

VARIABLES CAUSALES, INTERMEDIARIAS Y FINALES. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.⁴⁴

La variable clima organizacional está conformada por tres dimensiones: comunicación interpersonal, autonomía para la toma de decisiones y motivación laboral. Esta variable tendrá un total de 15 ítems. Las alternativas de los ítems de la variable clima organizacional para el primer análisis tendrán la siguiente valoración:

- a. Siempre (5)
- b. Casi siempre (4)
- c. Algunas veces (3)
- d. Muy pocas veces (2)
- e. Nunca (1)

Las alternativas de los ítems de la variable clima organizacional para el segundo análisis tendrán la siguiente valoración:

- a. Siempre (4)
- b. Casi siempre (3)
- c. Muy pocas veces (2)
- d. Nunca (1)

Del mismo modo, la variable desempeño laboral, está conformada por tres dimensiones: Productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral. Esta variable tendrá un total de 15 ítems. Las alternativas de los ítems de la variable desempeño laboral tendrán la siguiente valoración:

⁴⁴ *Ibíd.*

- a. Siempre (5)
- b. Casi siempre (4)
- c. Algunas veces (3)
- d. Muy pocas veces (2)
- e. Nunca (1)

Las alternativas de los ítems de la variable desempeño laboral para el segundo análisis tendrán la siguiente valoración:

- a. Siempre (4)
- b. Casi siempre (3)
- c. Muy pocas veces (2)
- d. Nunca (1)

Para el análisis de los resultados se utiliza estadística descriptiva representada a través de tablas y gráficos. Para el procesamiento de los datos a nivel descriptivos y la interrelación del clima organizacional y el desempeño laboral se utiliza el coeficiente de Spearman (medida de la correlación, asociación o interdependencia entre dos variables aleatorias continuas), con la programación del software SPSS. Con este enfoque se identifica y analiza los factores del clima laboral que están afectando el desempeño de los trabajadores, para proponer mejoras que beneficien el desarrollo de la empresa.

2.2.2 Instrumento de medición

El instrumento de medición estructurado para el estudio de las variables clima organizacional y desempeño laboral en la empresa, se ha diseñado en base a los requerimientos de información necesarios para generar las correlaciones que determinen su nivel de influencia o pertinencia con respecto al comportamiento interno de la organización.

En primero lugar se ha generado dos documentos con 30 preguntas cada uno, correspondientes de forma proporcional a dos variables y seis sub dimensiones que alinean al clima organizacional y desempeño laboral. La primera encuesta se realizará a todo el

personal, desde el nivel directivo hasta el último nivel. En la segunda encuesta solo se considerará al personal operativo de la empresa.

La investigación tomada como referencia para la estructuración del instrumento basado en la metodología Likert, corresponde al trabajo realizado por Ana Quevedo, con el estudio “Análisis del clima laboral y su impacto en el desempeño laboral del personal del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, 2006 – 2011”, mismo que tienen características similares a la presente investigación, por lo que luego de ciertas adaptaciones se aplica el cuestionario antes mencionado en la empresa CODIEMPAQUES.

Como segundo punto, las preguntas del instrumento para el primer análisis están acompañadas de una escala de medición bajo los parámetros Likert:

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Estos niveles hacen que la medición pueda ser más exacta y apegada a la situación actual del personal de la empresa.

Mientras que para el segundo análisis se modifica la escala de Likert original y se utiliza una versión de 4 posibles respuestas, en la que se hace desaparecer la opción de neutralidad, lo cual permitirá que el encuestado se posicione claramente sobre su respuesta.

4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca

La tercera característica del cuestionario es la distribución de preguntas, la cual responde a las 6 sub dimensiones establecidas para las dos variables de estudio “clima organizacional” y “desempeño laboral”. El cuestionario contiene cinco preguntas para cada subdimensión.

Variable clima organizacional

Subdimensiones:

- Comunicación interpersonal: preguntas: 1, 2, 3, 4, 5.
- Autonomía para la toma de decisiones: preguntas: 5, 6, 7, 8, 9, 10.
- Motivación laboral: 11, 12, 13, 14, 15.

Variable desempeño laboral

Sub dimensiones:

- Productividad laboral: preguntas 16, 17, 18, 19, 20.
- Eficacia: preguntas 21, 22, 23, 24, 25.
- Eficiencia laboral: preguntas 26, 27, 28, 29, 30.

Primer estudio

Para este primer estudio se considera a toda la población de la empresa Codyempaques, siendo el personal directivo y el personal de planta.

Tabla 3

Cuestionario

Nº.	ITEM	5	4	3	2	1
	VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL					
	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL					
1	¿Usted se lleva bien con sus compañeros de trabajo?					
2	¿Logra tener una buena comunicación con sus compañeros?					
3	¿Usted entiende la forma en la cual se comunica la gerencia con usted?					
4	¿De acuerdo a su criterio la empresa fomenta la comunicación entre el personal?					
5	¿La estructura de mando le permite comunicarse con compañeros de otras áreas?					
	AUTONOMÍA PARA TOMA DE DECISIONES					
6	¿Usted puede cambiar los procesos (tarea, actividad, procedimiento) de su trabajo?					
7	¿Usted se siente responsable del trabajo que realiza?					
8	¿Usted conoce los recursos que debe utilizar para realizar su trabajo?					
9	¿El tiempo establecido para cada actividad productiva es suficiente para cumplir con su trabajo?					
10	¿El orden de mando le permite solucionar los problemas que se presentan en su trabajo?					
	MOTIVACIÓN LABORAL					
11	¿La empresa le ofrece beneficios médicos por su trabajo?					
12	¿Usted recibe reconocimiento (económico – social) por su trabajo?					
13	¿Los objetivos de producción son realizables?					
14	¿El entorno de trabajo le impulsa a que realice mejor su trabajo?					
15	¿Le recompensan de alguna forma por el trabajo bien hecho?					
	VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL					
	PRODUCTIVIDAD LABORAL					
16	¿Cumple con las actividades de trabajo diarias?					
17	¿Utiliza bien el tiempo dentro de su horario de trabajo?					
18	¿Cumple con las metas de producción de la empresa?					
19	¿Se siente parte activa de la producción de la empresa?					
20	¿Su participación es importante para el crecimiento de la empresa?					
	EFICACIA					
21	¿Usted cumple con los tiempos designados para su actividad productiva?					
22	¿Usted cumple las órdenes de trabajo encomendada?					
23	¿Usted conoce las tareas, actividades y procedimientos de su puesto de trabajo?					
24	¿Usted logra mejorar los resultados que obtiene con su trabajo?					
25	¿Usted logra efectuar las actividades que le han asignado?					
	EFICIENCIA LABORAL					
26	¿Su nivel de responsabilidad se alinea a su capacidad profesional?					
27	¿El nivel de conocimiento técnico que posee le permite desenvolverse en su puesto de trabajo?					
28	¿Logra desarrollarse con liderazgo y cooperación en su trabajo?					
29	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?					
30	¿Usted cree que el tiempo en que desarrolla sus actividades de trabajo es lo óptimo?					

Fuente: Quevedo Ana

Con el diseño del instrumento de medición se procede a aplicarlo con el objetivo de conocer el comportamiento del personal dentro de las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral. Para tener una mejor perspectiva de la medición de las variables a continuación se realiza un análisis conglomerado de acuerdo a las preguntas desarrolladas en base a la metodología de Likert, que estructuran los resultados para generar la relación de asociación o interdependencia entre el clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa.

2.2.3. Clima organizacional

La variable clima organizacional para su medición dentro del contexto de la empresa se estructura en base a 3 dimensiones que se componen de 5 preguntas cada una aplicadas bajo parámetros de elección con la metodología Likert.

Comunicación interpersonal

Tabla 4

Resultados generales preguntas de la 1 – 5

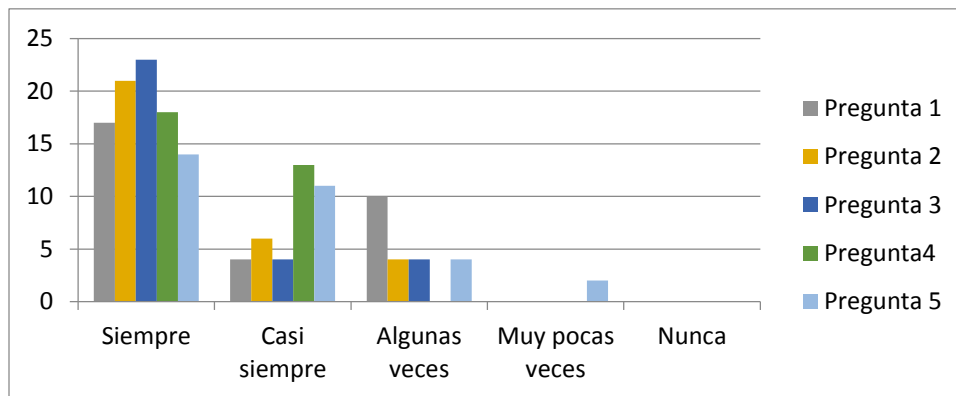
Preguntas N°.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	55%	13%	32%	0%	0%
2	68%	19%	13%	0%	0%
3	74%	13%	13%	0%	0%
4	58%	42%	0%	0%	0%
5	45%	35%	13%	6%	0%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Gráfico 4

Comunicación interpersonal



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Considerando los resultados de esta sub dimensión, el personal considera que las relaciones interpersonales son apropiadas y los medios de comunicación son suficientes. Los empleados entienden los mensajes que se dan dentro de la organización. La estructura del organigrama les permite a los trabajadores tener mayor interrelación con otras áreas de la organización.

Autonomía para la toma de decisiones

Tabla 5

Resultados generales preguntas de la 6 – 10

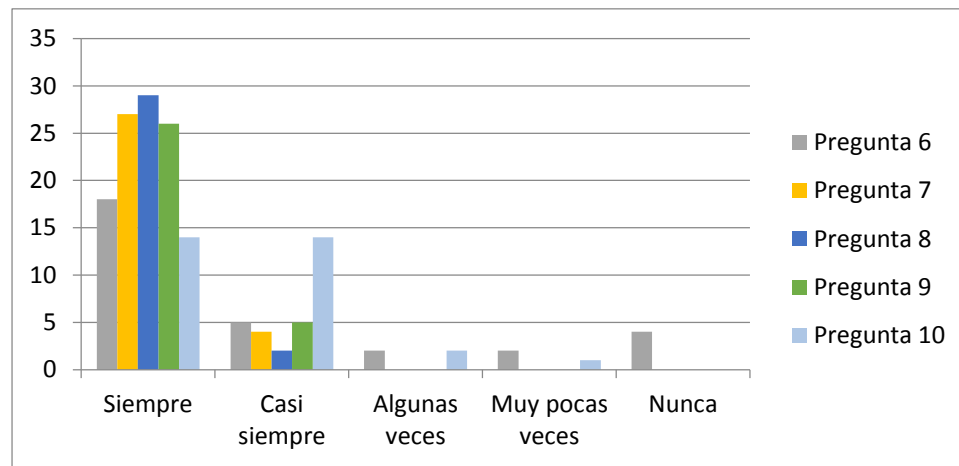
Preguntas N°.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
6	58%	16%	6%	6%	13%
7	87%	13%	0%	0%	0%
8	94%	6%	0%	0%	0%
9	84%	16%	0%	0%	0%
10	45%	45%	7%	3%	0%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Gráfico 5

Autonomía para la toma de decisiones



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

El personal considera que el nivel de integración de los trabajadores es apropiado para la toma de decisiones. Los empleados realizan su trabajo con responsabilidad, tienen conocimiento de las exigencias del trabajo diario. El horario laboral siempre le permite desarrollar su trabajo. La estructura organizacional ayuda al personal a tomar decisiones en su puesto de trabajo.

