



**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
COMERCIALES**

PROYECTO DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL
TÍTULO DEL PROYECTO**

Diseño de un Manual para el mejoramiento del Clima Organizacional de la
empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A., del cantón
Marcelino Maridueña.

Autoras:

GONZALEZ PALACIOS DAMARIS ELVIRA

TOLEDO CORREA KATTY ESPERANZA

Tutor:

Ing. Jaime Andocilla Cabrera, MSc.

MILAGRO, SEPTIEMBRE 2013

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor de Proyecto de Investigación nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Unidad Estatal de Milagro CERTIFICO:

Que he analizado el Proyecto de Grado con el título de: **“Estudio del Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del Cantón Marcelino Maridueña.”**

Presentado previo a la obtención y desarrollo de la investigación para optar el título de INGENIERIA COMERCIAL.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema. Presentado por las egresadas: Damaris Elvira González Palacios C.I 092913425-2 y Katty Esperanza Toledo Correa C.I 092002717-4.

Ing. Jaime Andocilla Cabrera, MSc.

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, Septiembre del 2013.

Damaris Elvira González Palacios
C.I 092913425-2

Katty Esperanza Toledo Correa
C.I. 092002717-4

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERÍA COMERCIAL otorga el presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones.

MEMORIA CIENTÍFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios nuestro creador porque me ha la sabiduría y fortaleza para llegar a concluir una etapa muy importante para mi desenvolvimiento personal y profesional.

A mis padres Luz Elvira Palacios Saldarreaga y Roger Gustavo González Gavilanes quienes siempre me han apoyado, quienes con gran esfuerzo me formaron con valores y principios dándome fuerzas para continuar, quienes sin restringir medio alguno estuvieron apoyándome incondicionalmente en el lapso de mi carrera universitaria.

Deseo expresarles que todos mis logros son también de ustedes. Los amo mucho y son la razón de mi vida.

DAMARIS E. GONZALEZ PALACIOS

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico primeramente a Dios porque me ha dado salud, sabiduría y fortaleza para llegar a la culminación de esta etapa muy importante para mi crecimiento profesional.

A mis padres Luis Alfonso Toledo Muñoz y Lic. Esilda Correa Montaña quienes con cariño y paciencia me apoyaron en buenos y malos momentos, quienes sacrificaron gran parte de su vida para formarme y educarme dándome fuerzas para alcanzar mis objetivos propuestos, a mis hermanos que me dieron su apoyo y estuvieron a mi lado ayudándome en todo momento de mi carrera.

A mi esposo Ing. David Tóala Mosquera que con su amor, cariño y sabios consejos me ha dado fortalezas para seguir adelante, quien sin escatimar recurso alguno estuvo apoyándome incondicionalmente en el transcurso de mi carrera universitaria.

Mi dedicación en especial es para la razón de mi vida mi hijo Mateo David Tóala Toledo a quien amo con todo mi corazón mi principal motor para culminar esta etapa.

Sabiendo que jamás existirá una manera de retribuir en esta vida de lucha y superación constante, deseo expresarles que todos mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos. Los amo mucho.

KATTY TOLEDO CORREA

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y la sabiduría necesaria para poder culminar una etapa de mi vida.

A mis padres por apoyarme en todo y por brindarme sus consejos para lograr alcanzar mis metas propuestas, así mismo quiero agradecer a mi familia que directa o indirectamente han sido un apoyo para mí.

A cada una de las personas que sin interés alguno han sido parte de este proceso de aprendizaje.

UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL

Al Ing. MSc. Jaime Andocilla por su asesoría su paciencia y su experiencia compartida para hacer de este trabajo un éxito, a mi querida amiga y compañera Katty Toledo Correa por su amistad, con la cual compartí muchas anécdotas a lo largo de nuestra carrera universitaria.

DAMARIS E. GONZALEZ PALACIOS

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la bendición de vivir y poder culminar esta etapa tan importante para mi carrera profesional.

A mis padres por darme su apoyo infinito impulsándome a seguir mis metas con perseverancia y dedicación, de igual manera a mis hermanos y familia por apoyarme de alguna manera en esta etapa.

A mi amado esposo por su esfuerzo y apoyo incondicional, a mi adorado hijo la razón de mi vida, los cuales amo mucho, quienes son mi luz, mi fortaleza para luchar y alcanzar todas mis metas propuestas, gracias por su amor y cariño.

UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL

Al Ing. MSc. Jaime Andocilla por su asesoría y por su apreciable contribución en tiempo y dedicación a nuestra tesis, a mi querida amiga y compañera Damaris González Palacios por su amistad, constancia, por su esfuerzo y buen trabajo en equipo para la culminación de esta meta tan anhelada para nosotras.

KATTY TOLEDO CORREA

CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

MSc.

Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente

De mis consideraciones:

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“Estudio del Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del Cantón Marcelino Maridueña.”** y que corresponde a la Unidad Académicas de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Septiembre del 2013.

Damaris Elvira González Palacios
C.I 092913425-2

Katty Esperanza Toledo Correa
C.I. 092002717-4

ÍNDICE

ACEPTACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA	iv
DEDICATORIA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
AGRADECIMIENTO	viii
CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR	ix
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	2
EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1Problematización	2
1.1.2 Delimitación del problema	4
1.1.3 Formulación del Problema	4
1.1.4 Sistematización del Problema	4
1.1.5 Determinación del Tema	5
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo General de la Investigación.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos de Investigación.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
CAPITULO II	7
MARCO REFERENCIAL.....	7
2.1 MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.1 Antecedentes históricos	7
2.1.2 Antecedentes Referenciales	13

2.2 MARCO LEGAL	21
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	23
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	25
2.4.1 Hipótesis General	25
2.4.2 Hipótesis Particulares	25
2.4.3 Declaración de Variables	26
2.4.4 Operacionalización de las Variables	27
CAPÍTULO III	29
MARCO METODOLÓGICO.....	29
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	29
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA	30
3.2.1 Características de la Población.....	30
3.2.2 Delimitación de la Población.....	30
3.2.3 Tipo de Muestra.....	31
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS	31
3.3.1 Métodos teóricos	32
3.3.2 Métodos Empírico.....	32
3.3.3Técnicas e Instrumentos	32
3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN	32
CAPÍTULO IV.....	33
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	33
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	33
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.....	55
4.3 RESULTADOS.....	56
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	57
CAPÍTULO V.....	59
PROPUESTA	59
5.1TEMA.....	59
5.2 FUNDAMENTACIÓN	59
5.3 JUSTIFICACIÓN.....	62
5.4OBJETIVOS.....	63

5.4.1 Objetivo General.....	63
5.4.2 Objetivo Específicos.....	63
5.5 UBICACIÓN.....	63
5.6 FACTIBILIDAD.....	65
5.6.1 Factibilidad Administrativa.....	65
5.6.2 Factibilidad Técnica.....	72
5.6.3 Factibilidad Legal.....	72
5.6.4 Factibilidad Presupuestaria.....	73
5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.....	75
5.7.1 Actividades.....	75
5.7.1 Análisis financiero.....	77
5.7.3 Impacto.....	78
5.7.4 Cronograma.....	79
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	80
Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	80
Bibliografía.....	81
Linkografía.....	82
Anexos.....	84

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	27
CUADRO 2 SATISFACCIÓN RESPECTO AL PROCESO DE ASIGNACIÓN DE TAREAS	34
CUADRO 3 PREFERENCIA HACIA EL PERSONAL MÁS ANTIGUO DE LA EMPRESA	35
CUADRO 4 ASIGNACIÓN DE TAREAS	36
CUADRO 5 MEDIO DE COMUNICACIÓN	37
CUADRO 6 NIVEL MOTIVACIÓN	38
CUADRO 7 POLÍTICA DE INCENTIVOS	39
CUADRO 8 CAPACITACIONES RECIBIDAS	40
CUADRO 9 CONFLICTOS ENTRE COMPAÑEROS	41
CUADRO 10 APORTACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA	42
CUADRO 11 RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS	43
CUADRO 12 VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	57
CUADRO 13 FODA	68
CUADRO 14 ANÁLISIS FOFA-DODA	69
CUADRO 15 INVERSIÓN INICIAL	74
CUADRO 16 GASTOS ANUALES	74
CUADRO 17 FLUJO DE EFECTIVO	77
CUADRO 18 CRONOGRAMA	79

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1 SATISFACCIÓN RESPECTO AL PROCESO DE ASIGNACIÓN DE TAREAS	34
GRÁFICO 2 PREFERENCIA HACIA EL PERSONAL MÁS ANTIGUO DE LA EMPRESA.....	35
GRÁFICO 3 ASIGNACIÓN DE TAREAS	36
GRÁFICO 4 MEDIO DE COMUNICACIÓN	37
GRÁFICO 5 NIVEL MOTIVACIÓN	38
GRÁFICO 6 POLÍTICA DE INCENTIVOS	39
GRÁFICO 7 CAPACITACIONES RECIBIDAS	40
GRÁFICO 8 CONFLICTOS ENTRE COMPAÑEROS.....	41
GRÁFICO 9 APORTACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA.....	42
GRÁFICO 10 RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS.....	43
GRÁFICO 11 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	66

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 PLANTA SODERAL	12
FIGURA 2 PLANTA DE CO2	12
FIGURA 3 MAPA DE CANTÓN CORONEL MARCELINO MARIDUEÑA-PROVINCIA DEL GUAYAS	64
FIGURA 4 UBICACIÓN SODERAL, SODERAL SOCIEDAD DE DESTILACIÓN DE ALCOHOLES S.A. ...	65

RESUMEN

En Ecuador actualmente en la mayoría de las empresas no existe un adecuado Clima Organizacional debido a la situación económica, lo cual induce a la deficiencia en el desempeño laboral, en base a esta problemática hemos decidido realizar la investigación en la empresa Soderal Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña, en donde se ha aplicado diferentes técnicas de investigación, esto nos ha permitido observar que las causas que generan un deficiente ambiente laboral y por ende una baja productividad en los trabajadores son el inadecuado ambiente de trabajo, falta de comunicación, insatisfacción entre los colaboradores, y factores afines que pueden influir en el deficiente desempeño.

Mediante el análisis que se desarrolló se llegó a conocer que la empresa Soderal no cuenta con un programa de mejoramiento del Clima Organizacional y por ende no existe un adecuado ambiente de trabajo, esto se reflejó en el estudio realizado mediante un análisis Foda, encuestas a los colaboradores y entrevistas a los directivos.

Es necesario implementar un manual que dirija el mejoramiento del Clima Organizacional y así lograr reducir el nivel de conflicto e insatisfacciones de los colaboradores, además, identificar los problemas que causa el no contar con un nivel motivacional adecuado de trabajo, implementar soluciones a mediano plazo y darlas a conocer, de esta forma mejorar las relaciones interpersonales y de productividad de los trabajadores evitando que se generen conflictos futuros.

La propuesta planteada busca corregir los problemas detectados proporcionando a los directivos de la empresa un manual para el mejoramiento del Clima Organizacional, es importante indicar que para su cumplimiento se debe capacitar a las jefaturas para su correcta aplicación.

Palabras claves:

Ambiente organizacional, Cultura organizacional, Clima organizacional, Organización, Empresa

ABSTRACT

In Ecuador currently in most companies there is no adequate organizational climate due to the economic situation, which leads to a deficiency in work performance, based on this problem we have decided to conduct research on the company Soderal Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del canton Marcelino Maridueña, where he has applied different research techniques, this has allowed us to observe that the causes that generate a poor work environment and therefore low productivity workers are inadequate working environment, lack of communication , dissatisfaction among employees, and related factors that may influence the poor performance.

By analyzing that developed became known that the company Soderal not have a program to improve organizational climate and therefore there is no suitable work environment, this was reflected in the study conducted by a Swot analysis, surveys interviews with employees and managers.

You need to implement a manual that addresses the improvement of organizational climate and achieve reduce the level of conflict and dissatisfaction of employees also identify the problems caused by not having a proper motivational level work, implement medium-term solutions make them known, thus improving interpersonal relationships and worker productivity generated avoiding future conflicts.

The proposal seeks to correct the problems posed detected providing business managers a handbook for improving the organizational climate, it is important to note that for compliance must be trained to the headquarters for its correct application.

Keywords:

Organizational environment, organizational culture, organizational climate, Organization, Company

INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones uno de los pilares fundamentales es un ambiente laboral asertivo, ya que de esta manera se puede optimizar el trabajo en todas las áreas de la empresa.

Actualmente en las empresas se habla de altos estándares de calidad, personal capacitado, máxima productividad, entre otros, pero no debemos olvidar la reciprocidad de la empresa hacia el colaborador, cabe recalcar que el talento humano más valioso que tiene una organización es el trabajador lo cual debe ser retribuido no solo en el aspecto económico sino también con incentivos que vayan más allá, el trabajador merece estar en condiciones óptimas que permitan elevar su desempeño dentro de la organización. Un buen clima laboral ayuda a ser eficientes y eficaces, creando una conducta asertiva de todos sus miembros y permitiendo que ellos sean responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa, con una conducta adecuada dando lo mejor gracias a su satisfacción laboral.

Mediante este análisis pretendemos dar soluciones de mejora al clima organizacional, que es el medio por el cual queremos motivar a los trabajadores a comprometerse con la empresa para realizar un mejor trabajo.