Motivación laboral

Tabla 6

Resultados Generales Preguntas de la 11 – 15

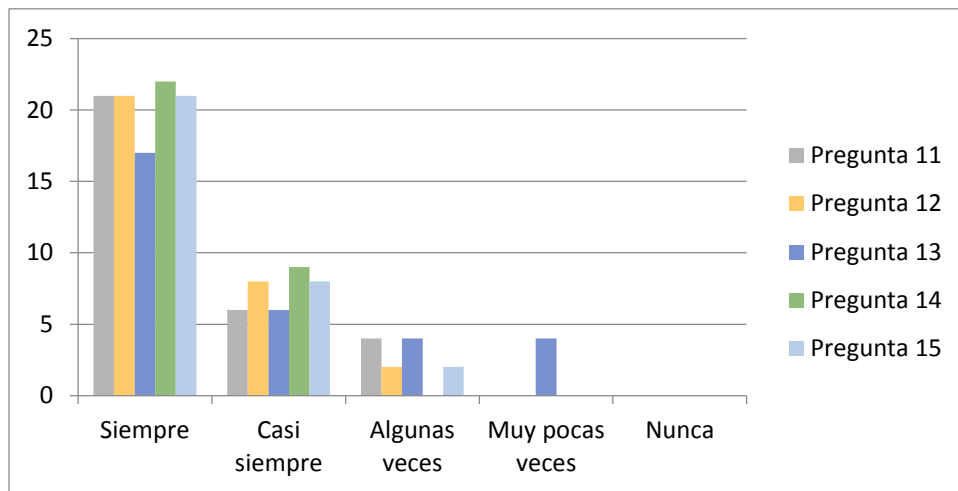
Preguntas N°.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
11	68%	19%	13%	0%	0%
12	68%	26%	6%	0%	0%
13	55%	19%	13%	13%	0%
14	71%	29%	0%	0%	0%
15	68%	26%	6%	0%	0%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Gráfico 6

Motivación laboral



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Los empleados consideran que los beneficios médicos que ofrece la empresa son adecuados, existe conformidad con el salario que reciben mensualmente, las aspiraciones del personal se ven prosperas de acuerdo a las políticas de la empresa. El medio en que laboran le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo. Finalmente, los empleados consideran que el tiempo de vacaciones es suficiente.

Analizadas las dimensiones de la variable “clima organizacional”, a continuación, se abordan los parámetros y resultados de las dimensiones de la variable desempeño laboral.

2.2.4. Desempeño laboral

La variable desempeño laboral para su medición dentro del contexto de la empresa se estructura en base a 3 dimensiones que se componen de 5 preguntas cada una aplicadas bajo parámetros de elección con la metodología Likert.

Productividad laboral

Tabla 7

Resultados generales preguntas de la 16 - 20

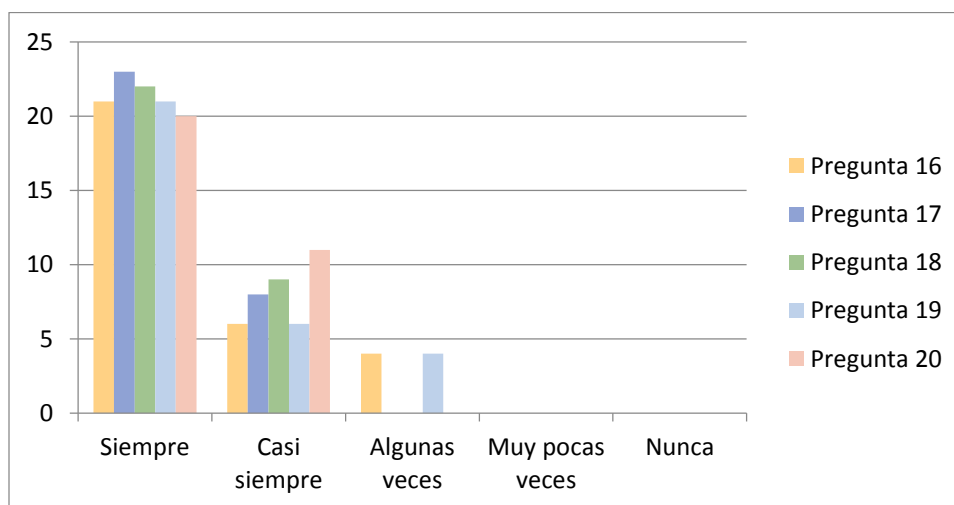
Preguntas N°.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
16	68%	19%	13%	0%	0%
17	74%	26%	0%	0%	0%
18	71%	29%	0%	0%	0%
19	68%	19%	13%	0%	0%
20	65%	35%	0%	0%	0%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Gráfico 7

Productividad laboral



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

El personal logra cumplir eficientemente las tareas asignadas, quienes cumplen con eficacia el trabajo encomendado. El nivel de producción es acorde a lo que está establecido en las políticas de la empresa, siempre se llega a cumplir con las metas que contribuyen con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Eficacia

Tabla 8

Resultados generales preguntas de la 21 – 25

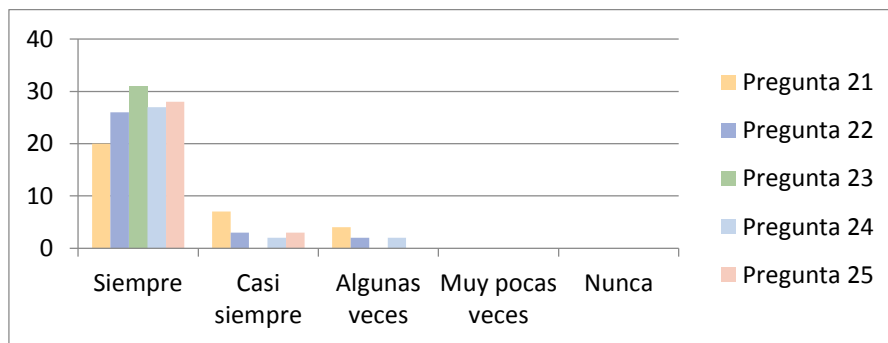
Preguntas N°.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
21	65%	23%	12%	0%	0%
22	84%	10%	6%	0%	0%
23	100%	0%	0%	0%	0%
24	88%	6%	6%	0%	0%
25	90%	10%	0%	0%	0%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Gráfico 8

Eficacia



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Los empleados consideran que cumplen con las metas dentro de los plazos establecidos y se cumple con las tareas asignadas. Conocen las funciones establecidas para su puesto, lo cual les permite desarrollar su trabajo con calidad en cada una de las actividades asignadas.

Eficiencia laboral

Tabla 9

Resultados generales preguntas de la 26 – 30

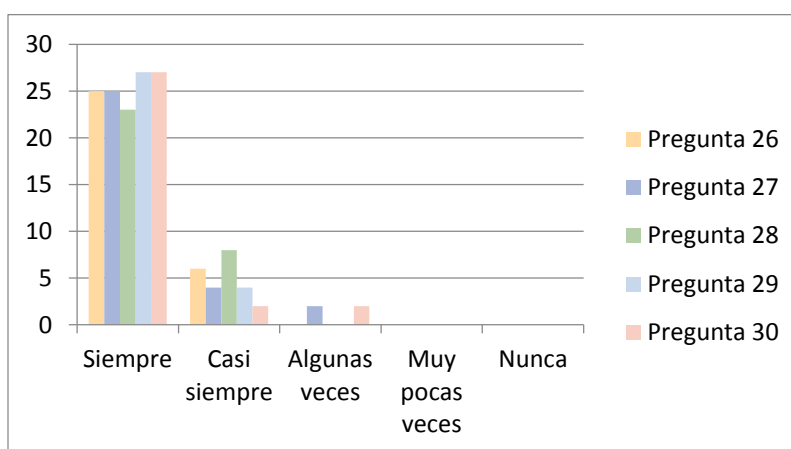
Preguntas N°.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
26	81%	19%	0%	0%	0%
27	81%	13%	6%	0%	0%
28	74%	26%	0%	0%	0%
29	87%	13%	0%	0%	0%
30	87%	7%	6%	0%	0%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Gráfico 9

Eficiencia laboral



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Los empleados consideran que el grado de responsabilidades acorde a su nivel profesional. Su conocimiento técnico les permite desenvolverse en su puesto de trabajo. Realizan sus labores diarias con liderazgo y cooperación. Se adaptan a los cambios que se generan en su entorno. Estiman óptimo el tiempo que dedican para desarrollar sus actividades.

2.2.5 Coeficiente de asociación de Spearman

A través del coeficiente de Spearman se busca establecer el nivel de interdependencia de las variables clima organizacional y desempeño laboral. Para el análisis de la interrelación dimensional se comparan los seis niveles correspondientes a cada variable. La interpretación de los resultados del coeficiente de Spearman parte desde el planteamiento de la hipótesis h_0 : el clima organizacional no influye en el desempeño laboral. La condición para aceptar o rechazar esta hipótesis se establece a través del valor de p ;

Si $p < 0,05$: se rechaza

Si $p \geq 0,05$: se acepta

De acuerdo a la significancia bilateral que es el valor de p en todas las relaciones este es menor a 0,05, por lo que se rechaza la h_0 y se establece que el clima organizacional sí influye en el desempeño laboral. Determinada la hipótesis de trabajo, es importante establecer el nivel de correlación o interdependencia entre variables; mientras más se acerque a 1 el coeficiente de Spearman, mayor será su interdependencia; mientras menos cercano este a 1 el coeficiente, menor será su correlación.

Análisis de influencia de las dimensiones comunicación, decisiones y motivación en la productividad, eficacia y eficiencia

La comunicación interpersonal incide en la productividad, eficacia y eficiencia debido a que el coeficiente de Spearman se ubica sobre el 0.73, lo que demuestra que los flujos de comunicación, así como las relaciones del personal derivadas de este factor tienen impacto sobre el desempeño laboral.

De la misma forma la autonomía para toma de decisiones tiene un mayor efecto sobre la eficiencia y eficacia, mientras que en menor proporción influye sobre la productividad. Es así que se debe generar una mayor autonomía en el personal para

mejorar su desempeño. La motivación a diferencia de los otros dos factores influye mayormente en la productividad, eficiencia y eficacia, puesto que el coeficiente de spearman se ubica sobre el 0.77.

Tabla 10

Coefficiente de Spearman por dimensiones

RHO DE SPEARMAN: CLIMA ORGANIZACIONAL VS DESEMPEÑO LABORAL				
CLIMA ORGANIZACIONAL		DESEMPEÑO LABORAL		
		PRODUCTIVIDAD	EFICACIA	EFICIENCIA
COMUNICACIÓN	Coefficiente de correlación	,745**	,745**	,733**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	31	31	31
DECISIONES	Coefficiente de correlación	,693**	,710**	,789**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	31	31	31
MOTIVACIÓN	Coefficiente de correlación	,839**	,832**	,776**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	31	31	31

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Tabla 11

Coefficiente de Spearman clima organizacional vs desempeño laboral

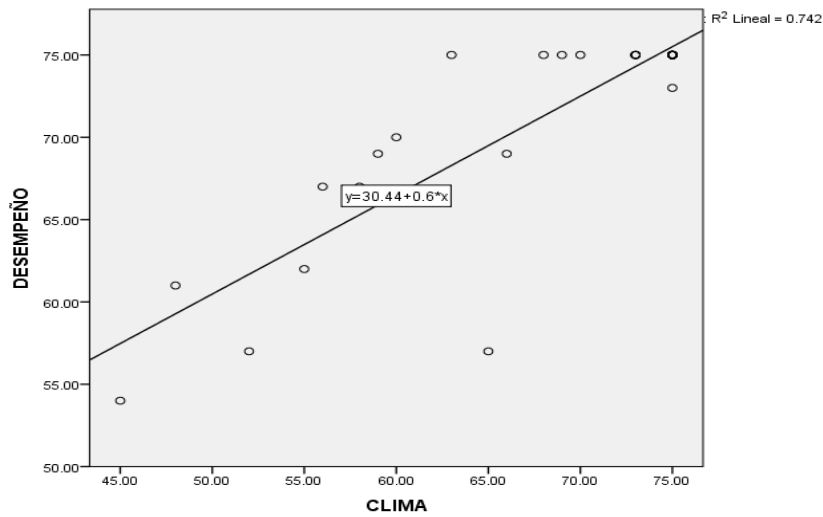
Correlaciones		DESEMPEÑO
CLIMA	Correlación de Pearson	.862**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	31

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Gráfico 10

Correlación de Spearman clima organizacional vs desempeño laboral



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

El clima organizacional en la empresa tiene un nivel de interdependencia con el desempeño laboral del 0.862, poniendo como referencia que el escenario ideal sería una correlación de 1, se puede establecer a través de la comparación que en un 86,2% el desempeño laboral depende estrictamente del clima laboral de su adecuada construcción depende el desarrollo del personal y por consecuencia el rendimiento de la organización.

2.3. Segundo estudio

Para este segundo estudio se considera a 25 empleados, que pertenecen al personal de planta de la empresa Codyempaques. Este estudio permite identificar si existe o no la correlación de las variables clima laboral y desempeño de los empleados sin que influya en el estudio la respuesta del personal restante, que al ser una empresa familiar son los administradores de la empresa.

Tabla 12

Cuestionario – Personal Operativo

Nº.	ITEM	4	3	2	1
	VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL				
	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL				
1	¿Cuándo tiene problemas de trabajo, pide ayuda a sus compañeros?				
2	¿Conversa con sus compañeros sobre asuntos de trabajo?				
3	¿Se pone de acuerdo con sus compañeros para realizar su trabajo?				
4	¿Recibe información de su supervisor sobre la calidad de su trabajo?				
5	¿Comparte el tiempo libre con sus compañeros de trabajo?				
	AUTONOMÍA PARA TOMA DE DECISIONES				
6	¿Usted escoge la manera para realizar su trabajo?				
7	¿La empresa atiende sus pedidos de materiales y herramientas que requiere para realizar su trabajo?				
8	¿El supervisor acepta sus sugerencias sobre asuntos de trabajo?				
9	¿Usted establece el tiempo para realizar su trabajo?				
10	¿Consulta con su supervisor para solucionar los problemas de trabajo?				
	MOTIVACIÓN LABORAL				
11	¿Conversa con amigos y familiares sobre su trabajo?				
12	¿Cuándo la empresa necesita usted trabaja horas adicionales?				
13	¿Recibe felicitaciones de su jefe cuando realiza un buen trabajo?				
14	¿La empresa cumple con lo que ofrece a los trabajadores?				
15	¿Recomendaría a sus amigos trabajar en su empresa?				
	VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL				
	PRODUCTIVIDAD LABORAL				
16	¿Sus compañeros le solicitan ayuda para realizar su trabajo?				
17	¿Tiene que volver hacer su trabajo por pedido de su supervisor?				
18	¿Solicita más tiempo para entregar su trabajo?				
19	¿El supervisor está conforme con la calidad de su trabajo?				
20	¿La empresa le brinda oportunidades para capacitarse en su campo de trabajo?				
	EFICACIA				
21	¿Podría realizar su trabajo en menor tiempo?				
22	¿Recibe sugerencias por parte de su supervisor para mejorar su trabajo?				
23	¿Mantiene reuniones de trabajo para revisar los procedimientos de trabajo?				
24	¿Necesita el visto bueno de su supervisor para avanzar en su trabajo?				
25	¿Si dispone de tiempo, le informa a su supervisor para que le asigne otras actividades?				
	EFICIENCIA LABORAL				
26	¿La empresa reconoce sus conocimientos y experiencia?				
27	¿Recibe llamadas de atención por la calidad de su trabajo?				
28	¿Colabora con sus compañeros para realizar sus actividades de trabajo?				
29	¿El supervisor le consulta para realizar cambios en los procedimientos de trabajo?				
30	¿La empresa se interesa por la capacitación del personal?				

Elaboración: La autora

Con el diseño del instrumento de medición para el personal operativo de la empresa Codyempaques se procede a aplicar con el objetivo de conocer el comportamiento dentro de las dimensiones del clima organizacional y el desempeño laboral.

Se modifica la escala de Likert original y se utiliza una escala de 4 posibles respuestas que permitirá al encuestado posicionar claramente su respuesta.

2.3.1. Clima laboral

La variable clima organizacional para su medición dentro del contexto de la empresa se estructura en base a 3 dimensiones que se componen de 5 preguntas cada una.

Comunicación interpersonal

Tabla 13

Resultados operarios preguntas de la 1 – 5

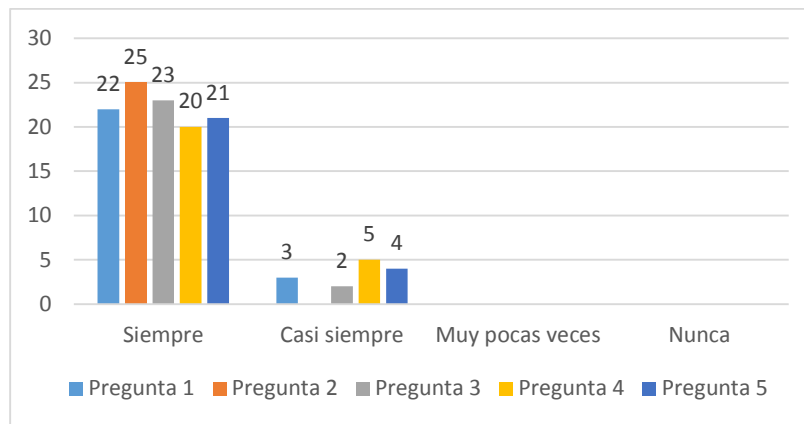
Preguntas	Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca
1	88%	12%	0%	0%
2	100%	0%	0%	0%
3	92%	8%	0%	0%
4	80%	20%	0%	0%
5	84%	16%	0%	0%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Gráfico 11

Comunicación interpersonal operarios



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

En los resultados de esta sub dimensión, el personal considera que puede pedir ayuda y conversar sobre temas laborales y generalmente se ponen de acuerdo para realizar el trabajo. Reciben información del supervisor sobre la calidad del trabajo y en sus tiempos libres pueden compartir con los compañeros.

Autonomía para la toma de decisiones

Tabla 14

Resultados operarios preguntas de la 6 – 10

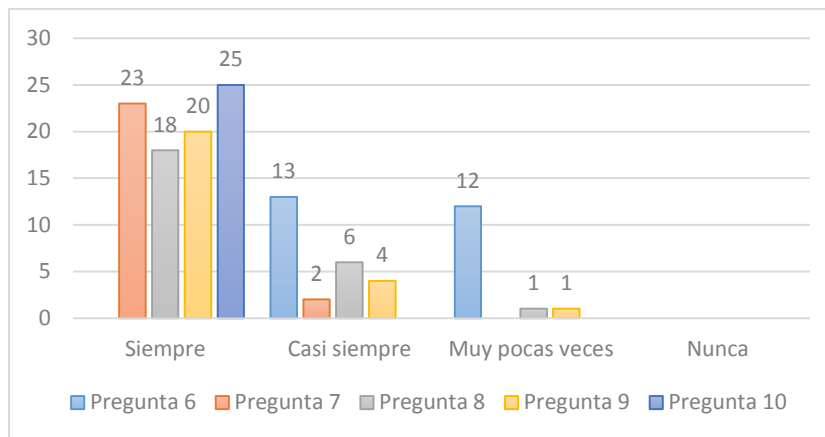
Preguntas	Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca
6	0%	52%	48%	0%
7	92%	8%	0%	0%
8	72%	24%	4%	0%
9	80%	16%	4%	0%
10	100%	0%	0%	0%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Gráfico 12

Autonomía para la toma de decisiones operarios



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

El personal considera que casi siempre pueden escoger la manera de realizar el trabajo. La empresa siempre atiende a los pedidos de materiales y herramientas que se requieren para realizar el trabajo. El supervisor acepta sugerencias y da solución a los problemas de trabajo. El personal puede establecer el tiempo para realizar el trabajo.