Algunos factores de comunicación, liderazgo, incentivos, capacitaciones, forman parte del clima organizacional de la empresa y son los que impulsan al trabajador a desempeñar un buen trabajo siendo factores claves razón por la cual que se analizaran en la ejecución del presente trabajo.

Proporcionaremos a la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A las posibles soluciones para realizar una correcta gestión del talento humano, lo cual permitirá incrementar el desempeño de los trabajadores a través de un sistema de motivación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1Problematización

En los últimos años la cultura organizacional ha adquirido una importancia cada vez mayor por diferentes acontecimientos como la globalización lo cual ha logrado que diferentes empresas u organizaciones tengan que tomar con mayor importancia la problemática organizacional, en especial en lo que se refiere a la competencia y la mayor interactividad de las nuevas tecnologías de comunicación. Esta situación ha llevado a la necesidad de entender a fondo aquellos factores organizacionales que permiten optimizar los resultados de las empresas. Los cambios en el ambiente externo como la economía afectan a las organizaciones y su entorno, en especial al laboral, si se investigara distintos sectores encontraríamos muchos problemas que conllevan al desmejoramiento del clima organizacional.

Hay algunas organizaciones en Latinoamérica que aún emplean esquemas estructurales antiguos, lo cual llega a ser un método disfuncional. Si realizamos un cambio mediante métodos estratégicos en el cual se cree ambientes de trabajo motivadores y agradables comenzaríamos a percibir notablemente el desempeño y la responsabilidad del colaborador.

En nuestro país tenemos un elevado porcentaje de empresas que siguen utilizando sistemas rígidos para llevar a cabo la producción de bienes o servicios, en las cuales se

utiliza a sus empleados como máquinas productoras, olvidando que los trabajadores son seres humanos con sentimientos los cuales se ven afectados por ese sistema que en muchas ocasiones fomenta el temor, como consecuencia de esto un clima laboral poco agradable.

En el cantón de Marcelino Maridueña a 67 km. de Guayaquil se encuentra ubicada Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A., una empresa del grupo San Carlos, dedicada a la producción de alcohol Etílico Rectificado Extraneytro, alcohol Anhidro y Dióxido de Carbono Líquido (CO₂), donde se refleja como problema principal el inadecuado clima organizacional y el desempeño deficiente del personal de la empresa, debido a que se han presentado irregularidades en el desempeño laboral que terminan por afectar el clima organizacional.

La insatisfacción de los trabajadores por preferencias hacia el personal antiguo de la empresa ocasiona un inadecuado clima laboral entre los colaboradores ya que al existir un trato especial hacia otros se estaría aislando de cierta manera al trabajador causando un cambio en el comportamiento lo cual afectaría directamente en su rendimiento al momento de realizar sus tareas dentro de la empresa. Por otro lado la limitada comunicación entre las jefaturas y los trabajadores ocasiona que el personal cumpla sus funciones de forma deficiente.

Otra causa de la problemática expuesta en líneas anteriores es el desinterés por aplicar un plan de incentivos al personal, situación que contribuye a un nivel importante de desmotivación del personal. Cabe recalcar que el recurso humano es el recurso más valioso dentro de la organización, y que el tiempo que dediquemos para reconocer su labor debería ser considerada como una inversión a largo plazo, ya que un trabajador motivado se siente impulsado para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a la excelencia.

Por último si bien es cierto que la empresa ejecuta actividades de integración estas no logran cumplir con su objetivo de forma efectiva, surgiendo en alguna medida malas relaciones interpersonales entre los colaboradores. Es conocido que una buena relación entre compañeros permite una sinergia de alta productividad para la empresa.

Pronóstico

Al persistir un inadecuado clima organizacional en la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña se podría presentar una serie de inconvenientes, entre ellos un trabajo grupal mas no en equipo, incumplimiento de metas organizacionales, conflictos laborales, entre otros.

Control del Pronóstico

Al dar una solución a la problemática la empresa podría potenciar su productividad, y a la vez lograr mejores resultados derivados de su gestión. Además prepararse de mejor forma para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno.

1.1.2 Delimitación del problema

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Ciudad: Marcelino Maridueña

Sector/Comunidad: Urbano/ Rural

Área: Administración

Universo: Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A

1.1.3 Formulación del Problema

¿Cuál es la relación que existe entre el inadecuado clima organizacional y el deficiente desempeño laboral del personal de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña?

1.1.4 Sistematización del Problema

¿En qué medida las insatisfacción de los trabajadores de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S. A del cantón Marcelino Maridueña, es originada por la preferencia hacia el personal antiguo?

¿Cómo incide la falta de comunicación de las jefaturas en el desconocimiento de las funciones por parte del personal de la empresa Soderal Sociedad de destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña?

¿En qué afecta una inadecuada política de incentivos aplicada al personal de la empresa Soderal Sociedad de destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña, en el nivel de desmotivación?

¿Cómo la falta de capacitación sobre relaciones humanas provoca una deficiente relación interpersonal entre los colaboradores de la empresa Soderal Sociedad de destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña?

1.1.5 Determinación del Tema

Estudio del Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del Cantón Marcelino Maridueña.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General de la Investigación

Analizar la relación que existe entre el inadecuado Clima Organizacional y el deficiente desempeño laboral del personal de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña, para determinar los elementos que aporten en el potenciamiento de la productividad, mediante el uso de técnicas de investigación que permitan realizar un diagnóstico situacional pragmático.

1.2.2 Objetivos Específicos de Investigación

Determinar en qué medida la insatisfacción de los trabajadores de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A. del cantón Marcelino Maridueña, es originada por la preferencia hacia el personal antiguo.

Detectar cómo incide la falta de comunicación de las jefaturas en el desconocimiento de las funciones por parte del personal de la empresa Soderal Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña.

Establecer porque afecta una inadecuada política de incentivos aplicada al personal de la empresa Soderal Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña, en el nivel de desmotivación.

Explicar cómo la falta de capacitación sobre relaciones humanas provoca una deficiente relación interpersonal entre los colaboradores de la empresa Soderal Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El problema de esta investigación consiste en el Clima Organizacional y el desempeño deficiente del personal de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A. del cantón Marcelino Maridueña, lo cual generara a largo plazo muchos problemas de rendimiento en la organización.

En esta investigación daremos recomendaciones que den a conocer un programa de mejoramiento que permita reforzar el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, y el desempeño óptimo.

También esta investigación se justifica desde tres puntos de vista:

Desde el punto de vista práctico, ya que en la investigación se propone una estrategia de acción al problema planteado la cual permita solucionar la falencia para una contribución positiva.

Desde el punto de vista teórico, ya que en este estudio se creará meditación y a la vez será tema de discusión sobre el conocimiento existente del área investigada, incluido el ámbito de las Ciencias Administrativas, lo cual esencialmente nos conllevara hacer un juicio verdadero del conocimiento existente.

Desde el punto de vista metodológico, ya que este estudio se aplica encuestas direccionadas a los colaboradores de la empresa para generar un resultado válido y confiable.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes históricos

Desde los inicios la administración se ha presentado en los aspectos del ser humano, ya que desde la antigüedad los hombres han sentido la necesidad de coordinar sus actividades y de esta manera tomar decisiones y poder ejecutarlas.

A medida que hemos evolucionado la administración también se ha visto afectada por estos cambios. Luego de la segunda revolución Industrial el denominado Padre de la administración científica Frederick Taylor expone su teoría de que los colaboradores podrían esforzarse más si se les da un incentivo financiero basado en las unidades que producían, a través de esta teoría permitía organizar la tareas de los colaboradores y la pérdida de tiempo que se ocasionan por desplazamientos del trabajo o por cambios que ocurran en sus actividades, “ *establecer un trabajo a destajo (por pieza producida) en función del tiempo de producción estimado, salario que debía actuar como incentivo para la intensificación del ritmo de trabajo*”¹.

¹(dspace.ups.edu.ec, 2013)

Escuela de la Teoría Clásica de la Administración

La Teoría Clásica de la Administración surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, por ejemplo las fábricas.²

La Teoría de la Administración es el segundo componente de los enfoques clásicos de las organizaciones. El objetivo de esta parte es explicar su desarrollo y analizar sus elementos, fuerzas y flaquezas. La perspectiva de la administración como un área determinada de estudio es relativamente reciente. No cabe duda de que muchas ideas fueron practicadas antes, pero casi todas las teorías existentes en este campo fueron desarrolladas a partir de 1990.³

Contexto que estimuló el Enfoque Clásico

El hilo conductor de las ideas que presentaron personajes como Taylor, los Gilberth, Fayol y Weber fue mejorar la eficiencia. El mundo era muy ineficiente a finales del siglo XIX y principios de XX. Casi todas las actividades de las organizaciones no eran planificadas ni estaban organizadas. Las responsabilidades de los puestos eran vagas y ambiguas. Los gerentes, cuando los había, no tenían una noción clara de lo que supuestamente debían hacer. Existía una gran necesidad de ideas que lograron poner en orden este caos y mejorar la productividad. Los métodos estandarizados que presentaron los clásicos fue un medio para mejorar la productividad.⁴

Henri Fayol

“Henri Fayol (1841-1925), quien nació en Constantinopla en el seno de una familia burguesa, hizo sus primeros estudios en el Liceo de Lyon, Francia. Posteriormente en 1860, la Escuela Nacional de Minas en Saint Etienne le otorgó el grado de ingeniero en minas. A partir de ese momento trabajo en la extracción de carbón y la fundición de hierro del consorcio francés Commentry – FourchambaultCompany.

²(James Arthur FinchStoner, 1996, p. 38)

³(SILVA, 2002)

⁴(Decenzo, 2002)

Fayol laboró toda su vida en la misma empresa. De 1860 a 1866 trabajó de ingeniero época en la cual realizó notables avances en la técnica para combatir los incendios subterráneos que ocurrían en la compañía

A los 25 años su trabajo fue recompensado con el ascenso a gerente de las minas Commentry. Seis años después ocupó el cargo de director de un grupo de minas. En 1888, la empresa pasaba por serias dificultades pues no había pagado dividendos desde 1885, lo nombro director general, puesto desde el cual empezó a revitalizarla. Cerró la fundición de Fourchambault y centralizó la producción en Montluçon, otra planta de consorcio, para conseguir economías de escalas.

Fayol adquirió nuevos depósitos de carbón de Breesac, Decazeville y en Jondreville. La nueva compañía, llamada Comambault, se recuperó bajo su dirección y, hasta hoy, es parte de Le Creusot Loire, el mayor grupo minero y metalúrgico del centro de Francia.

A partir de estas experiencias en Comambault, Fayol desarrollo su propuesta de administración”.⁵

Henri Fayol suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha fuerza hasta la fecha.

Fayol se parecía mucho a Taylor, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. Antes de Fayol, en general se pensaba que los “gerentes nacen, pero no se hacen”. No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra

⁵(Chiavenato, 2006)

habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales.”⁶

Teoría Administrativa de Henri Fayol.

Generalidades de la Teoría Administrativa de Henri Fayol.

Para Fayol, los procesos que conformaban la administración eran muy importantes para mantener una buena dirección dentro de la empresa ya que permitía diagnosticar y solucionar los problemas o dificultades de la organización a tiempo.

Fayol en todas sus investigaciones se enfocaba hacia todas las empresas y hacia el Estado. Con el paso del tiempo se convenció de que los principios administrativos eran aplicables a todas las empresas. De la agrupación de estos principios Fayol dedujo la siguiente conclusión: “No hay doctrina administrativa para la industria y una doctrina administrativa para el Estado; no hay más que una sola doctrina administrativa. Los principios y las reglas que valen para la industria valen para el Estado y viceversa”.⁷

Es necesario destacar que las teorías de Fayol fueron concebidas para la dirección de las empresas y, por lo tanto, pusieron mayor énfasis sobre los aspectos estructurales y gerenciales. Es por eso que el fayolismo considera que la aplicación de la Administración Científica debe comenzar por los niveles más altos e irse luego difundiendo hacia todos los otros niveles mediante la aplicación de los principios y el adoctrinamiento.

Otros aportes de Fayol:

Fayol decidió gran parte de sus escritos a la elaboración de conceptos y criterios relativos a las características que debe tener un administrador de empresas. Dedujo que la tarea de administrar requiere de un prototipo de administrador en el que se reúnan características como las siguientes:

- Salud y vigor físico

⁶(SILVA, 2002)

⁷(Cardona, 2002)

- Inteligencia y vigor intelectual
- Cualidades morales
- Cultura
- Conocimientos administrativos
- Conocimiento de las operaciones empresariales

Ventajas de la Teoría

- Los conocimientos adquiridos permiten ser aplicados en cualquier área o empresa.
- De los principios planteados se puede aprender y a la vez enseñar.

Desventaja de la Teoría

- Su aplicación general era para un ambiente estable y no conflictivo como el actual
- Es así como estas teorías hacen referencias para poder llegar a analizar los aspectos relevantes que pueden afectar a las organizaciones con respecto al clima organizacional que se ve directamente afectado por la evolución que ha sufrido la administración a lo largo de la historia.

Antecedentes históricos de la Empresa

“Inversancarlos S.A. Fue creada y aprobada en 1999, por la Junta General de Accionistas de San Carlos para conformar una junta de accionistas que se dirigieron al manejo de los subproductos de la caña de azúcar.

Sin dejar de aplicar su cultura de desarrollo e igualdad horizontal, Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A., uno de los mayores ingenios azucareros del Ecuador, creada en 1993 Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A. - SODERAL estableciéndose como su principal asociado.