Motivación laboral

Tabla 15

Resultados operarios preguntas de la 11 – 15

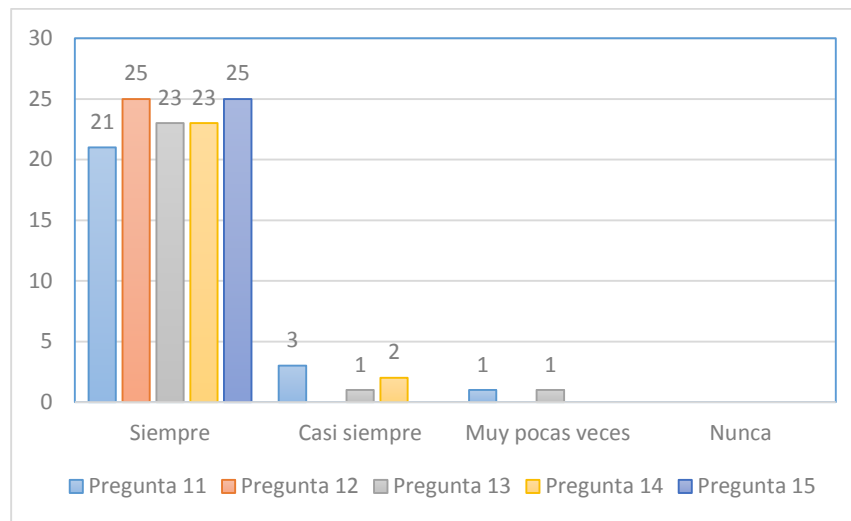
Preguntas	Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca
11	84%	12%	4%	0%
12	100%	0%	0%	0%
13	92%	4%	4%	0%
14	92%	8%	0%	0%
15	100%	0%	0%	0%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Gráfico 13

Motivación laboral



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Los empleados siempre conversan con amigos y familiares sobre su trabajo y recomendarían trabajar en Codyempaques. La empresa puede contar con los empleados si necesita de trabajo adicional. Siempre reciben felicitaciones por un buen trabajo realizado y la empresa cumple con lo que ofrece a los trabajadores.

Analizadas las dimensiones de la variable “clima organizacional”, a continuación, se abordan los parámetros y resultados de las dimensiones de la variable desempeño laboral.

2.3.2 Desempeño laboral

La variable desempeño laboral para su medición dentro del contexto de la empresa se estructura en base a 3 dimensiones que se componen de 5 preguntas cada una aplicadas bajo parámetros de elección con la metodología Likert.

Productividad laboral

Tabla 16

Resultados operarios preguntas de la 16 – 20

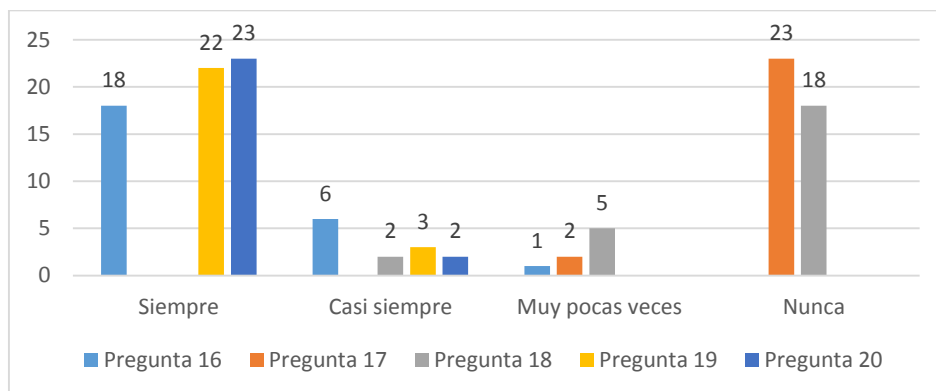
Preguntas	Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca
16	72%	24%	4%	0%
17	0%	0%	8%	92%
18	0%	8%	20%	72%
19	88%	12%	0%	0%
20	92%	8%	0%	0%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Gráfico 14

Productividad laboral



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Siempre existe colaboración entre compañeros para realizar el trabajo. El supervisor está conforme con la calidad del trabajo. La empresa les brinda la oportunidad de capacitarse. Consideran que nunca tienen que volver hacer su trabajo por pedido del supervisor siendo no necesario solicitar más tiempo para realizar el trabajo.

Eficacia

Tabla 17

Resultados operarios preguntas de la 21 – 25

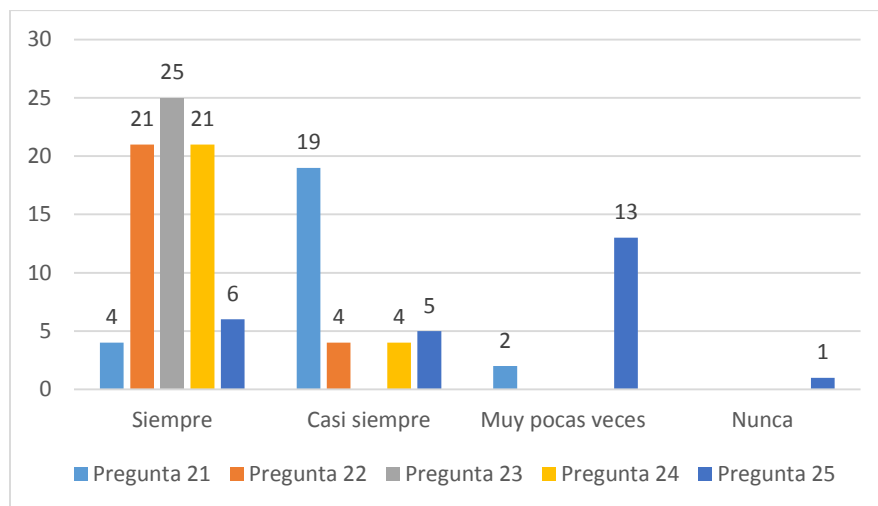
Preguntas	Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca
21	16%	76%	8%	0%
22	84%	16%	0%	0%
23	100%	0%	0%	0%
24	84%	16%	0%	0%
25	24%	20%	52%	4%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Gráfico 15

Eficacia



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Los empleados consideran que casi siempre puede realizar su trabajo en menor tiempo, debido a que siempre reciben sugerencias de su supervisor para mejorar y el visto bueno para avanzar en su trabajo porque mantienen reuniones periódicas para mejorar los

procedimientos, lo cual muy pocas veces disponen de tiempo para realizar otras actividades.

Eficiencia laboral

Tabla 18

Resultados operarios preguntas de la 26 – 30

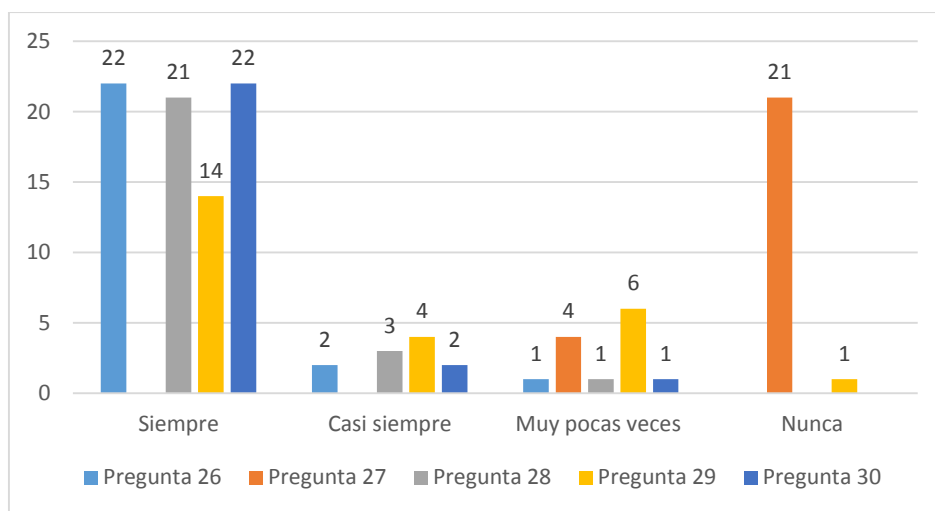
Preguntas	Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca
26	88%	8%	4%	0%
27	0%	0%	16%	84%
28	84%	12%	4%	0%
29	56%	16%	24%	4%
30	88%	8%	4%	0%

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Gráfico 16

Eficiencia laboral



Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Los empleados consideran que la empresa reconoce sus conocimientos y experiencia y se interesa por la capacitación del personal. Existe colaboración entre los compañeros para realizar las actividades de trabajo. Son escuchados por el supervisor para realizar cambios en los procedimientos de trabajo, siendo no necesarios los llamados de atención por la calidad del trabajo realizado por los operarios.

2.3.3 Coeficiente de asociación de Spearman

A través del coeficiente de Spearman se busca establecer el nivel de interdependencia de las variables clima organizacional y desempeño laboral del segundo estudio. Para el análisis de la interrelación dimensional se comparan los seis niveles correspondientes a cada variable.

La interpretación de los resultados del coeficiente de Spearman parte desde el planteamiento de la hipótesis h_0 : el clima organizacional no influye en el desempeño laboral. La condición para aceptar o rechazar esta hipótesis se establece a través del valor de p :

Si $p < 0,05$: se rechaza

Si $p \geq 0,05$: se acepta

De acuerdo a la significancia bilateral que es el valor de p en todas las relaciones este es menor a 0,05, por lo que se rechaza la h_0 y se establece que el clima organizacional sí influye en el desempeño laboral del personal de planta.

Análisis de influencia de las dimensiones comunicación, decisiones y motivación en la productividad, eficacia y eficiencia

Tabla 19

Coefficiente de Spearman por dimensiones personal de planta

RHO DE SPEARMAN: CLIMA ORGANIZACIONAL VS DESEMPEÑO LABORAL				
CLIMA ORGANIZACIONAL		DESEMPEÑO LABORAL		
		PRODUCTIVIDAD	EFICACIA	EFICIENCIA
COMUNICACIÓN	Coefficiente de correlación	,592**	,598**	,595**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	25	25	25
DECISIONES	Coefficiente de correlación	,844**	,893**	,932**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	25	25	25
MOTIVACIÓN	Coefficiente de correlación	,413**	,445**	,438**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	25	25	25

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

Tabla 20

Coefficiente de Spearman clima organizacional vs desempeño laboral personal planta

Correlaciones		
		DESEMPEÑO
CLIMA	Correlación de Pearson	,779**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	25

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La autora

La significancia estadística de un coeficiente debe tenerse en cuenta conjuntamente con la relevancia que se estudia, ya que coeficientes de 0.5 a 0.7 tienden a ser significativos en muestras pequeñas. La interpretación de los valores se ha expresado por diversos autores

en escalas siendo la más usada la que se presenta a continuación (Hernandez Sampieri & Fernandez Collado, 1998).

Tabla 21

Rangos

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta.
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.51 a -0,75	Correlación negativa considerable.
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media.
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil.
0.00	No existe correlación.
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil.
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media.
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable.
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+0.91 a+1.00	Correlación positiva perfecta.

Elaboración: La autora

La comunicación interpersonal incide considerablemente en la productividad, eficacia y eficiencia debido a que el coeficiente de Spearman se ubica sobre el 0.59. De la misma forma la autonomía para toma de decisiones tiene una incidencia positiva muy fuerte sobre la productividad y eficiencia debido al coeficiente de Spearman se ubica sobre el 0.84 y una incidencia positiva perfecta sobre la eficacia pues el coeficiente de Spearman se ubica sobre el 0.93. La motivación a diferencia de los otros dos factores tiene una influencia positiva media sobre la productividad, eficiencia y eficacia, puesto que el coeficiente de Spearman se ubica sobre el 0.41.

El clima organizacional del personal de planta de la empresa Codyempaques tiene un nivel de interdependencia con el desempeño laboral del 0.779, poniendo como referencia que el escenario ideal sería una correlación de 1, se puede establecer a través de la comparación que en un 77.9% el desempeño laboral depende estrictamente del clima laboral.

Capítulo tres

Plan de estrategias para el mejoramiento del desempeño laboral de CODIEMPAQUES

Al analizar los resultados de la investigación, según la información proporcionada por los trabajadores en el segundo análisis, se desprende que el clima organizacional en la empresa favorece las relaciones interpersonales, la comunicación; brinda un espacio de discrecionalidad para que los empleados tomen sus decisiones, respaldados en su capacidad y experiencia.

Los aspectos antes mencionados inciden positivamente en la motivación de los trabajadores, quienes valoran los beneficios que la organización les brinda y se comprometen con el cumplimiento de sus tareas.

El desempeño laboral se alinea a las expectativas empresariales pues al revisar las respuestas en cuanto a eficacia y eficiencia laboral; es decir, a los cumplimientos de las funciones como responsabilidad se justifican los puntajes mostrados en la productividad.

Los índices de Spearman muestran la correlación entre el clima laboral y el desempeño; por lo tanto, es necesario mantener un ambiente de trabajo que muestre interés genuino por la productividad y el bienestar de los clientes internos.

En este acápite se mencionan estrategias para mantener y mejorar el clima laboral, los niveles de desempeño y la productividad.

3.1 Presentación

Propuesta motivacional:

- A. Justificación
- B. Objetivos
- C. Beneficios
- D. Descripción de estrategias motivacionales
- E. Lineamientos de evaluación

F. Costos de implementación

3.2 Justificación del plan

Como consecuencia de la importancia que tiene el talento humano dentro de la empresa, es fundamental efectuar acciones concretas que faciliten el desarrollo de las relaciones interpersonales, el sentimiento de reconocimiento al personal y una mejor participación dentro de la organización, para así contribuir al aumento del desempeño laboral y por consecuencia al desarrollo de la empresa y de sus colaboradores.

3.3 Objetivo general

Aportar al incremento del nivel de desempeño laboral del personal de la empresa, mediante estrategias especializadas en la comunicación, toma de decisiones y motivación.

Objetivos específicos

- A. Promover las relaciones interpersonales funcionales, para lograr formar equipos de trabajo eficientes.
- B. Reconocer el trabajo del personal en el desarrollo de sus actividades diarias, para incrementar su sentimiento de pertenencia a la organización.
- C. Mejorar el nivel de participación del personal mediante su integración en la toma de decisiones de la organización.

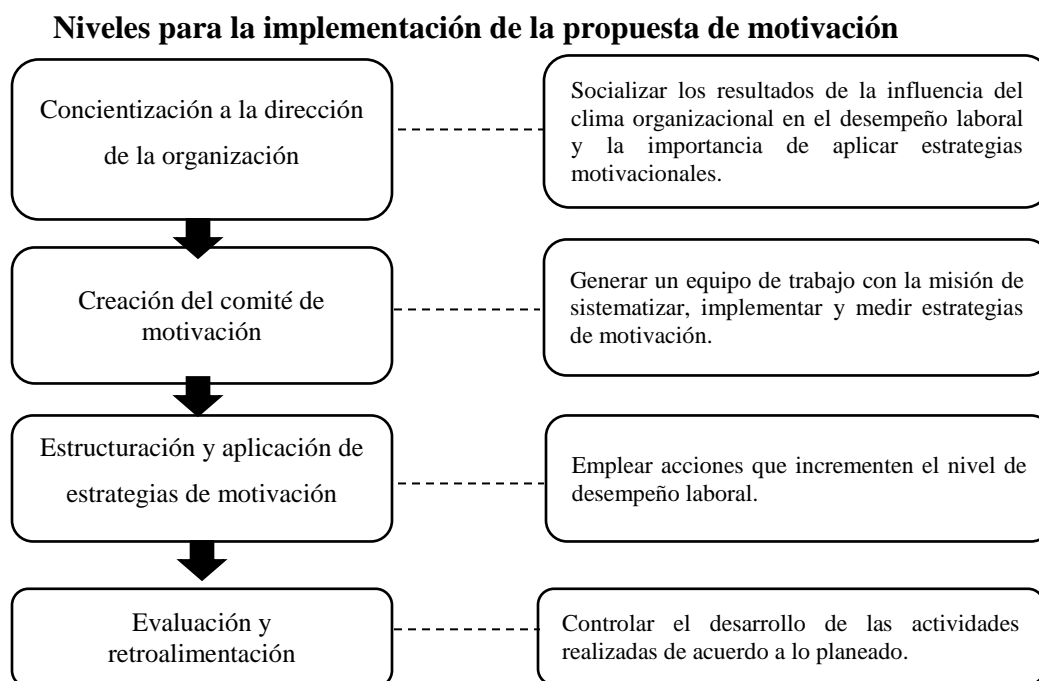
3.4 Beneficios

- i. Motivación al personal, manifestada en la actitud y aptitud para el desarrollo de sus actividades diarias de trabajo.
- ii. Eficiente trabajo en equipo, debido a la implementación de actividades orientadas a mantener y mejorar el compañerismo.
- iii. Participación activa del personal en la toma de decisiones, para mejorar su sentido de pertenencia y desarrollo en la organización.

3.5 Metodología del plan

Para la implementación del plan de estrategias motivacionales en la empresa CODIEMPAQUES, es importante considerar la estructura de la metodología que describen Keith Davis y John Newstran⁴⁵, se basan en el siguiente esquema demostrativo.

Gráfico 17



Fuente: Keith Davis y John Newstran⁴⁶

Elaboración: La autora

3.5.1 Concientización a la dirección de la organización

A través de la concientización a la dirección se busca generar un panorama claro del comportamiento de los trabajadores y sus perspectivas frente al desempeño laboral. Al transmitir este enfoque hacia los directivos de la empresa se prioriza su desarrollo y se

⁴⁵ Davis Keith & W. Newstran John. "El comportamiento humano en el trabajo" 7ª. Edición, México, Mc Graw Hill, 2010.

⁴⁶Ibíd.

facilita su aplicación con la asignación de recursos que se deben generar para aumentar el desempeño de los trabajadores y la productividad de la empresa.

Para sensibilizar al nivel directivo es necesario llevar a cabo reuniones periódicas para tratar los siguientes aspectos:

- a. La situación actual del personal de la empresa, evidenciada en los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta.
- b. Reconocer los beneficios de la organización cuando el desempeño de los trabajadores, cumplen los estándares establecidos por la empresa y por las exigencias de los clientes.
- c. Conseguir el apoyo del nivel directivo para llevar a cabo el plan de estrategias motivacionales.

3.5.2 Creación del comité de motivación

Para ejecutar y monitorear el plan de estrategias motivacionales e incrementar la participación del personal, es fundamental establecer y estructurar un equipo de trabajo, mismo que se denominará “Comité de Motivación”, cuyo fin será sistematizar las actividades que se propongan en el plan y gestionar los recursos necesarios para su ejecución. Este comité será integrado por 2 personas debido al tamaño de la empresa. Deberá formar parte de este comité el responsable de talento humano y un empleado elegido entre los 25 operarios que tiene la empresa.

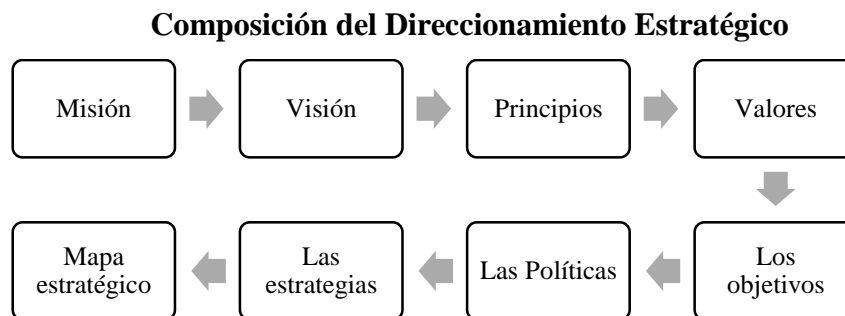
Direccionamiento Estratégico

A través del direccionamiento estratégico la empresa CODIEMPAQUES CÍA. LTDA. Establecerá las bases para la construcción de un mejor ambiente laboral, de esta forma mediante la reestructuración de la misión, visión y de los objetivos estratégicos se

podrán desarrollar estrategias eficientes para mejorar el ambiente laboral a través del fortalecimiento de la comunicación, toma de decisiones y motivación.

Concluyentemente, con la estructura organizacional descrita mediante el direccionamiento estratégico clarifica el funcionamiento interno de la empresa CODIEMPAQUES CÍA. LTDA.

Gráfico 18



Fuente: (Valle & Gonzáles, 2011)

Misión

La misión de la empresa es la razón o motivo por el cual esta desarrolla sus actividades productivas diariamente, es decir, el factor por el cual se creó la organización, lo que se convierte en la base para la estructuración de acciones y procedimientos para mejorar sistemáticamente el funcionamiento de CODIEMPAQUES CÍA. LTDA., y en este caso en particular la reestructuración de este componente sirve para fortalecer el ambiente laboral para fortalecer la comunicación, la toma de decisiones y la motivación del personal y así lograr mejorar la productividad.

CODIEMPAQUES CÍA. LTDA., es una empresa dedicada a la producción de mallas saram y telas agrícolas, a través de la utilización de materias primas e insumos de calidad, con la participación activa del personal para configurar procesos tendientes a la mejora continua dentro de un ambiente laboral estable orientado hacia el fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores, todo esto dentro del marco de protección y cuidado del medioambiente.

Para la justificación de la misión reestructurada, se deben cumplir los siguientes parámetros:

Gráfico 19

Misión

Tipo de organización

- *¿Qué es?*
- CODIEMPAQUES CÍA. LTDA., es una empresa dedicada a la producción de mallas saram y telas agrícolas.

Productos que Ofrece

- *¿Razón para existir?*
- Zunchos: Automatico y manuales.
- Saran: Mallas 35% - 100%
- Esquineros

Sector de Desarrollo

- *¿Mercado al que sirve?*
- La empresa se desarrollo en el mercado del sector agricola, y especificamente en el floricola como proveedora de insumos y articulos para completar la produccion de flores.

Características del Producto

- *¿Calidad del Producto?*
- La diversificación de los productos para empacar han hecho que la empresa logre diferenciarse por la calidad.

Elaboración: La autora

Visión

La visión es una etapa de definición de metas de mediano y largo plazo (5 - 10 años). La visión establece las acciones que CODIEMPAQUES CÍA. LTDA. va a tomar para posicionarse en el futuro. Por lo tanto, la visión determina el camino y direccionamiento de la empresa, considerando tanto su presente como su futuro.

En base a este enfoque y de acuerdo a los productos plásticos para empaque que ofrece la empresa CODIEMPAQUES CÍA. LTDA. se ha reestructura la siguiente visión:

Ser una de las empresas principales productoras de mallas saram y telas agrícolas a nivel nacional, promoviendo el desarrollo del personal y el cuidado del medioambiente. En 5 años situarse como uno de los productores más importantes de empaques en Colombia y Perú.