Figura 1 Planta Soderal

Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A., desde sus inicios han realizado sus producciones con un proceso tecnológico de avanzada calidad, conservando los más altos estándares en sus procesos lo que se refleja en sus productos terminados.

La melaza o materia prima es otorgada por el Ingenio San Carlos, Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A., para la producción del mejor Alcohol Etílico Extra Neutro de 96°G.L. En su afán de renovar sus actividades, en enero de 2000 empezó la fabricación de Etanol Anhidro de 99.7° G.L utilizando un renovador sistema de filtros moleculares.



Figura 2 Planta de CO2

Debido a su esmero y esfuerzo para mantenerse fieles a su política de calidad se vieron reflejados en Agosto del 2001 cuando SODERAL obtuvo el certificado ISO 9001:2000 para la fabricación y colocación de alcohol extra neutro y de etanol anhidro.

En Julio del 2010 SODERAL S.A. logra la triple certificación ISO del Sistema de gestión Integral, cubriendo las exigencias de las normas ISO 9001:2008, ISO 14000:2004 y OHSAS 18001:2007.

En el mes de Noviembre del 2004 inicio la producción de Dióxido de Carbono (CO₂) para la cual la materia prima es el Gas Crudo que antes era enviado al ambiente y en la actualidad se lo ha sabido aprovechar para la producción de este producto”.

Productos y Calidades

Soderal se dedica a la producción alcohol la cual cumple con todos los estándares exigidos y normas de calidad nacional e internacional. Ofrecemos alcohol Etílico Rectificado Extra neutro de 96° GL

Aplicaciones

La variedad de las aplicaciones en las que nuestros productos puedan ser utilizados, hace que estos sean fabricados bajo los más altos parámetros de calidad, para satisfacción de nuestros clientes.

Alcohol Etílico

El alcohol etílico es usado para la elaboración de bebidas alcohólicas, Antisépticos, Perfumes, cosméticos, colonias, Extracción de aromas y sabores.⁸

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Nombre del proyecto: Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica.

Universidad: Universidad ICESI

⁸(www.soderal.com.ec)

Faculta de ciencias Administrativas y Económicas maestría en Administración

Nombre del proyecto: Mirada Comparativa sobre Métodos para Identificar Competencias Laborales

Autores: Valentina Hernández García

María Fernanda Rojas

Fecha: 2011

Síntesis: El recurso humano es determinante en las organizaciones, ya que es el que agrega valor en los productos y servicios de las mismas. Debido a la alta competitividad a nivel industrial, muchas empresas han descubierto la importancia de tener un buen clima laboral ya que con este, se tiene a un personal altamente motivado, comprometido y productivo, lo cual conlleva a un mejor desempeño de las personas, aportando así al cumplimiento los objetivos estratégicos de la organización.

Autor: Comisión Sistema Nacional Certificación de Competencias Laborales Chile

Fecha: Noviembre del 2010

Síntesis: La capacidad de una persona se puede evaluar al observar su conducta en condiciones reales o afectadas de trabajo, y en tal caso se habla de la “competencia observada”. Alternativamente, la competencia se puede calificar indirectamente midiendo los elementos que determinan el procedimiento de la persona, y en este caso se habla de la “competencia inferida”. Por cierto, hay mayor certeza cuando se prueba la competencia de una persona en base a su comportamiento, pero ello implica identificar anticipadamente cuales son los comportamientos significativos en un trabajo, lo que puede ser más difícil que asemejar los factores que auguran un desempeño profesional exitoso.

Nombre del Proyecto: Aplicación de desarrollo organizacional en el estudio del clima interno de una maquiladora.

Autor: Arturo Jáuregui Alanís

Institución: Universidad Autónoma de Nuevo León

Fecha: Mayo 2000

Síntesis: El desarrollo y crecimiento de cualquier empresa, están sujetos siempre a la actuación de un elemento por demás importante: la fuerza de trabajo, los trabajadores, al desarrollar cierto tipo de actitudes frente a las transformaciones, el empleo de tecnologías, el seguimiento de ciertas dinámicas para la producción, etc., determinan en gran medida el avance o retroceso, y en su debido momento, incluso el estancamiento de una empresa, puesto que son ellos los que operan la maquinaria, emplean los recursos materiales, etc., por lo tanto, dinamizan el mecanismo productivo.

2.1.3 Fundamentación teórica

Administración

*“Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de conseguir objetivos”.*⁹

La administración en la actualidad a más de planificar, organizar, dirigir y controlar tiene la labor de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Desarrollo organizacional

*“El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta”*¹⁰.

Tener un buen desarrollo organizacional ayuda de manera positiva a las empresas con la finalidad de alcanzar la excelencia de los logros corporativos en base a una eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual.

⁹(Chiavenato, 2006)

¹⁰(Beckhard, 1969)

Comportamiento organizacional

“Es un campo donde se estudia e investiga el impacto que las personas, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización”.

“El clima organizacional está vinculado con las de propiedades del clima laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.¹¹

El comportamiento organizacional trata de identificar las maneras en que los individuos puedan actuar con mayor efectividad en su área de trabajo, también es un estudio acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente dentro de las organizaciones.

Clima laboral

Un buen clima o un mal clima laboral tendrá efectos ya sean estos positivos o negativos para la organización, el tema de clima organizacional se ha convertido un punto muy importante dentro de todas las empresas ya que abarca la ejecución de las relaciones interpersonales internamente o externamente de la misma. Dentro de este concepto abarcan otros temas claves como son el respeto, la comunicación, motivación trabajo en equipo para que el clima se torne armonioso tanto para la empresa como para sus empleados.

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo consiste en la unión de dos o más personas que trabajan y se esfuerzan para lograr un mismo objetivo.

Relaciones Interpersonales

¹¹(Hall, 1996)

Es la **interacción recíproca** que existe entre dos o más **personas**, es decir la comunicación para el buen manejo de las relaciones sociales ya sea en el trabajo o en el diario vivir.

Relaciones Intrapersonales

Es la relación que existe con uno mismo esto tiene que ver con el autoestima, los sentimientos, emociones y sensaciones del ser humano.

Liderazgo

"Liderazgo es la capacidad interpersonal en una situación, fomentada a través de un proceso asertivo de comunicación humana en la adquisición de uno o diversos objetivos específicos"¹²

El liderazgo consiste en tomar decisiones acertadas, en influir en los demás para encaminar sus esfuerzos e incentivándolos a que trabajen de forma entusiasta hacia el logro de una o más metas

Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático tiene el poder de tomar las decisiones individualmente sin participar en el grupo de trabajo solo se dedica a ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

La Dirección

Es la orientación a las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

Satisfacción Laboral

¹²(Chiavenato, 2006)

Es el resultado que se obtiene cuando el trabajador se encuentra en un nivel mayúsculo de motivación ya sea por un logro o algún incentivo.

Reconocimiento de Logros

Es una técnica de motivación que consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Para ello se puede recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros.

Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo.

Reciprocidad

“En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación”¹³

En toda organización debe de existir el logro y la satisfacción mutua, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso clave en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro, es decir se complementan.

Comunicación organizacional

“Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización”. ¹⁴

Es un proceso fundamental para el cumplimiento de los objetivos generales dentro de la organización.

¹³(Castaño, 2006)

¹⁴(GOLDHABER, 2000)

Comunicación Multidireccional

Esta se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras. Con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores.

Gestión de talento humano

*“La gestión de Talento Humano es definida como la función por la cual los gerentes realizan un proceso de reclutamiento donde motivan y desarrollan habilidades a sus trabajadores mediante capacitaciones dentro de la organización, así como descubrir sus competencias, ofrecerle estímulo incluidos paquetes de compensación, que conlleven inclusive al bienestar de la familia y, sobretodo mantener una relación que fomente el buen rendimiento y la disciplina del ser humano”.*¹⁵

La gestión de talento tiene como objetivo obtener la máxima creación de valor para la organización, no depende totalmente de jerarquías y mandatos ya que existe una participación activa de todos los trabajadores de la empresa por un mismo fin.

Recursos

Todas las organizaciones tienen objetivos y para lograr que se cumplan se requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Existen tres tipos de recursos:

Recursos materiales

Aquí incluye la parte económica, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos

¹⁵(Chiavenato, 2006)

Es todo lo que encierran los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento humano

“No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc”¹⁶.

Consiste en el desempeño del personal y el logro de los objetivos individuales dentro de la organización por medio de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Desempeño laboral

Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. También se define a las capacidades y las cualidades para producir de manera efectiva hacia el cumplimiento de las metas dentro de la organización

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional consiste en el compromiso óptimo que tiene el empleado con la organización, participando activamente en ella siempre dispuesto a entregar el mayor esfuerzo y dedicación.

Valoración de puestos de trabajo

La valoración de puestos de trabajo consiste en un sistema de procedimientos que determina el valor relativo de cada puesto además se considerara las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo.

Para realizar la valoración al personal en general recibe el nombre de analista de puestos.

¹⁶(Chiavenato, 2006)

2.2 MARCO LEGAL

La presente investigación está debidamente respaldada en el Código de Trabajo en los siguientes artículos:

“Art. 42.- En este artículo conoceremos cuales son las obligaciones del empleador en una organización.

Son obligaciones del empleador:

13. No proporcionar maltrato al trabajador ya sea de obra o palabra, es decir tratar a todos los trabajadores con mucho respeto.

14. En este artículo nos indica que se debe otorgar gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, documentados relacionados a su trabajo;

15. Atender los requerimientos en cuanto a reclamos y quejas de los trabajadores;

27. Otorgar al trabajador licencias es decir permisos que lleguen al tiempo máximo de un año percibiendo su salario hasta el primer semestre siempre y cuando el trabajador tenga dentro de la empresa más de 5 años de preferencia haber cumplido de 2 años en adelante, ya sean por motivos de estudios en el extranjero, relacionada con la actividad laboral que ejerce dentro de la empresa, o para especializarse en compañías oficiales del país. La organización debe tener como requisito para la aplicación de este artículo más de 15 colaboradores, adicionalmente debe cumplir con mínimo del 2 por ciento de trabajadores becarios.

El becario deberá obligatoriamente prestar sus servicios mínimos por dos años a dicha institución que le otorgó la licencia;

29. Proporcionar anualmente, en forma absolutamente gratuita, un uniforme el cual será apropiado para el trabajo a quienes presten su servicio;

31. En este artículo nos queda expuesto la obligatoriedad que tienen las empresas facilitar atención medica mediante la aplicación de sus colaboradores al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), desde el primer día de trabajo, proporcionando un informe de entrada y salida en el lapso de los primeros 15 días de trabajo, en dicho

reporte deberá indicarse los salarios, calamidades personales, accidentes de trabajo ejecutando estrictamente todas las leyes impuestas sobre seguridad social.

Art. 45.- Entre las obligaciones del trabajador tenemos las siguientes:

a) Realizar su trabajo en los términos plasmados en el contrato, con responsabilidad esmero y preocupación en sus tareas asignadas, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

d) Debe mantener un nivel de conducta apropiado durante el trabajo;

h) Mantener discreción sobre los movimientos operativos, técnicos, de producción, siempre con ética ya sea que los procesos tengan relación de manera directa o de manera indirecta con la empresa y el puesto de trabajo.¹⁷

Política Integral

La política integral es elaborar y comercializar Alcohol Etilico: Rectificado Extra neutro, Crudo, Anhidro, Dióxido de Carbono Líquido, Hielo Seco y Extracto de Levadura de manera ambientalmente sustentable, con seguridad y salud ocupacional, de acuerdo con los más altos estándares de calidad de los mercados en donde participamos, buscando satisfacer las expectativas de nuestros clientes y partes interesadas. Estableciendo objetivos con revisiones periódicas y fomentando la mejora continua.

Certificaciones

Dada la importancia de la calidad dentro del exigente mercado existente, han requerido un estricto control de calidad que permita el cumplimiento de las especificaciones solicitadas por los estándares nacionales e internacionales.

Norma ISO 9001:2008: Certificación de un Sistema de Gestión de Calidad conforme a los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2008.

Norma ISO 14001:2004: Certificación de un Sistema de Gestión Ambiental conforme a los requisitos de la Norma Internacional ISO 14001:2004.

¹⁷(Código de Trabajo)

Norma OHSAS 18001:2007: Certificación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional conforme a los requisitos de la Norma Internacional OHSAS 18001:2007.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Actitud: Comportamiento del ser humano frente a alguna circunstancia

Aptitud: Es la disposición y la capacidad que tiene el ser humano para desempeñarse en el trabajo, estudios o negocios.

Ambiente: Situaciones o ambientes físicos, sociales, económicos, en un determinado tales como casa, trabajo etc.

Autoestima: Es el valor que tiene el ser humano de sí mismo.

Capacitación: Es el entrenamiento que tiene una persona para optimizar sus destrezas y conocimientos agregando valor a sus competencias.

Check List.: Lista de chequeo. Formato para realizar las inspecciones planeadas.

Complejidades: proviene de la palabra complejo, cualidad de lo que está compuesto de elementos diversos; la complejidad de tu carácter, cualidad de lo que es difícil de entender o resolver.

Comunicación: Es la acción de comunicar o comunicarse ya sea por medio de manera verbal, por señales o por escrito.

Conflicto: Discusión o desacuerdo que llega a niveles de problema.

Diagnóstico: Es una sugerencia o solución que se aporta en un proceso cuando se ha detectado un problema.

Eficaz: Operación de cumplir una meta propuesta.

Eficiente: Es cuando al hacer un trabajo se utilizan los mínimos recursos obteniendo una mayor cantidad de resultados.

Estrategia: Una estrategia es el conjunto de ideas innovadoras favorecen el proceso administrativo para alcanzar las metas establecidas dentro de una institución estas pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

Gestión.- Es la acción de gestionar o de administrar, realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Inspección: Proceso sistemático utilizado para identificar condiciones o acciones potenciales de riesgo y ayuda a implementar medidas preventivas para evitar daños a las personas, equipos, materiales y ambiente.

Inspección informal: Recorrido normal inherente al trabajo, donde se identifican situaciones de riesgo.

Inspecciones planeadas: Caminata planificada a través de un área completa con el fin de buscar exposiciones potenciales o pérdidas.

Laboral: Relación al trabajo.

Manual.- Es una guía que explica el funcionamiento de algo de una manera ordenada con el objetivo de que haya un mayor entendimiento.

Mejoramiento.- Progreso, es decir cambiar a un estado mayor.

Percepción: Conocimiento o percepción de los eventos que suceden a nuestro alrededor, muchas veces la percepción es comprobada estadísticamente.

Personalidad: Diferencia que tiene cada ser humano que lo diferencia de los demás.

Productividad: Es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para lograr una meta personal u objetivo de trabajo, es decir la productividad que existe al obtener cierta cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida de manera eficiente.

Procedimiento.- Pautas para ser aplicadas y llevadas a ejecución.

Retroalimentación.- Es un proceso donde se analizan los resultados y se hacen cambios que favorezcan y mejoren los efectos sucesivos.

Rendimiento: Es el resultado obtenido en alguna acción realizada.

Repercusión: Es un secuela de una cosa o causar efecto en algo.

Relevante: Es el grado de comparación de algo con otras cosas, es decir cuando algo resalta o es importante.

Tensión: Estado de ánimo demostrado mediante la impaciencia y exaltación.

Toma de decisiones: Es el proceso en el cual se escoge una opción para resolver alguna problemática o situación ya sea laboral, familiar o sentimental.

Suministrar: Es proveer a alguien de algo que necesita, a nivel económico, suministro es sinónimo de abastecer.

Variables: Son los procesos y características que van modificándose en relación de las mismas.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

El inadecuado Clima Organizacional está directamente relacionado con el deficiente desempeño laboral del personal de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña.

Variable independiente: Clima organizacional desfavorable

Variable dependiente: Desempeño deficiente del personal

2.4.2 Hipótesis Particulares

La insatisfacción de los trabajadores de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S. A del cantón Marcelino Maridueña, es originada por la preferencia hacia el personal antiguo.

La falta de comunicación formal por parte de las jefaturas incide en el desconocimiento de las funciones por parte del personal de la empresa Soderal Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña.

Una inadecuada política de incentivos aplicada al personal de la empresa Soderal Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña, afecta en el nivel de desmotivación.

La falta de capacitación sobre relaciones humanas provoca una deficiente relación interpersonal entre los colaboradores de la empresa Soderal Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña.

2.4.3 Declaración de Variables

Hipótesis General

- VARIABLE INDEPENDIENTE: Clima organizacional desfavorable
- VARIABLE DEPENDIENTE: desempeño deficiente del personal.

Hipótesis Particular # 1

- VARIABLE INDEPENDIENTE: Preferencia hacia el personal antiguo.
- VARIABLE DEPENDIENTE: Insatisfacción de los trabajadores.

Hipótesis Particular # 2

- VARIABLE INDEPENDIENTE: Falta de comunicación formal por parte de las jefaturas.
- VARIABLE DEPENDIENTE: Desconocimiento de funciones.

Hipótesis Particular # 3

- VARIABLE INDEPENDIENTE: Inadecuada política de incentivos.
- VARIABLE DEPENDIENTE: Desmotivación de los colaboradores.

Hipótesis Particular # 4

- VARIABLE INDEPENDIENTE: Mala relación interpersonal.
- VARIABLE DEPENDIENTE: Falta de capacitaciones.

2.4.4 Operacionalización de las Variables

Cuadro 1 Operacionalización de las variables

N°	VARIABLES	TIPO	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	TÉCNICA O INSTRUMENTO
1	Deficiente desempeño del personal	Independiente	Técnica o método que se aplica al personal para conocer su nivel de aporte a la institución.	Nivel de aportación a la empresa / Resultados de las mediciones de desempeño realizadas al personal.	Encuesta / Entrevista
2	Clima organizacional desfavorable	Dependiente	Es la percepción negativa hacia los objetivos de la organización	Relación con los compañeros de trabajo	Entrevista / Encuesta
3	Insatisfacción de los trabajadores	Independiente	Cuando los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales	Percepciones de los empleados	Encuesta
4	Preferencia hacia el personal antiguo	Dependiente	Inclinación favorable que existe hacia una determinada persona	Número de veces experimentadas	Encuesta
5	Desconocimiento de funciones	Independiente	Escases de conocimientos de las funciones a desempeñar en un puesto determinado	Número de empleados que desconocen sus funciones	Encuesta
6	Falta de comunicación formal por parte de las jefaturas	Dependiente	El poco establecimiento o contacto entre dos personas	Percepciones de los empleados	Entrevista / Encuesta

7	Desmotivación de los colaboradores	Independiente	Perdida de interés por la labores asignadas.	Percepciones de los empleados	Encuesta
8	Inadecuada política de incentivos	Dependiente	Cuando no está correctamente establecida el adecuado incentivo para los colaboradores.	Número de incentivos aplicados anualmente	Entrevista / Encuesta
9	Falta de capacitaciones	Independiente	Cuando la deficiencia en el nivel de rendimiento del personal no se debe a una falta de habilidades o de conocimientos.	Número de capacitaciones recibidas	Entrevista / Encuesta
10	Mala relación interpersonal	Dependiente	El inadecuado comportamiento entre compañeros.	Frecuencia de conflictos entre el personal de la empresa	Entrevista / Encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En función del objeto de estudio y en especial por la situación de la empresa, la investigación realizada se la clasifica de la siguiente forma:

Investigación Aplicada: Este tipo de investigación también toma el nombre de práctica o empírica. La investigación aplicada se encuentra relacionada con la investigación básica, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos.

Investigación Bibliográfica: Se refiere a la parte principal de un proceso de investigación científica, constituyéndose una condición donde se observa y analiza sistemáticamente sobre realidades, presenta datos e investigaciones sobre un tema determinado teniendo como propósito conseguir resultados que pudiesen ser base para el perfeccionamiento de la creación científica.

Investigación Exploratoria: Se va investigar qué tipo de problema ocasiona la el clima organizacional desfavorable y como afecta en el desempeño de los trabajadores de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de alcoholes S.A. del cantón Marcelino Maridueña.

Investigación Descriptiva: Se va a identificar todas las características referentes al desempeño de los trabajadores. Haciendo la descripción a través de cuadros

estadísticos, para un análisis acertados de los datos recopilados. Esta investigación nos ayuda a tener una idea clara de las situaciones que suceden en la empresa.

Investigación de Campo: Se va investigar a fondo todo lo relacionado a los aspectos administrativos de la empresa Soderal, sociedad de Destilación de alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña; actividades, orden y disciplina de trabajo, para cada área de la empresa.

Investigación no experimental: En esta investigación, ya ocurrió el cambio en la variables independientes, aquí el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes ya que no puede influir sobre las variables y sus efectos.

Investigación Transversal: Se refiere a la recopilación de datos una vez durante una cantidad de tiempo limitada. Es un estudio longitudinal, en el que el investigador recopila datos en múltiples puntos durante un período de tiempo más largo.

Investigación Cuantitativa: Implica la recolección, el proceso y análisis de datos de una manera cuantitativa es decir numéricas, donde se correlacionan las variables para la interpretación de las mismas.

Investigación Cualitativa: Se refiere esta al análisis de la problemática y situación en la que se encuentra la empresa, para poder darle una solución al problema antes mencionado.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la Población

Para la presente investigación se consideró como población a todos los empleados y trabajadores, de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A.

3.2.2 Delimitación de la Población

Tomando en cuenta la formulación del problema delimitaremos al emporio como finito, el cual corresponde a determinadas áreas de la empresa que están directamente

involucrados con el área al cual realizaremos nuestro análisis, la cual asciende a un número de

Según la última distribución de personal, la empresa cuenta con 63 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

Gerente de Producción	1 Persona
Jefaturas	3 Personas
Medio Ambiente	1 Persona
Supervisores	7 Personas
Producción	21 Personas
Administración	9 Personas
Control de Calidad	6 Personas
Mantenimiento	8 Personas
Varios	7 Personas
TOTAL	63 Personas

Fuente: Información proporcionada por el Departamento Administrativo de Soderal.

3.2.3 Tipo de Muestra

Considerando que la población es relativamente pequeña, se tomó la decisión de encuestar a todos los empleados y trabajadores de la empresa, razón por la cual para esta investigación no aplica la definición de una muestra.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

Los procesos y técnicas que emplearemos en el estudio de la problemática planteada son los siguientes:

3.3.1 Métodos teóricos

Analítico-Sistemático: Porque vamos a analizar sobre la el clima organizacional de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña, para verificar el estado actual de la empresa.

3.3.2 Métodos Empírico

Empírico-Analítico: Porque nos vamos a basar en las experiencias de las personas involucradas en el área de análisis y de las áreas que nos van a brindar información para la investigación.

3.3.3 Técnicas e Instrumentos

La Encuesta: Estará basada en un cuestionario de diez preguntas que no permitirá la permeabilidad de información, el objeto de la aplicación de esta encuesta es corroborar la hipótesis de la propuesta, que será realizada de forma objetiva para que nos pueda brindar resultados claros para nuestra investigación.

La Entrevista: Está basada en siete preguntas abiertas que nos permitan el análisis de las variables que necesitamos verificar en esta investigación, y que nos brindara un resultado seguro para poder encontrar la solución a nuestra problemática planteada.

3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento estadístico se realizó utilizando como herramienta la aplicación informática de MS-Excel, se procedió a crear una base de datos y posteriormente fue procesada y analizada con la ayuda de las funciones estadísticas media, mediana, moda, de esta forma obtuvimos los resultados concernientes a la encuesta lo cual nos permitió realizar de manera más fácil la representación gráfica por medio de pasteles, barras o líneas de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El estudio del clima organizacional tiene como finalidad la determinación del nivel de motivación del personal de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A., ya que hay elementos que permiten interpretar que es factible un mejoramiento de la interacción entre individuos y grupos, y por ende el nivel de desempeño de los trabajadores para el logro de los objetivos institucionales.

Si bien la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A., tiene un alto nivel de producción y posicionamiento en el mercado nacional e internacional con respecto a la venta de productos Alcohol Etilico Rectificado Extraneytro, Alcohol Anhidro y Dióxido de Carbono CO₂, es importante recalcar que un mejoramiento continuo haría que la empresa obtenga mejores resultados.

Para este estudio se aplicó un proceso investigativo considerando a 58 trabajadores de la empresa y 5 directivos, cuyo principal resultado se circunscribe en la confirmación de que es factible mejorar el clima organizacional dentro de la empresa y por ende el desempeño de su personal, lo expuesto se puede apreciar a través de la información obtenida por la aplicación de encuestas y entrevistas:

Tabulación de la Encuesta realizada a 58 trabajadores de la empresa SODERAL, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A.

Pregunta 1. ¿Califique su nivel de satisfacción respecto al proceso de asignación de tareas?

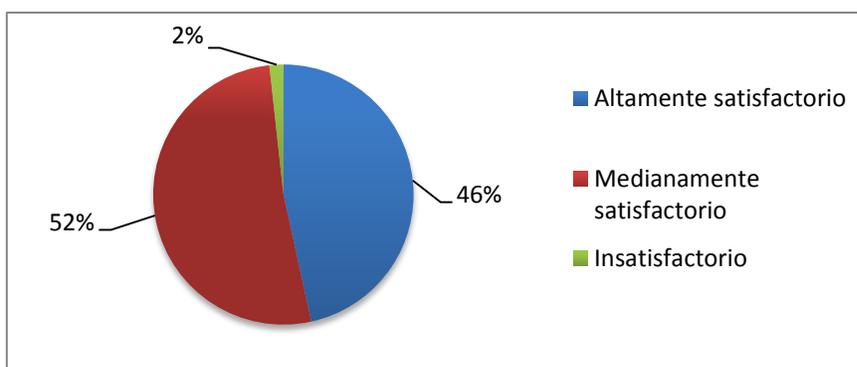
Cuadro 2 Satisfacción respecto al proceso de asignación de tareas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Altamente satisfactorio	27	46%
Medianamente satisfactorio	30	52%
Insatisfactorio	1	2%
Total general	58	100%

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Gráfico 1 Satisfacción respecto al proceso de asignación de tareas



Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Interpretación

Podemos observar en la gráfica que el 52% de los empleados no se encuentran totalmente satisfechos con la asignación de tareas, tenemos que un 46% considera estar medianamente satisfecho y un 2% opina que se encuentra insatisfecho.

Si bien es mínima la insatisfacción, todos los empleados no están totalmente satisfechos en su área de trabajo es muy negativo para su nivel productivo ya que al no haber comodidad en sus tareas generará apatía lo cual conllevará a bajar su rendimiento y por consiguiente afectará los objetivos de la organización.