Para la comprobación de la estructura de la visión diseñada se responden las siguientes preguntas, que son las directrices de la empresa en el futuro.

Gráfico 20

Visión

Futuro

- ***¿Qué y cómo quiere ser la empresa dentro cierto lapso de años?***
- CODIEMPAQUES CÍA. LTDA. desea como uno de los productores más importantes de empaques en Colombia y Perú.

Objetivo a mediano plazo

- ***¿Para qué se quiere convertir?***
- CODIEMPAQUES CÍA. LTDA. desea promover el desarrollo del personal y el cuidado del medioambiente.

Mercado Inmediato

- ***¿Para quién se trabajará?***
- Los principales clientes de la empresa provienen del sector agrícola, específicamente del sector florícola, empresas que demanda de insumos para completar su producción.

Imagen Corporativa

- ***¿Cómo quiere la organización que el mercado la perciba?***
- CODIEMPAQUES CÍA. LTDA. desea ser considerada como una organización eficiente, interesada en mejorar las capacidades de su personal para alcanzar integralmente producción con calidad.

Elaboración: La autora

Objetivos

A través de la misión y visión establecidas para CODIEMPAQUES CÍA. LTDA. Los objetivos se convierten en las herramientas para conseguir sus metas en el mediano y largo plazo.

Objetivo General

Producir insumos plásticos con materias primas y materiales de calidad a través de procesos de producción basados en mejora continua, potencializando la capacidad del personal e invirtiendo constantemente en el desarrollo de su desempeño y en el cuidado del medioambiente.

Objetivos Específicos

- i. Utilizar eficientemente los recursos necesarios para desarrollar el proceso de producción de CODIEMPAQUES CÍA. LTDA., para reducir los costos de producción y disminuir el impacto ambiental no deseado mediante la generación de residuos plásticos.
- ii. Establecer un entorno de trabajo en base a la participación activa del personal, enfocando esfuerzos en el aumento de sus capacidades, integrando la responsabilidad empresarial y social en los procesos de producción, dando un valor equilibrado al cliente interno y externo de la empresa CODIEMPAQUES CÍA. LTDA., orientando las actividades de la organización hacia el cuidado ambiental y la mejora continua de su entorno.
- iii. Estructurar un manual de procedimiento que determine las tareas y actividades del área administrativa y productiva de la empresa CODIEMPAQUES CÍA. LTDA., estableciendo responsabilidades coherentes con los procesos internos y así equilibrar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y en el desarrollo de la organización.
- iv. Definir un Plan Operativo Anual (POA) estableciendo los tiempos y actividades para el desarrollo de los objetivos de mejoramiento del entorno del trabajo y para equilibrar las responsabilidades internas que permitan una participación más activa por parte del personal.
- v. Establecer programas de capacitación para el personal, en donde se contemple la transmisión y mejora de conocimientos sobre producción, métodos e instrumentos dirigidos hacia el aumento de sus capacidades y así incrementar la calidad del producto final.




- vi. Construir un ambiente laboral en donde el respeto y el compañerismo prime mediante jornadas de esparcimiento y a través de actividades lúdicas que permitan el mejor desarrollo del personal.
- vii. Generar planes de recompensa y reconocimiento para que el personal logre aumentar su compromiso y responsabilidad con la empresa y así se puede mejorar su desempeño.



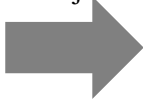

Valores

A continuación, se establecen los principios para la empresa CODIEMPAQUES CÍA. LTDA., lo cuales se enfocan en fortalecer la comunicación, la toma de decisiones y la motivación del personal y así lograr mejorar la productividad.

Tabla 22

Principios Empresariales de CODIEMPAQUES CÍA. LTDA.

VALOR	DESCRIPCIÓN
A. Calidad 	Consideración de los requerimientos y necesidades del cliente, cumpliendo sus expectativas, creando nuevas exigencias, produciendo empaques que mejoren la transpirabilidad y manejo de sus productos mediante la implementación de nuevas tecnologías que le permitan a la organización ser competitiva en el mercado y generar una ventaja competitiva.
B. Ética 	Son las directrices de comportamiento que influyen en el desarrollo de las personas, los cuales se establecen como medios esenciales para la construcción de un ambiente de trabajo saludable y equilibrado para el crecimiento de los colaboradores de la empresa CODIEMPAQUES CÍA. LTDA., promoviendo la responsabilidad y el cumplimiento de las actividades con una visión de respeto y superación.
Transparencia 	La información que se produce en CODIEMPAQUES CÍA. LTDA., se enfoca hacia la transparencia, para que las actividades de trabajo estén claramente definidas y estén sometidas a evaluación, para generar una imagen empresarial que fortalezca

	las intenciones de la empresa por mejorar constantemente su funcionamiento interno.
<p>C. Competitividad</p> 	La competitividad es un concepto que se integra a la empresa CODIEMPAQUES CÍA. LTDA., como elemento fundamental para el desarrollo constante tanto de las competencias y capacidades del personal de forma interna como de forma externa a través del mejoramiento de la calidad de los productos. Lo que integralmente se desarrollara como un sistema que se alimenta del ambiente de trabajo y del desempeño de los trabajadores.
<p>D. Responsabilidad</p> 	La responsabilidad es el elemento que fomenta a la empresa a cumplir con todas sus obligaciones internas y externas a tiempo, es decir, fortaleciendo los estímulos del personal para así obtener un mayor desempeño en conjunto y producir productos de calidad.
<p>E. Trabajo en equipo</p> 	La empresa al desarrollar principios de compañerismo fomenta el equilibrio de la responsabilidad y actividades de trabajo, para optimizar el tiempo y recursos, y así unificar esfuerzos y cumplir con los clientes interno y externos en términos de calidad y eficiencia.
<p>F. Compromiso</p> 	El compromiso es un valor que se hace intensivo y toma un rol fundamental para que el personal pueda asumir el control de sus acciones dentro de la empresa que deben ser encaminadas hacia el cumplimiento de sus actividades de trabajo en base a la calidad.

Elaborado por: La autora

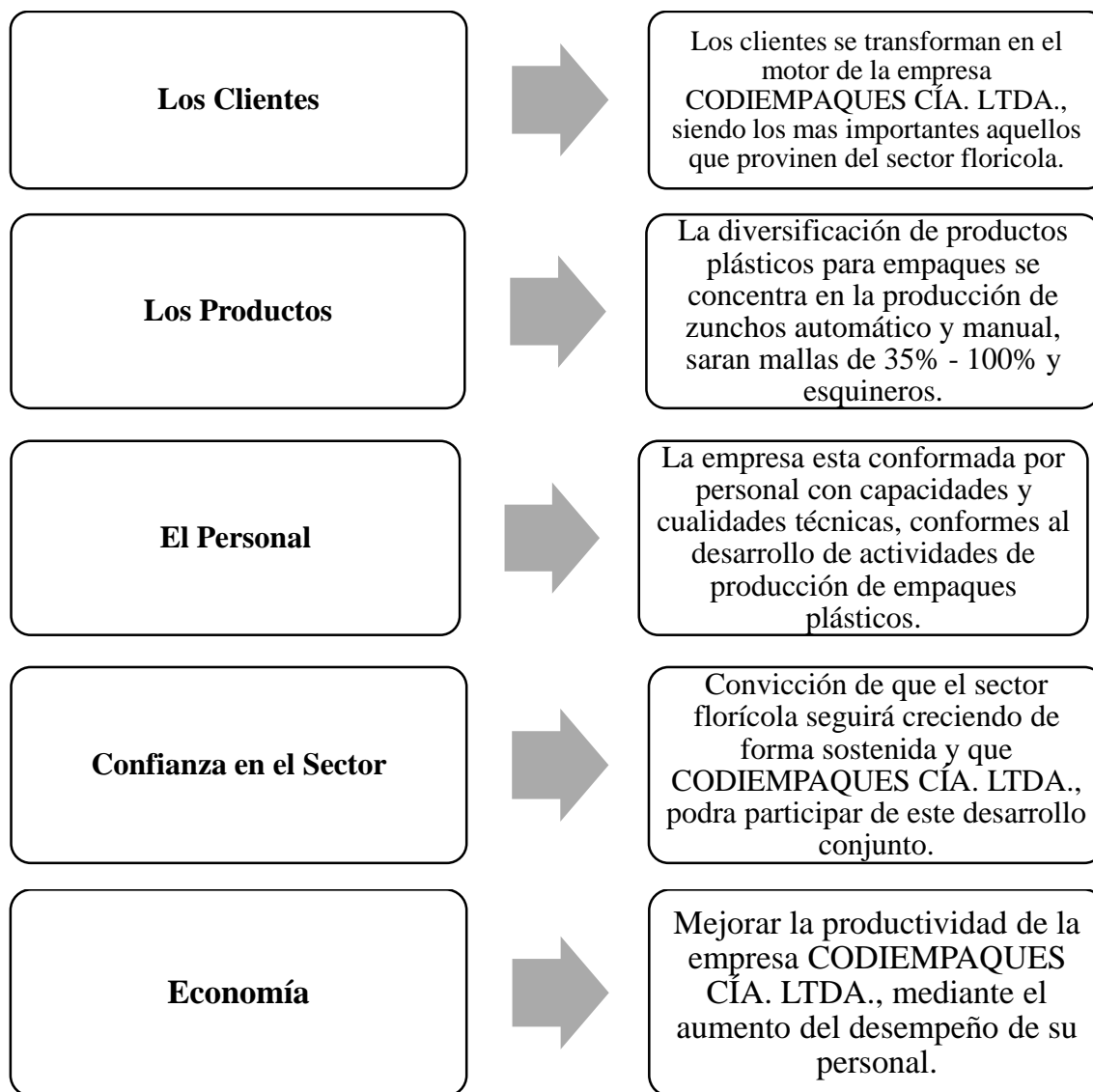
Principios

La estructuración de los valores de la empresa CODIEMPAQUES CÍA. LTDA., es un proceso que inicia desde cero, pues al no tener establecido su direccionamiento estratégico la organización debe definir y socializar los valores que deben practicarse entre los trabajadores para alcanzar un ambiente favorable para laboral para el fortalecimiento de

la comunicación, toma de decisiones y motivación, que en definitiva desencadenan el aumento del desempeño del personal.