Pregunta 2. ¿Considera usted que existe preferencia hacia el personal más antiguo de la empresa?

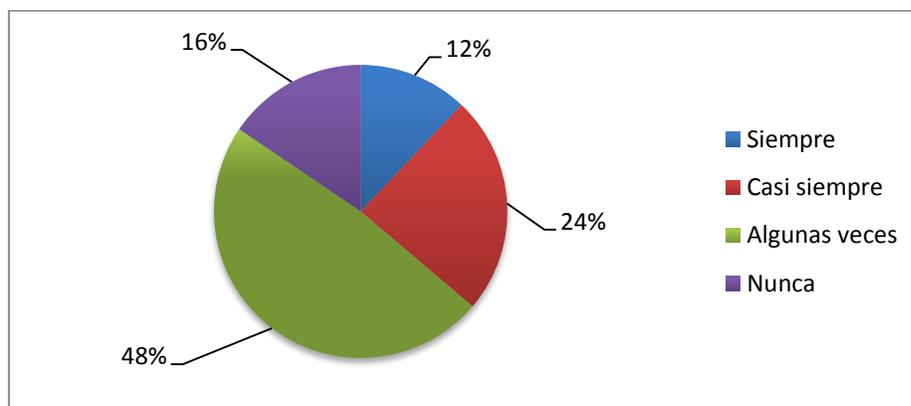
Cuadro 3 Preferencia hacia el personal más antiguo de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	12%
Casi siempre	14	24%
Algunas veces	28	48%
Nunca	9	16%
Total general	58	100%

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Gráfico 2 Preferencia hacia el personal más antiguo de la empresa



Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Interpretación

Mediante la gráfica y tabulación podemos observar que el 48 % considera que si existe en algunas ocasiones preferencia hacia el personal más antiguo. El 24% casi siempre, el 12% considera que siempre, mientras que el 16% considera que nunca hay que preferencias. Al momento que nos encontramos frente a un trabajo discriminatorio o preferencial será el causal para los conflictos entre compañeros ya que de nada servirá el esfuerzo de un empleado para un ascenso si al cabo de todo terminarían escogiendo al de preferido. Se puede evidenciar que si existen preferencias.

Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia su jefe inmediato le asigna de forma verbal nuevas tareas?

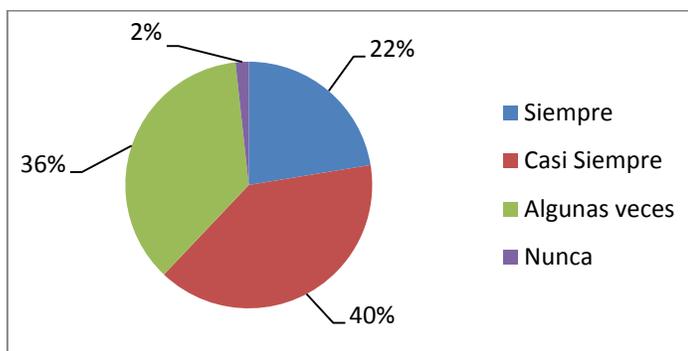
Cuadro 4 Asignación de tareas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	22%
Casi Siempre	23	40%
Algunas veces	21	36%
Nunca	1	2%
Total general	58	100%

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Gráfico 3 Asignación de tareas



Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Interpretación

Podemos determinar que el proceso de comunicación se realiza con mucha frecuencia de forma verbal ya que los resultados nos lleva a confirmarlo, al existir un 22% de personas que opinan recibir siempre las instrucciones de forma verbal, y un 40% que consideran que casi siempre los directivos asigna tareas de esta manera, el 36% de los encuestados evidencian que en reiteradas ocasiones la comunicación ha sido verbal. Si bien es cierto en la mayoría de las organizaciones se usa aun la comunicación verbal en casi todos los procesos, tareas o cargos asignados, lo cual es un error que puede llevar a dar resultados negativos y muchas veces empíricos.

Pregunta 4. ¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado dentro de la empresa?

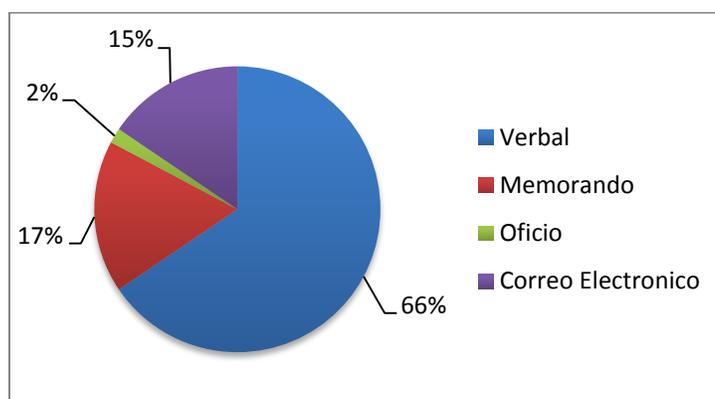
Cuadro 5 Medio de comunicación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	38	66%
Memorando	10	17%
Oficio	1	2%
Correo Electrónico	9	16%
Total general	58	100%

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Gráfico 4 Medio de comunicación



Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Interpretación

En esta grafica confirmamos una vez más el sistema de comunicación más utilizado en la empresa que es el verbal (con un 66%), un 17% mediante un memorando, un 15% por correo electrónico y un 2% mediante un documento u oficio.

Notamos que esta pregunta tiene relación con la pregunta anterior la cual indica que la metodología verbal por error se usa en la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A.

Pregunta 5. ¿Califique el nivel de motivación que usted considera tener dentro de la empresa?

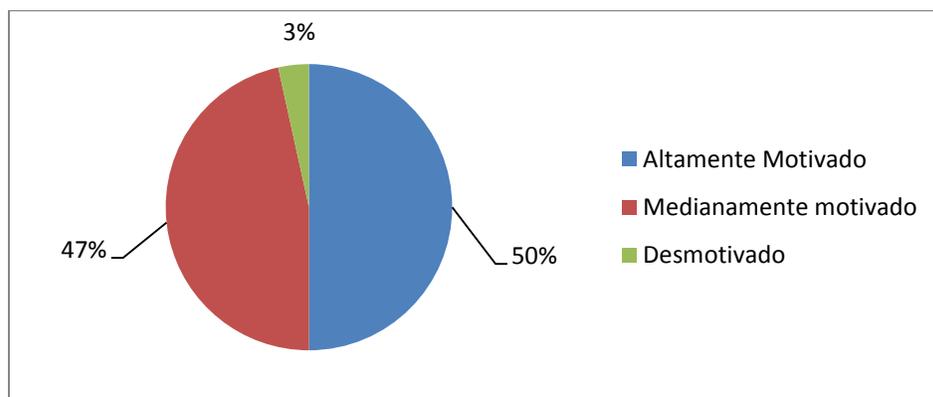
Cuadro 6 Nivel Motivación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Altamente Motivado	29	50%
Medianamente motivado	27	47%
Desmotivado	2	3%
Total general	58	100%

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Gráfico 5 Nivel Motivación



Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Interpretación

En la siguiente información podemos observar claramente que existe un 47% de empleados que consideran estar medianamente motivados, mientras que el 50% nos respondió que se encuentra altamente motivados, seguido de un 3% que estima un escaso nivel de motivación. Recordemos que la motivación es uno de los pilares fundamentales dentro de cada empresa es un proceso que llega a dar excelentes resultados. Está claro que en la empresa hay un nivel motivacional medio, debemos recalcar que la motivación es un pilar fundamental para el ser humano ya que mediante un nivel alto de este lograremos que el trabajo sea más armonioso y productivo.

Pregunta 6. ¿Existe una política de incentivos o retribuciones hacia los trabajadores?

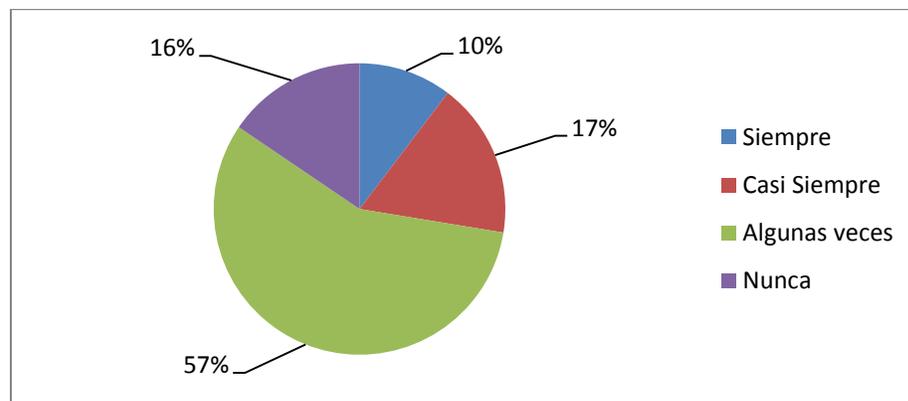
Cuadro 7 Política de incentivos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	10%
Casi Siempre	10	17%
Algunas veces	33	57%
Nunca	9	16%
Total general	58	100%

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Gráfico 6 Política de incentivos



Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Interpretación

Al observar la gráfica notamos que el 57% de los trabajadores cree que en ciertas ocasiones se aplica una política de incentivos hacia ellos, un 17% menciona que casi siempre, un 10% dijo que siempre y un 16% afirmó que nunca.

Tener una política de retribución o un plan de incentivos ayudaría de manera favorable al crecimiento positivo de la empresa ya que al usar este programa estaríamos motivando a los trabajadores a hacer un trabajo óptimo y con mejores resultados.

Pregunta 7. ¿En el último año cuál es el número de capacitaciones recibidas?

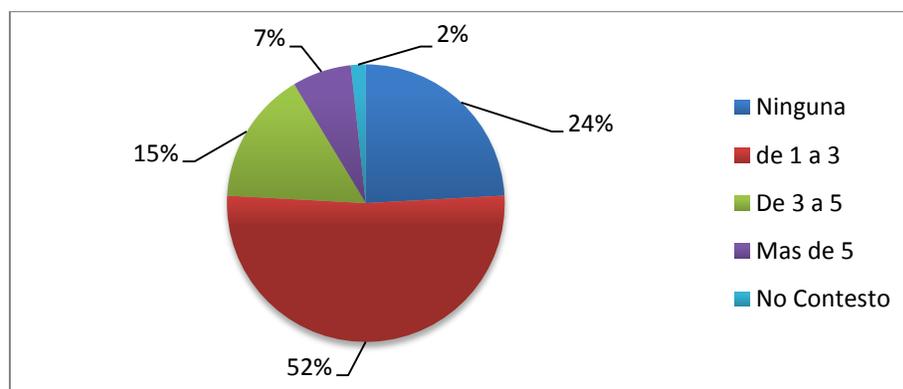
Cuadro 8 Capacitaciones Recibidas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	14	24%
de 1 a 3	30	52%
De 3 a 5	9	16%
Más de 5	4	7%
No Contesto	1	2%
Total general	58	100%

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Gráfico 7 Capacitaciones Recibidas



Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Interpretación

Podemos observar que un 52% confirma que al año existe de 1 a 3 capacitaciones, un 24% considera que no recibe ningún tipo de capacitación anual, un 15% con esto de 3 a 5 y un 7% más de 5 capacitaciones anuales.

Las capacitaciones son de vital importancia en la evolución de la empresa porque permite que cada empleado adquiera nuevos conocimientos los cuales a ponerlos en práctica causa un impacto positivo dentro de la misma. Por eso exponemos la necesidad de incrementar el nivel de capacitaciones dentro de la empresa.

Pregunta 8. ¿Con qué frecuencia usted ha observado conflictos entre compañeros de la empresa?

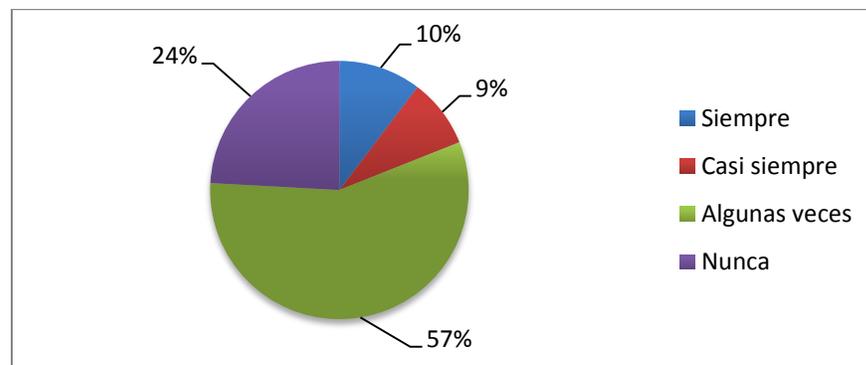
Cuadro 9 Conflictos entre compañeros

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	10%
Casi siempre	5	9%
Algunas veces	33	57%
Nunca	14	24%
Total general	58	100%

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Gráfico 8 Conflictos entre compañeros



Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Interpretación

Esta tabulación y grafica nos muestra que si han observado en alguna ocasiones conflictos entre compañeros, un 24% dijo que nunca ha habido conflictos, un 10% afirmo que siempre.

Mediante este estudio logramos descubrir que la empresa se encuentra frente a una relación conflictiva alta, debemos comprender que los conflictos dentro de las organizaciones afectan de manera negativa a la evolución y al trabajo eficiente.