Gráfico 21

Principios

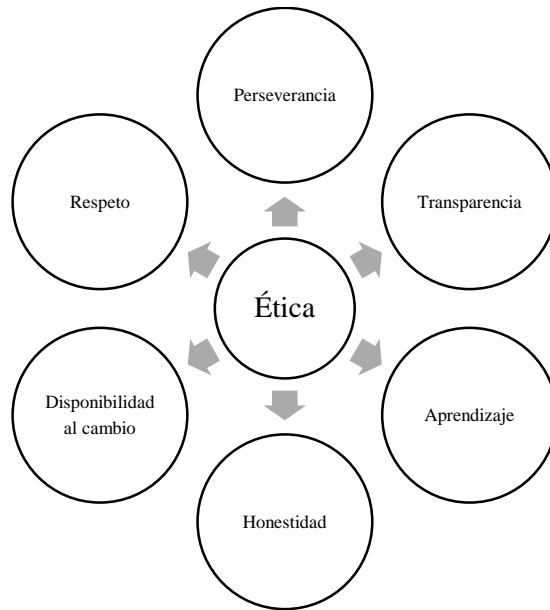


Elaborado por: La autora

Esto se complementa con la práctica diaria de valores como:

Gráfico 22

Valores



Elaborado por: La Autora

La estructuración de los valores en la empresa CODIEMPAQUES CÍA. LTDA., se adaptan para formar la base para la construcción de un ambiente de trabajo saludable y equilibrado para el desarrollo y potenciamiento de las capacidades del personal, que será utilizada para formar un sistema de producción que tienda hacia el mejoramiento de la productividad utilizando como elemento catalizador el desempeño de los trabajadores.

Políticas

Las políticas se convierten en las vías adecuadas mediante las cuales estipulan las estrategias que se definirán para mejorar el ambiente de trabajo para el fortalecimiento de la comunicación, toma de decisiones y motivación, que en definitiva desencadenan el aumento del desempeño del personal. Adicionalmente, con esto se busca aumentar la productividad de la empresa mediante el esfuerzo integral de los trabajadores.

Las políticas definidas clarifican el proceso que la empresa CODIEMPAQUES CÍA. LTDA., debe seguir para lograr implementar las estrategias especializadas en el fortalecimiento de la comunicación, toma de decisiones y motivación.

- i. Dar seguimiento al desempeño del personal de la empresa para conseguir aumentar la productividad en conjunto con el rendimiento de los trabajadores.
- ii. Establecer planes y programas que den soporte a la aplicación de estrategias y tácticas orientadas hacia el fortalecimiento de la comunicación, toma de decisiones y motivación, y por consecuencia al mejoramiento de la productividad de la empresa CODIEMPAQUES CÍA. LTDA.
- iii. Estimular al personal para que mediante recompensas y estímulos pueda aumentar constantemente su desempeño en sus actividades de trabajo, esto se acompaña de capacitación para alcanzar estándares de calidad que permitan a la empresa ser competitiva.
- iv. Establecer lineamientos para la formación de una unidad ejecutora de las acciones correspondientes a las estrategias enfocadas en el fortalecimiento de la comunicación, toma de decisiones y motivación, como base para aumentar la productividad de la empresa.
- v. Socializar constantemente los planes y programas que la empresa CODIEMPAQUES CÍA. LTDA., vaya a implementar para mantener activos a todos los trabajadores y atentos hacia los cambios que vayan a desarrollar la organización.

Estrategias

Las estrategias son la base del Plan Estratégico para el mejoramiento del desempeño laboral de CODIEMPAQUES, deben estar alienadas a los objetivos y políticas definidas para obtener el fortalecimiento de la comunicación, toma de decisiones y motivación, que van de la mano con el incremento de la productividad resultado de los esfuerzos de los trabajadores y de la dirección.

Las estrategias propuestas para la empresa CODIEMPAQUES CÍA. LTDA.:

- a. Estimular las relaciones interpersonales funcionales entre el personal de la organización, para que desarrolle una actitud grupal de pro actividad y entusiasmo,

compañerismo y apoyo para el desarrollo de las actividades de trabajo, así como el logro de las metas institucionales.

- b. Reconocer el esfuerzo de los trabajadores a través de recompensas y estímulos que promuevan el mejoramiento del desempeño en sus actividades laborales.
- c. Impulsar actividades de distracción y esparcimiento para que el personal pueda desarrollarse integralmente y equilibre la carga de trabajo para disminuir los niveles de estrés.
- d. Empoderar a todo el personal de CODIEMPAQUES CÍA. LTDA., en la ejecución del plan estratégico, para que todos y cada uno de ellos se sienta parte del cambio estructural del ambiente de trabajo.

3.5.3 Estructuración y aplicación de estrategias

Las estrategias de motivación son fundamentales para aumentar el desempeño del trabajador, adicional a estas se complementan con tácticas que pueden alcanzar la dimensión de la comunicación y participación que también son de interés para el empoderamiento del trabajador que en consecuencia desencadenarán en el rendimiento organizacional.

3.5.3.1 Plan de mejoramiento de relaciones interpersonales

Estrategia: Para obtener los objetivos planteados por la empresa, es fundamental estimular las relaciones interpersonales funcionales entre el personal de la organización, para que desarrolle una actitud grupal de pro actividad y entusiasmo, compañerismo y apoyo para el desarrollo de las actividades de trabajo así como el logro de las metas institucionales.

Este programa pretende reforzar los vínculos de trabajo entre los diversos niveles jerárquicos de la organización para fomentar la confianza, mejorar la comunicación y procurar el compromiso, la eficiencia, la eficacia y la productividad de la empresa.

Objetivo

Promover un entorno de colaboración y confianza, que facilite el desarrollo de habilidades trabajo en equipo en un 80% del personal de la empresa en el término de un año, una vez aplicado el plan.

Tabla 23

Plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	TÉCNICA
Taller de relaciones interpersonales	<p>Dar a conocer al personal el desarrollo del taller de relaciones interpersonales:</p> <p>Los participantes se congregarán en 5 grupos conformados por 6 pertenecientes a los diferentes niveles de la empresa.</p> <p>Duración del taller: 20 horas. Pueden ser completadas en días laborables una vez por día, 2 horas por días, es decir se utilizarían 10 días laborables.</p>	JULIO 2018	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMES • EVALUACIONES • REUNIONES • EVALUACIÓN
	<p>Desarrollar charlas motivacionales sobre el alcance del apoyo mutuo y colaboración dentro del trabajo, con proyecciones a la construcción de un sólido marco de cooperación para alcanzar los objetivos institucionales.</p> <p>Generar dinámicas de interacción grupal como actividades de trabajo en equipo, para promover la integración y participación del</p>	SEPTIEMBRE 2018	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMES • EVALUACIONES • REUNIONES • EVALUACIÓN • EJEMPLOS DEMOSTRATIVOS • VIDEOS • CONFERENCIAS • DINÁMICAS

	<p>personal</p> <p>Reconocer al personal de la empresa por su participación, para esto se prevé la entrega de un diploma de participación.</p>		
<p>Reconocimiento, solución y aprovechamiento de conflictos</p>	<p>Ofrecer consejería al personal para resolver problemas entre trabajadores que afecten al desarrollo interpersonal de los trabajadores, para estos se establece:</p> <p>Socializar en la empresa la disponibilidad del comité de motivación para atender inquietudes y problemas, y ofrecer el apoyo correspondiente para satisfacer las necesidades de los trabajadores.</p> <p>Estructurar documentos de control de conflictos para facilitar la retroalimentación del personal, a través de un buzón de sugerencias.</p> <p>Analizar los documentos de control de conflictos y generar encuentros personalizados entre las partes afectadas.</p> <p>Brindar soluciones que permitan que ambas partes “ganen” a través de técnicas y mediante la colaboración de las personas involucradas en el conflicto.</p>	<p>SEPTIMBRE 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMES • EVALUACIONES • REUNIONES • EVALUACIÓN • EJEMPLOS DEMOSTRATIVOS • VIDEOS • CONFERENCIAS • DINÁMICAS • RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS • AUMENTO DEL COMPAÑERISMO

Fuente: (CODIEMPAQUES, 2016)

Elaboración: La autora

Recursos a utilizarse

a. Humanos

- Encargados del comité de motivación
- Personal de la empresa

b. Materiales

- Instalaciones de la empresa
- Moblaje y equipo audiovisual
- Papelería y útiles de oficina
- Diplomas de participación

c. Financieros

- Los costos aproximados de implementación del plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Tabla 24

Costos plan de mejoramiento de las relaciones interpersonales

CONCEPTO	COSTO
Papelería y útiles de oficina	400
Taller de relaciones interpersonales	3500
Diplomas	2250
Charlas y conversatorios	2500
Imprevistos	700
MONTO ESTIMADO	\$ 9.350

Fuente: (CODIEMPAQUES, 2016)

Elaboración: La autora

Evaluación

Es fundamental valorar el plan para el mejoramiento de relaciones interpersonales, mediante informes desarrollados por el comité de motivación.

CONCLUSIONES

La investigación de Mayo (1927 -1940) posiblemente fue el primer estudio que pone en manifiesto la dimensión subjetiva de las variables como lo son las condiciones laborales, el sentimiento de pertenencia y satisfacción dentro de un grupo, los intereses y actitudes colectivas y el perfil de quienes ejercen algún tipo de autoridad, como factores que entre otros construyen al clima laboral. Mayo en 1945 concluía que hay una gran relación entre la conducta y los sentimientos, y que los grupos de trabajo son afectados por el comportamiento y productividad individual de una manera significativa.

Los resultados de las investigaciones realizadas a todo el personal así como al personal de planta de las dimensiones de Comunicación interpersonal, autonomía para toma de decisiones y motivación indican que tienen incidencia en el clima organizacional.

Mientras que, las respuestas dadas en las investigaciones realizadas a todo el personal así como al personal de planta respecto a las dimensiones de productividad, eficiencia y eficacia consolidan una relación significativa con el desempeño.

El índice de Spearman de correlación realizado a todo el personal de 86.2% y el índice de Spearman de correlación realizado al personal de planta de 77.9% confirma la interdependencia entre los factores; por lo que, es imperante conservar y mejorar el clima organizacional para asegurar un eficiente desempeño que garantice el cumplimiento de los planes y la productividad.

Las variables y dimensiones analizadas en este estudio, se las presenta con un cuadro de tabulación, un gráfico de barras y las conclusiones correspondientes.

RECOMENDACIONES

Socializar con el nivel directivo de la empresa los resultados de la investigación. Para conseguir su respaldo al plan de motivación, que pretende conservar y mejorar el clima organizacional, el desempeño de los trabajadores y la productividad de CODIEMPAQUES.

Conformar el comité de motivación para consolidar las actividades que impulsan el desarrollo del talento humano.

Comparar la percepción de los trabajadores referente a productividad, que constan en esta investigación, con los indicadores de gestión institucional.

En este trabajo se analiza la correlación entre las variables de clima organizacional y desempeño laboral; por lo que, puede ser la base para posteriores estudios que incorporen otros factores de inciden en el desarrollo de las organizaciones y de las personas.