Pregunta 9. ¿En qué medida usted podría mejorar su aportación al cumplimiento de la misión de la empresa?

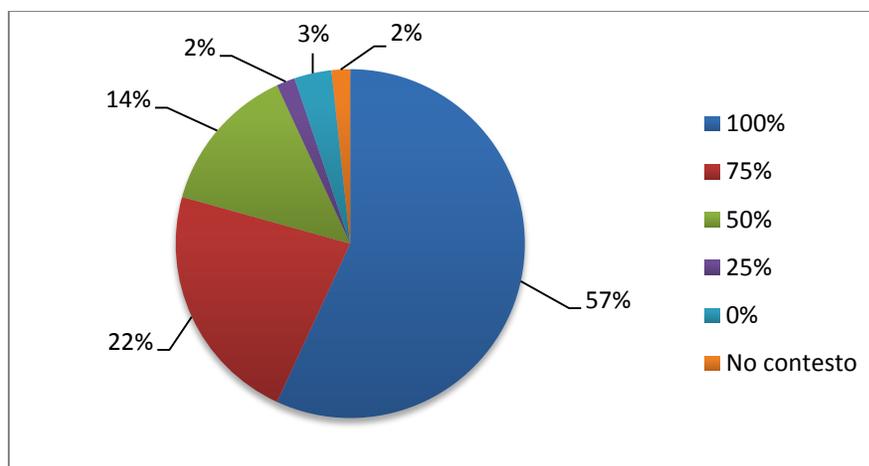
Cuadro 10 Aportación al cumplimiento de la misión de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
100%	33	57%
75%	13	22%
50%	8	14%
25%	1	2%
0%	2	3%
No contesto	1	2%
Total general	58	100%

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Gráfico 9 Aportación al cumplimiento de la misión de la empresa



Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Interpretación

En esta gráfica nos confirma de manera clara que un 57% mejoraría su aportación hacia la Empresa en un 100%, un 22% considera mejorar su aportación en un 75%, un 14% mejoraría su aportación en un nivel del 50%, un 3% lo cumpliría en el rango del 5% y un 2% mejoraría su aportación en un 25%.

Este resultado nos lleva a la conclusión de que cada empleado no está dando el 100% actualmente en su área de trabajo.

Pregunta 10. ¿Cómo calificaría usted la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?

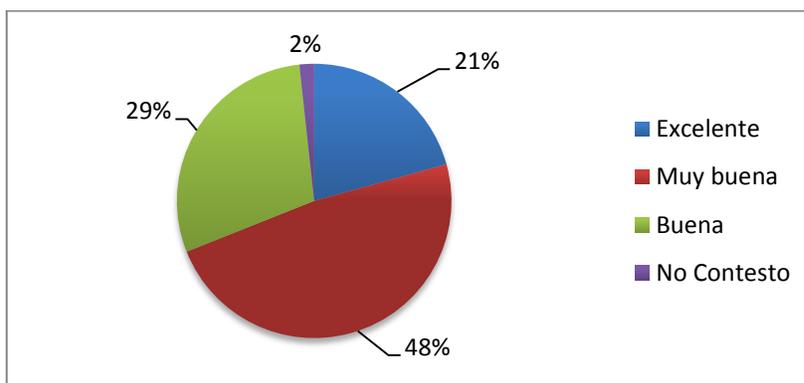
Cuadro 11 Relación entre compañeros

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	21%
Muy buena	28	48%
Buena	17	29%
No Contesto	1	2%
Total general	58	100%

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Gráfico 10 Relación entre compañeros



Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Interpretación

Podemos observar que un 48% respondió que existe una muy buena relación entre los compañeros, un 29% nos informó que hay una buena relación y un 21% considera que hay una excelente relación entre el personal.

Pese a las respuestas positivas de esta pregunta consideramos que hay un desacuerdo debido a que en la pregunta No. 8 en la que afirman que si existe cierto grado de conflictos entre compañeros. Las buenas relaciones entre compañeros fomentan a realizar un mejor trabajo ya que existiría un buen ambiente laboral y el proceso de productividad se aceleraría debido a la colaboración y trabajo en equipo.

Entrevista N° 1

Ing. Miguel Eduardo López Balanzategüi

Jefe de Mantenimiento

1. ¿Qué tipo de mecanismo para evaluar el desempeño del personal aplica la empresa, y cuáles han sido los resultados?

El mecanismo es una evaluación semestral donde se califica la cantidad de trabajo, calidad, actitud, responsabilidad y respeto para los jefes, no existe una retroalimentación de las evaluaciones donde los trabajadores puedan darse cuenta de sus fallas para mejorar.

2. ¿Desde su perspectiva considera que existe un adecuado clima organizacional dentro de la empresa?

Considero es medianamente adecuado, por la falta de formalización de la políticas, procedimientos hace que el ambiente se torne rígido llevando a conflictos internos.

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

Si, totalmente de acuerdo, ya que se vería reflejado en el desempeño de los trabajadores.

4. ¿Qué sistema de comunicación se practica actualmente en la empresa, en especial para notificar la asignación de tareas al personal?

Considero que el 90% de la comunicación en Soderal es de forma verbal

5. ¿Existe una política de incentivos o retribuciones hacia los trabajadores?

Definirla como política no lo considero, pero en diciembre existe una premiación a los mejores trabajadores que considero que no son elegidos de forma adecuada.

6. ¿Existe un plan de capacitaciones en la empresa y en qué medida se lo cumple?

Si existe gracias al ISO 9000, pero necesariamente no se cumple con lo establecido, desde mi punto de vista en mi área se lo cumple en 30 % y a nivel general el nivel aumentaría debido a que para las jefaturas se cumple en mayor porcentaje.

7. ¿Considera usted que entre los empleados de la empresa existe buenas relaciones interpersonales?

Por ser un cantón pequeño las personas se ven altamente afectadas, debido a que viven muy cerca y esto hace que se presenten conflictos interpersonales, a nivel de obreros puedo considerar que un gran porcentaje existe mala relación, pero a nivel administrativo considero que son buenas.

Entrevista N° 2

Ing. Carlos Manuel Vargas Cerdán

Jefe de Planificación

- 1. ¿Qué tipo de mecanismo para evaluar el desempeño del personal aplica la empresa, y cuáles han sido los resultados?**

Nosotros evaluamos mediante un test el grado de desempeño de los empleados el cual lleva una calificación, como resultado nos permite conocer si el empleado está trabajando eficientemente.

- 2. ¿Desde su perspectiva considera que existe un adecuado clima organizacional dentro de la empresa?**

Me parece que si existe un adecuado clima organizacional, tal vez en otras empresas exista un mejor clima que el nuestro pero considero que nuestro ambiente laboral esta normal desde mi apreciación.

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

Por supuesto, el desempeño de las personas depende de un buen clima organizacional ya que lleva a ofrecer un mayor desempeño ayudando a desarrollar el potencial de los empleados,

- 4. ¿Qué sistema de comunicación se practica actualmente en la empresa, en especial para notificar la asignación de tareas al personal?**

El sistema que manejas es por jerarquías en un modelo piramidal.

5. ¿Existe una política de incentivos o retribuciones hacia los trabajadores?

Si tenemos un programa de incentivos una vez al año a los 3 mejores obreros, se le entrega un obsequio a cada uno.

6. ¿Existe un plan de capacitaciones en la empresa y en qué medida se lo cumple?

Si existe un plan de capacitación y considero que se cumple en un 50%

7. ¿Considera usted que entre los empleados de la empresa existe buenas relaciones interpersonales?

Si desde mi punto de vista si lo considero.

Entrevista N° 3

Ing. Gladis Espinoza

Jefe de Control de Calidad

- 1. ¿Qué tipo de mecanismo para evaluar el desempeño del personal aplica la empresa, y cuáles han sido los resultados?**

Nosotros realizamos evaluaciones de desempeño donde calificamos factores como la responsabilidad, creatividad, liderazgo, asistencia, respeto y eficiencia.

- 2. ¿Desde su perspectiva considera que existe un adecuado clima organizacional dentro de la empresa?**

Desde mi perspectiva si considero que existe un adecuado clima organizacional

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

Considero que si incidiría de manera positiva ya que el personal está abierto a los cambios.

- 4. ¿Qué sistema de comunicación se practica actualmente en la empresa, en especial para notificar la asignación de tareas al personal?**

No comunicamos por correo electrónico, reuniones verbales, y por escrito.

- 5. ¿Existe una política de incentivos o retribuciones hacia los trabajadores?**

Si, al final del año seleccionamos a 15 empleados de los cuales elegimos a los 3 mejores, para que califiquen consideramos que cumplan las normas de seguridad,

puntualidad y responsabilidad como incentivo se les entrega un electrodoméstico y a los 12 que clasificaron se les da un bono económico.

6. ¿Existe un plan de capacitaciones en la empresa y en qué medida se lo cumple?

Sí, tenemos un plan de capacitación anual que elaboramos cada jefatura, luego lo enviamos a recursos humanos donde se evalúa si hay presupuesto o no.

7. ¿Considera usted que entre los empleados de la empresa existe buenas relaciones interpersonales?

Desde mi apreciación considero que si existen buenas relaciones entre compañeros.

Entrevista N° 4

Ing. Mrs. Wilfrido Quiñonez

Jefe de Supervisores de Producción

- 1. ¿Qué tipo de mecanismo para evaluar el desempeño del personal aplica la empresa, y cuáles han sido los resultados?**

El mecanismo es una evaluación semestral donde se califica la cantidad de trabajo, calidad, actitud, responsabilidad y respeto para los jefes, es una media cualitativa, con el resultado podemos llamar la atención al colaborador en caso de alguna falla para que mejore su rendimiento.

- 2. ¿Desde su perspectiva considera que existe un adecuado clima organizacional dentro de la empresa?**

Desde mi perspectiva si considero que existe un adecuado clima organizacional debido a que en esta empresa el personal no rota como en otras instituciones ya que al no haber rotación el personal se conoce más eso hace una fortaleza entre compañeros.

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

Por supuesto, así lo dicen las estadísticas una empresa que maneje un buen clima organizacional lograra que el empleado trabaje con mayor seguridad y rendimiento.

- 4. ¿Qué sistema de comunicación se practica actualmente en la empresa, en especial para notificar la asignación de tareas al personal?**

Utilizamos sistemas electrónicos, registro escrito y comunicación verbal las tres las manejamos de manera muy importante.

- 5. ¿Existe una política de incentivos o retribuciones hacia los trabajadores?**

Si, en Diciembre damos incentivos en diferentes categorías a los 3 mejores empleados ya sea por un agasajo o reconocimiento económico.

6. ¿Existe un plan de capacitaciones en la empresa y en qué medida se lo cumple?

Si existe consiste en que cada jefe de área envía un programa de capacitación a recursos humanos donde lo evalúan y dan la aprobación, este método se cumple en un 70%.

7. ¿Considera usted que entre los empleados de la empresa existe buenas relaciones interpersonales?

Si considero que hay un buen ambiente laboral claro está que no es perfecto pueden haber pequeñas diferencias pero manejables siempre buscando la solución adecuada para que no se afecte a su trabajo.

Entrevista N° 5

Ing. MBA. Mario J. Aguilera Salazar

Gerente de Producción

1. ¿Qué tipo de mecanismo para evaluar el desempeño del personal aplica la empresa, y cuáles han sido los resultados?

Existe una evaluación semestral donde se califica la cantidad de trabajo, calidad, actitud, responsabilidad y respeto para los jefes, es una media cualitativa, con respecto a las jefaturas existe un formato similar pero con una descripción diferente a la que se aplica para los trabajadores.

Hace muchos años atrás se manejó una retroalimentación, donde llamaba a los trabajadores y les daba a conocer sus resultados, se lo realizó por 3 años consecutivos y se lo dejó de hacer hasta la actualidad.

2. ¿Desde su perspectiva considera que existe un adecuado clima organizacional dentro de la empresa?

Desde mi perspectiva si considero que existe un adecuado clima organizacional debido las jefaturas llevamos un apego hacia los trabajadores, manteniendo en primer lugar el respeto por ambas partes, y dando la apertura para que ellos puedan ser escuchados por sus superiores.

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

Si y No, si porque eso permite que el personal se comprometa a realizar su trabajo sin la necesidad de ser presionados o que alguien los esté obligando a realizar lo que tienen que hacer.

Y No, porque nos mantendríamos en lo mismo existiendo controles que hacen que el personal sienta la presión de trabajar como lo viene haciendo.

4. ¿Qué sistema de comunicación se practica actualmente en la empresa, en especial para notificar la asignación de tareas al personal?

En la empresa se maneja una comunicación verbal, y para la recolección de información se la registra en bitácoras.

5. ¿Existe una política de incentivos o retribuciones hacia los trabajadores?

Si, en Diciembre damos incentivos en diferentes categorías a los 3 mejores empleados y a 15 se les entrega un bono de compras, en el Dpto. de Control de Calidad cada año se realiza un concurso de Catadores donde se les reconoce con un bono, para los supervisores existe un bono por eficiencia de producción, adicional existe un comité de Seguridad que es retribuido con un bono por la participación en el mismo.

6. ¿Existe un plan de capacitaciones en la empresa y en qué medida se lo cumple?

Si, existe un plan de capacitación que a mi percepción se cumple en un 60%, se envía por parte de administración un formato donde cada jefatura envía su requerimiento que es aprobado por mí para posteriormente enviarlo a la Gerencia Administrativa para la cotización de los cursos y su ejecución.

7. ¿Considera usted que entre los empleados de la empresa existe buenas relaciones interpersonales?

Considero que en un 70% si existe una buena relación entre compañeros y en un 30% no es buena por conflictos que son originados entre ellos.

Interpretación General de las Entrevistas.

Según la información obtenida de las entrevistas pudimos constatar que las jefaturas no logran percibir las falencias que afectan al clima organizacional de la empresa.

- No existe una retroalimentación efectiva respecto a las evaluaciones de Desempeño, ya que los resultados no son compartidos con el colaborador al momento de obtener los resultados de las evaluaciones de desempeño que se realizan semestralmente en la empresa.
- Se determina que el clima organizacional de la empresa es considerado medianamente adecuado, ya que la falta de formalización de políticas, procedimientos y funciones hace que el ambiente se torne no grato en la empresa.
- Los directivos consideran que efectivamente un mejoramiento el clima organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño de los trabajadores.
- Los métodos comunicativos dentro de la organización son en un 90% de manera verbal, desde la perspectiva de las jefaturas, al momento de la asignación de tareas.
- En cuanto a los incentivos fue considerada como política de incentivo o retribución las premiaciones anuales a los mejores trabajadores de la empresa con incentivos materiales o económicos.
- Los planes de capacitaciones se cumplen en un 60%, sin existir un control de efectividad para verificar los resultados obtenidos en las capacitaciones.
- El nivel de relaciones interpersonales son consideradas buenas, con algunas falencias pero detectadas a tiempos para ser corregidas.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.

Nuestro estudio se lo realizó aplicando como técnica de investigación la encuesta a 58 trabajadores y entrevista los directivos de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A ubicada en el cantón Marcelino Maridueña, con el objetivo de conocer la situación con respecto al Clima Organizacional.

Luego de procesada la información los resultados de mayor relevancia obtenidos son los siguientes:

- El nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto a la asignación de tareas es medianamente satisfactorio, ya que los resultados nos indican claramente que existen preferencias hacia el personal antiguo de la empresa; esto hace que su satisfacción no sea alta al momento de la recibir una orden y al ejecutarla.
- Así mismo pudimos corroborar que la comunicación preponderante en la organización es verbal, para la asignación de nuevas tareas o a su vez algún tipo de comunicado que se quiera hacer llegar al personal.
- En la empresa existe un nivel medio de motivación por parte de los trabajadores, debido a que no se practica una correcta política de incentivos.
- La frecuencia de capacitaciones dentro de la empresa es mínima lo que hace que se generen conflictos entre compañeros.
- No existir buenas relaciones interpersonales entre los compañeros, esto hace que la aportación para el cumplimiento de los objetivos dentro de la organización no se cumplan a cabalidad y la aportación que cada uno pueda generar en su puesto de trabajo sea mínima.

4.3 RESULTADOS.

Después de haber ejecutado el proceso investigativo, se obtuvo información relevante que servirá de gran ayuda para la ejecución de estrategias claves para el mejoramiento del clima organizacional.

Conclusiones

Soderal, sociedad de Destilación de Alcoholes S.A, tiene un clima de organización medianamente adecuado, situación que no ha sido detectada oportunamente por sus directivos para las respectivas acciones correctivas.

Se pudo detectar lo siguiente:

- Falta de capacitación
- Inconformidad en la asignación de tareas
- Desmotivación de los trabajadores
- Conflictos entre compañeros
- Comunicación informal
- Escasa política de incentivos

Recomendaciones

- Sería muy conveniente para la empresa la aplicación de un programa motivacional que tenga incidencia en la mejora del clima organizacional, para que los trabajadores logren una sinergia con el desempeño de sus actividades.
- Por otro lado, que se aplique un proceso de capacitación para todas las áreas de la empresa de manera semestral, para mantener al personal actualizado y retroalimentado continuamente.
- Proporcionar a las jefaturas un manual donde se indiquen las metodologías a seguir para el mejoramiento del clima organizacional.
- Ejecutar un programa de incentivos con la finalidad de mantener a los trabajadores motivados y que se sientan comprometidos con la empresa y los objetivos de la misma.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 12 Verificación de las hipótesis

Hipótesis General	Verificación
El inadecuado clima organizacional está directamente relacionado con el deficiente desempeño laboral del personal de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña.	Esta hipótesis se verifica con la pregunta 9 y 10 de la encuesta y las preguntas 1 y 2 de la entrevista; a través de las cuales se ha podido comprobar que existe un inadecuado clima organizacional situación que afecta el desempeño del personal de la empresa.
Hipótesis Particulares	Verificación
La insatisfacción de los trabajadores de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S. A del cantón Marcelino Maridueña, es originada por la preferencia hacia el personal antiguo.	Se pudo verificar la hipótesis ya que está claramente visible en las repuestas de las preguntas 1 y 2 de la encuesta, donde se evidencia la preferencia hacia el personal antiguo y la mediana insatisfacción en la asignación de tareas.
La falta de comunicación formal por parte de las jefaturas incide en el desconocimiento de las funciones por parte del personal de la empresa Soderal Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña.	Se considera como válida la hipótesis, ya que las respuestas obtenidas en la pregunta 3 y 4 de la encuesta y pregunta 4 de la entrevista consideran que la comunicación preponderante en la empresa es de forma verbal.
Una inadecuada política de incentivos aplicada al personal de la empresa Soderal Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña, afecta en el nivel de desmotivación.	Al no existir una adecuada política de incentivos los trabajadores se sienten medianamente desmotivados al realizar su trabajo, se lo pudo confirmar con las preguntas 5 y 6 de la encuesta y pregunta 5 de la entrevista.

<p>La falta de capacitación sobre relaciones humanas provoca una deficiente relación interpersonal entre los colaboradores de la empresa Soderal Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña.</p>	<p>Con las preguntas 7 y 8 de la encuesta y preguntas 6 y 7 de la entrevista se pudo comprobar que el bajo nivel de capacitación afecta directamente en las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa.</p>
---	---

Fuente: Información obtenida de la encuesta

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Diseño de un manual para el mejoramiento del Clima Organizacional de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A., del cantón Marcelino Maridueña.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

El estudio del Clima Organizacional nos lleva a reconocer, categorizar e investigar las opiniones que tienen los trabajadores de Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A., acerca de la conducta organizacional en la que están inmersos, como por ejemplo, condición de control o supervisión, relaciones Interpersonales, políticas, formas de comunicación, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general, entre otros.

Consideramos necesario diseñar un Manual de Clima Organizacional que aporte a mejorar la efectividad y a la vez el nivel motivacional de los empleados de Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A.

En la actualidad dentro de las empresas nos encontramos bajo parámetros exigentes de calidad, perfección y efectividad. Es necesario analizar periódicamente el clima organizacional y motivacional ya que de esta manera lograremos optimizar la eficiencia y eficacia dentro de la empresa logrando que los empleados alcancen los objetivos de la organización.

Consideramos que el departamento de Talento Humano es uno de los pilares fundamentales para el logro de los objetivos propuestos, una estrategia importante en esta área es implantar óptimas relaciones laborales y a la vez realizar una retroalimentación eficaz que permita direccionar y reorganizar acciones de alto impacto en las funciones de los empleados tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Metodología de clima organizacional
- Funciones en las áreas de trabajo
- Evaluación del clima organizacional
- Un sistema de motivación y capacitación

Clima Laboral

El clima organizacional es muy substancial en las empresas debido a su influencia en los resultados de las metas planteadas ya que si existe un agradable clima organizacional habrán resultados positivos de igual manera si se labora en un ambiente pesado habrá resultados negativos, debemos recordar que son los altos directivos los que aportan o no al adecuado clima organizacional ya que ellos manejan el sistema de gestión siendo responsables del cumplimiento cabal de una buena relación laboral.

Cultura Organizacional

Es un conjunto de valores, sistemas y procedimientos que inciden en el comportamiento de cada persona dentro de una organización.

Riesgos Psicosociales

Son los aspectos ambientales y factores que causan estrés, los cuales pueden llegar a producir inconformidad en el trabajador e incluso afectar su salud.

El Mobbing

Es conocido como acoso laboral se manifiesta por la violencia psicológica a través de actos como malos tratos, aislamiento, amenazas y en los peores casos llega a ocurrir agresiones físicas.

A lo largo de los años las empresas cada vez muestran más interés por mantener un buen clima laboral, debido a los resultados positivos que generan los colaboradores altamente motivados a continuación mostraremos los puntos claves para el mejoramiento del clima organizacional.

1. Liderazgo
2. Comunicación
3. Motivación
4. Medición del Clima Organizacional

Liderazgo

El liderazgo es esencial en toda organización ya que un buen líder influye en los demás para que logren trabajar de manera eficiente siempre hacia un mismo objetivo.

Medición Del Clima Organizacional

Es de vital importancia llevar un control de resultados una vez aplicado los puntos anteriores, este seguimiento lograra detectarse si la empresa tiene un buen nivel de clima organizacional y de ser no ser así investigar si la aplicación metodológica está siendo manejada correctamente con la finalidad de retroalimentar para la mejora de la misma.

El clima organizacional se valora mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de toda la organización y entrevistas a las jefaturas.

Un buen clima organizacional se orienta hacia los objetivos generales de la empresa mientras que un deficiente clima organizacional genera un ambiente de conflicto y bajo rendimiento.

La Motivación y La Satisfacción Laboral

En las organizaciones casi en su totalidad la motivación laboral es una estrategia muy importante para el máximo desempeño de los trabajadores ya que se trata de

incentivarlos constantemente logrando que se sientan satisfechos y cómodos en su área de trabajo consiguiendo que realicen sus actividades de manera proactiva y efectiva dando como resultado un alto rendimiento dentro de la empresa.

Capacitación

La capacitación es considerada como una herramienta clave para la correcta administración del talento humano, ya que esta ofrece el mejoramiento considerable del colaborador en su área de trabajo, obteniendo el enriqueciendo de capacidades y conocimientos aportando al crecimiento de sus competencias lo cual conllevara a desempeñar efectivamente sus funciones dentro de la empresa.

Comunicación

La comunicación es un factor importante para mantener las buenas relaciones con los compañeros de trabajo tanto afectivas como laborales, mediante una clara comunicación fortalecida en base al respeto lograremos llegar al éxito ya sea individual como institucionalmente.

5.3 JUSTIFICACIÓN

El estudio que realizamos nos llevó a la determinación de encontrar ciertas deficiencias dentro de Soderal, Sociedad de Destilación de alcoholes S.A en el cual se detectó la baja presencia del clima organizacional debido al resultado de las encuestas y confirmar el desconocimiento de este problema por parte de las jefaturas mediante las entrevistas.

La propuesta expuesta se justifica mediante la recopilación de información relevante donde se evidencio la necesidad de establecer una mejora en el Clima Organizacional como una alternativa que ayudará a dirigir de mejor manera al personal de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A., para el logro óptimo de los objetivos institucionales.

Al iniciar este programa la empresa busca establecer una sinergia entre sus colaboradores, lo cual nos llevara hacia resultados positivos en el desempeño total de la empresa.

Los beneficios que obtendremos mediante este instrumento metodológico serán:

- Mejoramiento en las técnicas de comunicación
- Nuevas metodologías de liderazgo
- Mantener a sus trabajadores altamente motivados

Estos puntos llevarán a retar a los colaboradores a que realicen su trabajo de manera óptima y efectiva lo cual tendrá un impacto notable en la empresa a nivel socioeconómico y un impacto psicológico positivo en los trabajadores.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General

Contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional, considerando las necesidades particulares de las Empresa Soderal, Sociedad de Destilación de alcoholes S.A., para aportar en la evolución efectiva del desempeño del personal.