BIBLIOGRAFÍA

- Benaprés, Carlos. «Gestión del Desempeño en Servicios Públicos.» 2011.
https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/gestion_2012_libro.pdf
(último acceso: 10 de diciembre de 2017).
- Casa, Nancy Karina. *Los niveles de absentismo laboral y su incidencia en el compromiso organizacional de los servidores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Dirección Provincial Cotopaxi*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato, 2015.
- Casquete, Cristina. *La personalidad como factor clave en la empleabilidad de los individuos*. Informe para obtener título en licenciatura, Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2014.
- Castellanos, José. *Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones*. 2011.
<https://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
(último acceso: 12 de diciembre de 2017).
- Chávez, Abdías. «Gestión del desempeño en las organizaciones educativas.» *Horizonte de la Ciencia* 4, n° 6 (2014): 75 - 81.
- Chávez, Sila, Magdy De las Salas, y Roberto Bozo. «Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras.» *CICAG* 12, n° 2 (2014).
- Chiang, Margarita. *Relaciones entre el clima organizacional, y la satisfacción laboral*. Madrid : S.L , 2012.
- Curo, Samuel. *Desempeño laboral del especialista y eficiencia del área de gestión pedagógica de la Unidad Ejecutora 300 - Dirección Regional de Educación Cusco - 2014*. Informe de Maestría en Educación, Juliaca: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, 2014.
- Dessler, Gary, y Ricardo Varela. *Administración de recursos humanos*. Distrito Federal: Pearson, 2014.

García, María Guadalupe, y Luis Alberto Ibarra. «Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato.» *Eumed.net*. 05 de Noviembre de 2013. www.eumed.net/libros-gratis/.../definicion_clima_organizacional.htm.

Las nueve dimensiones del clima organizacional . 21 de Julio de 2015. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>.

Massaro, Victoria. “¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?” Informe de Maestría en Dirección Estratégica de Recursos, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, 2015.

Navarro, Edel, Arturo García, y Rocío Casiano. *Clima y Compromiso Organizacional*. Veracruz: CIEA, 2007.

Prado, Cynttia. *Relación entre clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de Trujillo*. Informe de Maestra en Ingeniería Industrial, Trujillo: Universidad César Vallejo de Trujillo, 2015.

Prieto, Astrid. *La importancia de la evaluación del desempeño, como proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial*. Informe para obtener el diplomado en Gerencia del Talento Humano, Washington: Universidad Militar Nueva Granada, 2014.

Quispe, Edgar. *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas*. Informe de de Licenciatura en en Administración de Empresas, Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas, 2015.

Ramírez, Antonio. *Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista de la Unión Mexicana de Chiapas*. Informe de Maestría en Administración, Chiapas: Universidad de Morelos, 2014.

Sánchez, José. *Clima organizacional* . México : Pearson , 2012.

Sandoval, María Del Carmen. «Concepto de dimensiones del clima organizacional.» *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*, 2011: 78.

Sum, Mónica. *Motivación y desempeño laboral*. Informe de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar, 2015.

Uribe, Jesús. *Clima y ambiente organizacional*. México : C.V, 2014.

Williams, Luz. *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Informe de Maestría en Psicología con orientación laboral y organizacional, Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León, 2013.

ANEXOS

Anexo 1: Resumen de resultados encuestas general

Nº.	ITEM	5	4	3	2	1
	VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL					
	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL					
1	¿Para usted existe una relación interpersonal apropiada entre el personal?	17	4	10	0	0
2	¿Para usted los medios de comunicación son suficientes para relacionarse con el personal?	21	6	4	0	0
3	¿Usted comprende los mensajes que se generan en la empresa?	23	4	4	0	0
4	¿Se da importancia a la comunicación en la empresa?	18	13	0	0	0
5	¿Para usted la estructura del organigrama de la empresa le permite interrelacionarse de forma adecuada con otras áreas?	14	11	4	2	0
	AUTONOMÍA PARA TOMA DE DECISIONES					
6	¿Usted toma decisiones en su puesto de trabajo?	18	5	2	2	4
7	¿Usted es responsable del trabajo que realiza?	27	4	0	0	0
8	¿Usted tiene conocimiento de los requerimientos de sus actividades de trabajo?	29	2	0	0	0
9	¿El tiempo de trabajo le permite desenvolverse en su puesto?	26	5	0	0	0
10	¿La estructura organizacional le permite tomar decisiones en su puesto de trabajo?	14	14	2	1	0
	MOTIVACIÓN LABORAL					
11	¿Para usted los beneficios médicos que ofrece la empresa son adecuados?	21	6	4	0	0
12	¿Usted está de acuerdo con su salario?	21	8	2	0	0
13	¿Sus metas son factibles de acuerdo a las políticas de la empresa?	17	6	4	4	0
14	¿El ambiente laboral le permite desenvolverse correctamente en sus actividades de trabajo?	22	9	0	0	0
15	¿El tiempo de vacaciones por su trabajo es suficiente para usted?	21	8	2	0	0
	VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL					
	PRODUCTIVIDAD LABORAL					
16	¿Logra eficientemente las tareas asignadas?	21	6	4	0	0
17	¿Cumple con eficacia su trabajo en la empresa?	23	8	0	0	0
18	¿Su productividad se alinea a lo determinado por las políticas de la empresa?	22	9	0	0	0
19	¿Logra a cumplir con los objetivos determinados por la empresa?	21	6	4	0	0
20	¿Usted aporta al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	20	11	0	0	0
	EFICACIA					
21	¿Usted cumple con los objetivos en los tiempos establecidos por la empresa?	20	7	4	0	0
22	¿Usted cumple con las actividades asignadas?	26	3	2	0	0
23	¿Usted conoce las funciones establecidas para su puesto de trabajo?	31	0	0	0	0
24	¿Usted logra desarrollar su trabajo con calidad (mejorando constantemente)?	27	2	2	0	0
25	¿Usted logra efectuar las actividades que le han asignado?	28	3	0	0	0
	EFICIENCIA LABORAL					
26	¿Su nivel de responsabilidad se alinea a su capacidad profesional?	25	6	0	0	0
27	¿El nivel de conocimiento técnico que posee le permite desenvolverse en su puesto de trabajo?	25	4	2	0	0
28	¿Logra desarrollarse con liderazgo y cooperación en su trabajo?	23	8	0	0	0
29	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?	27	4	0	0	0
30	¿Usted cree que el tiempo en que desarrolla sus actividades de trabajo es lo óptimo?	27	2	2	0	0

Anexo 2: Resumen de resultados operarios

Nº.	ITEM	4	3	2	1
	VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL				
	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL				
1	¿Cuándo tiene problemas de trabajo, pide ayuda a sus compañeros?	22	3		
2	¿Conversa con sus compañeros sobre asuntos de trabajo?	25			
3	¿Se pone de acuerdo con sus compañeros para realizar su trabajo?	23	2		
4	¿Recibe información de su supervisor sobre la calidad de su trabajo?	20	5		
5	¿Comparte el tiempo libre con sus compañeros de trabajo?	21	4		
	AUTONOMÍA PARA TOMA DE DECISIONES				
6	¿Usted escoge la manera para realizar su trabajo?		13	12	
7	¿La empresa atiende sus pedidos de materiales y herramientas que requiere para realizar su trabajo?	23	2		
8	¿El supervisor acepta sus sugerencias sobre asuntos de trabajo?	18	6	1	
9	¿Usted establece el tiempo para realizar su trabajo?	20	4	1	
10	¿Consulta con su supervisor para solucionar los problemas de trabajo?	25			
	MOTIVACIÓN LABORAL				
11	¿Conversa con amigos y familiares sobre su trabajo?	21	3	1	
12	¿Cuándo la empresa necesita usted trabaja horas adicionales?	25			
13	¿Recibe felicitaciones de su jefe cuando realiza un buen trabajo?	23	1	1	
14	¿La empresa cumple con lo que ofrece a los trabajadores?	23	2		
15	¿Recomendaría a sus amigos trabajar en su empresa?	25			
	VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL				
	PRODUCTIVIDAD LABORAL				
16	¿Sus compañeros le solicitan ayuda para realizar su trabajo?	18	6	1	
17	¿Tiene que volver hacer su trabajo por pedido de su supervisor?			2	23
18	¿Solicita más tiempo para entregar su trabajo?		2	5	18
19	¿El supervisor está conforme con la calidad de su trabajo?	22	3		
20	¿La empresa le brinda oportunidades para capacitarse en su campo de trabajo?	23	2		
	EFICACIA				
21	¿Podría realizar su trabajo en menor tiempo?	4	19	2	
22	¿Recibe sugerencias por parte de su supervisor para mejorar su trabajo?	21	4		
23	¿Mantiene reuniones de trabajo para revisar los procedimientos de trabajo?	25			
24	¿Necesita el visto bueno de su supervisor para avanzar en su trabajo?	21	4		
25	¿Si dispone de tiempo, le informa a su supervisor para que le asigne otras actividades?	6	5	13	1
	EFICIENCIA LABORAL				
26	¿La empresa reconoce sus conocimientos y experiencia?	22	2	1	
27	¿Recibe llamadas de atención por la calidad de su trabajo?			4	21
28	¿Colabora con sus compañeros para realizar sus actividades de trabajo?	21	3	1	
29	¿El supervisor le consulta para realizar cambios en los procedimientos de trabajo?	14	4	6	1
30	¿La empresa se interesa por la capacitación del personal?	22	2	1	

Anexo 3: Información de la empresa

▼ Hoja Resumen de Compañía - Información de Contacto

Nombre Completo: Codi-empaques del Ecuador CIA Ltda

Estado: No Inscritas

Forma Legal: LTDA.

Estatus Operacional: Operacional

EMISId: 3985089

RUC: 1791885996001

Fecha de Incorporación: 23 de junio de 2003

Casa Matriz

Fernando de Vera N7171, Edif. Tras la Fabrica Carli Snacks Quito; Fichincha;

Ecuador;

[Mapa](#)

Teléfono: +593-2-280-2120

Fax: +593-2-248-1411

Correo Electrónico: contabilidad@codiempaques.ec

Página Web: <http://www.codiempaques.ec>

▼ Hoja Resumen de Compañía - Clasificación de Industrias por NAICS

Principales Actividades: Fabricación de Productos Plásticos (3261) ⓘ

▼ Hoja Resumen de Compañía - Descripción de negocio

Descripción de Compañías

La empresa Codi-empaques Del Ecuador Cia Ltda se dedica a fabricación de artículos de plástico para el envasado de productos: bolsas, sacos, cajones, cajas, garrafones, botellas, etcétera.

▼ Hoja Resumen de Compañía - Información básica

Total de Empleados: 28 (2015)

Capital Registrado: USD 230,400 (2017)

▼ Hoja Resumen de Compañía - Principales Ejecutivos

Saez Rees Maria Carola

Presidente

Sabal Misle Jorge

Gerente

▼ Hoja Resumen de Compañía - Detalles de Accionistas

Saez Rees Maria Carola (Chile)	68%
Sabal Saez Teresa Andrea	10%
Sabal Saez Jorge Sebastian	10%
Sabal Saez Maria Victoria	10%
Sabal Misle Jorge	2%

▼ Hoja Resumen de Compañía - Datos Financieros Claves

PERÍODO FISCAL	Y-2015 INDIV.	Y-2016 INDIV.
Ingresos netos por ventas	3,876	3,548
Total Ingreso Operativo	3,876	3,549
Ganancia operativa (EBIT)	366	224