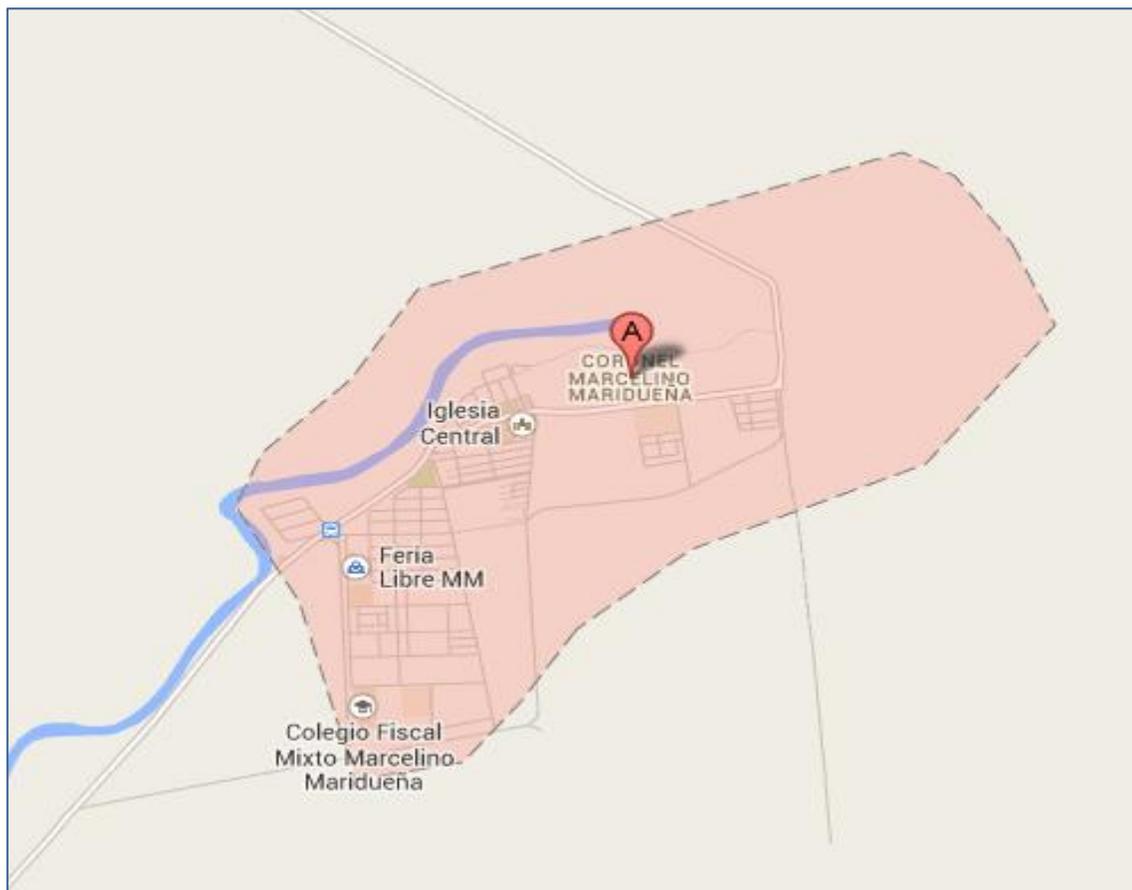
5.4.2 Objetivo Específicos

- Elaborar un Manual que sirva como instrumento para el mejoramiento y optimización del clima laboral.
- Elaboración de un test de Clima Organizacional para el seguimiento y retroalimentación anualmente.
- Aprobación del Manual y del test de Clima Organizacional por los directivos de Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña, para su respectiva ejecución.
- Establecer el cronograma de ejecución de manual para el mejoramiento del clima organizacional.

5.5 UBICACIÓN

El Manual para el mejoramiento del clima organizacional será aplicado en la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A., ubicada en Ecuador, provincia del Guayas, cantón Marcelino Maridueña, calles Av. San Carlos junto al Estadio San Carlos.

Figura 3 Mapa de Cantón Coronel Marcelino Maridueña-Provincia del Guayas



Fuente: Google earth

Figura 4 Ubicación Soderal, Soderal Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A.



Fuente: Google earth

5.6 FACTIBILIDAD

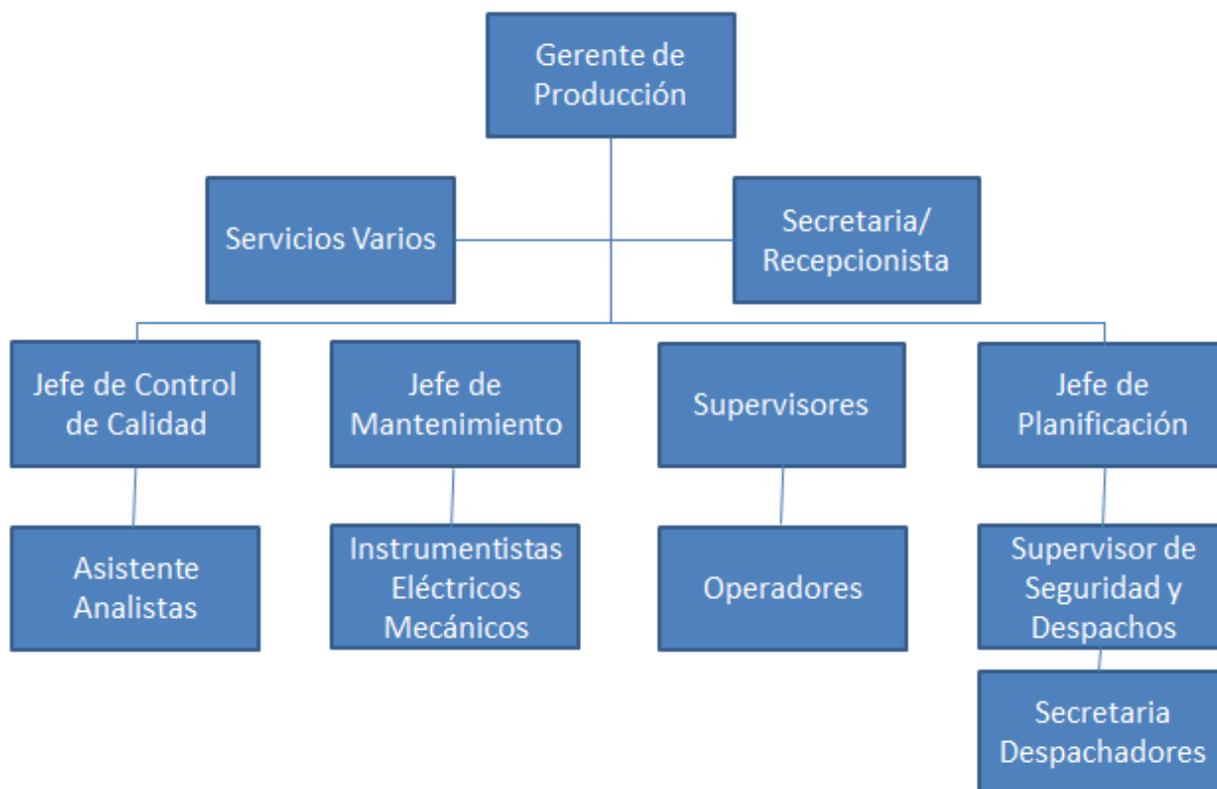
La presente propuesta es factible implementar, considerando criterios administrativos, técnicos, legales e incluso financieros:

5.6.1 Factibilidad Administrativa

Desde el punto de vista administrativo, el presente trabajo es factible ya que el nivel de profesional y técnico de los directivos y jefes, permitirá implementar los cambios necesarios en lo relacionado a la aplicación de políticas, ejecución de actividades y procesos de monitoreo del comportamiento del personal.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa, así como los principales elementos que direccionan la operación de la empresa:

Gráfico 11 Organigrama de la Empresa



Fuente: Dpto. Administrativo Planta Soderal.

Misión

Satisfacer la demanda del mercado nacional e internacional con efectividad, ofreciendo productos de calidad para las industrias farmacéutica, licorera, alimenticia y química, con un alto grado de responsabilidad social y con empleados altamente capacitados.

Visión

La mejora continua a través de servicios de calidad mediante tecnologías adecuadas y personal altamente capacitado y motivado para satisfacer sus necesidades de manera eficiente y eficaz con precios competitivos siendo el número uno para el consumidor.

Objetivos

Certificar un servicio de calidad, con las mejores tecnologías, con el mejor precio para satisfacer altamente a nuestros clientes logrando convertirnos en líderes en el mercado nacional e internacional dando la oportunidad a la generación de empleos con personas responsables y comprometidas con las metas organizacionales.

Valores

- Respeto al medio ambiente
- Responsabilidad social
- Equidad
- Compañerismo
- Calidez

Política integral

“Procesar y comercializar productos derivados de la caña de azúcar con gestión integral buscando satisfacer las expectativas de nuestros clientes, mercados y partes interesadas con los más altos estándares de calidad, innovando continuamente.”¹⁸

¹⁸ www.Soderal.com.ec

Foda

Cuadro 13 FODA

Nº	Factores Internos Claves
Fortalezas	
1	Infraestructura adecuada
2	Posicionamiento en el mercado nacional e internacional
3	Estabilidad económica
4	Calidad y garantía para la elaboración del producto final
5	Profesionales altamente capacitados
Debilidades	
1	Insatisfacción del personal
3	Escaza comunicación entre el personal
4	Falta de control y seguimiento en las capacitaciones
5	Deficiente seguridad industrial
Nº	Factores Internos Claves
Oportunidades	
1	Implementar nuevas tecnologías
2	Satisfacer las necesidades de los clientes
3	Poca competencia local
Amenazas	
1	Cambios de los parámetros relacionado al comercio exterior
2	Incremento de costos por modificación del código de trabajo
3	Generación de guerra de precios

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

ANALISIS FOFA-DODA

Cuadro 14 Análisis FOFA-DODA

	OPOTUNIDADES			AMENAZAS		
	Implementar nuevas tecnologías	Satisfacer las necesidades de los clientes	Poca competencia local	Cambios de los parámetros relacionados al comercio exterior	Incremento de la nómina por modificación del código de trabajo	Generación de guerra de precios
FORTALEZAS						
Infraestructura adecuada	Aprovechar el espacio físico para el aumento de tecnologías que permitan la actualización y mejora de sus productos	Ampliar los servicios mediante un departamento de atención al cliente	Aprovechar la ubicación y su escasa competencia para incrementar las ventas, en el sector de Guayaquil.			
Posicionamiento en el mercado nacional e internacional	Aumentar el posicionamiento en el mercado alcoholero mejorando la calidad del producto, a través del uso de tecnología de punta.	Mantener la preferencia de los clientes, evaluando de forma continua las necesidades de los clientes.				

Estabilidad económica	Financiamiento de tecnología requerida por la empresa.	Diversificación de los productos acorde a las expectativas de los clientes.		Realizar la inversión de los excedentes de efectivo para cubrir posibles déficit futuros	Realizar la inversión de los excedentes de efectivo para cubrir posibles déficit futuros	Realizar la inversión de los excedentes de efectivo para cubrir posibles déficit futuros
Calidad y garantía para la elaboración del producto final		Asegurar la calidad de los productos, a través de la adquisición de materias primas de primer nivel.	Efectuar sondeo de mercado para asegurar la mayor participación en el mismo.	Estudio continuo de las caracteriza del producto requerido en mercados internacionales.		
Profesionales altamente capacitados					Mejorar el clima organizacional del trabajador, a través de implementación de incentivos y plan de capacitación.	
DEBILIDADES						
Insatisfacción del personal	Mantener actualizados a los colaboradores con la finalidad de que se sientan capaces y se acoplen a los cambios tecnológicos.	Incentivar a los colaboradores para que de esa manera se sientan motivados a ofrecer un mejor servicio y a la vez mejorar su productividad.			Aplicar las reformas que establezca el código de trabajo, para evitar insatisfacción del personal.	

Escaza comunicación entre el personal	Mejorar las comunicaciones internas con el uso de nuevas tecnologías.					
Falta de control y seguimiento en las capacitaciones		Implementar un proceso de seguimiento de las capacitaciones al personal para brindar una mejor atención al cliente.				
Deficiente seguridad industrial	Implementar un procedimiento de seguridad industrial utilizando la tecnología disponible.					

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

La propuesta planteada pretende contribuir con las estrategias establecidas en el FOFA-DODA que se relacionan con el mejoramiento del clima organizacional, es decir:

- Mejorar el clima organizacional del trabajador, a través de implementación de incentivos y plan de capacitación
- Mantener actualizados a los colaboradores con la finalidad de que se sientan capaces y se acoplen a los cambios tecnológicos.
- Incentivar a los colaboradores para que de esa manera se sientan motivados a ofrecer un mejor servicio y a la vez mejorar su productividad.
- Mejorar las comunicaciones internas con el uso de nuevas tecnologías.
- Implementar un proceso de seguimiento de las capacitaciones al personal para brindar una mejor atención al cliente.
- Implementar un procedimiento de seguridad industrial utilizando la tecnología disponible.

5.6.2 Factibilidad Técnica

Estructura del Manual

- **Presentación:** Hace referencia a los aspectos más relevantes del clima organizacional a nivel mundial.
- **Introducción:** Contendrá información básica sobre el clima organizacional y cómo influye en el diario vivir de la organización.
- **Objetivo:** Contendrá la razón clave de la elaboración de este manual.
- **Alcance:** Dirigido a todo el talento humano de la empresa
- **Responsabilidades:** Delegadas al personal competente de cada área para la ejecución de las actividades.
- **Definiciones:** Estarán sujetas según el contenido del manual.
- **Procedimientos:** deberá constar con los siguientes detalles.
 - ❖ Objetivo: describir el objetivo del alcance de lo propuesto para el área.
 - ❖ Estructura: presenta el detalle de lo que se va a realizar, actividades, etc.
 - ❖ Presupuesto: presenta el detalle de los gastos proyectados.
 - ❖ Contenido: descripción de lo planteado en la estructura.
 - ❖ Ejecución: proyección del plan.
 - ❖ Evaluación y seguimiento.
- **Registros:** Evidencia documental que servirá como soporte para la recopilación de datos.
- **Referencias:** Información de la fuente que se tomó en consideración para la elaboración de este manual.

5.6.3 Factibilidad Legal

En este punto no existe ningún inconveniente con la aplicación de esta metodología en la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A., ya que la misma cuenta con un Reglamento Interno de trabajo, donde detalla las obligaciones de los trabajadores y de la empresa que deben ser cumplidas por ambas partes.

En capítulo VIII Obligaciones de los trabajadores;

“Artículo 35.- Son Obligaciones especiales de los TRABAJADORES, las siguientes:

D) Participar activamente en los cursos, seminarios, certámenes de capacitación mejoramiento, cuando la EMPRESA lo seleccione para ello”¹⁹

Establece que los trabajadores están en la obligación de participar en lo establecido por la empresa.

Además apoyados del código de trabajo.

Art. 42.- En este artículo se muestran las obligaciones del empleador.

16. *“Proporcionar a los colaboradores una relación de respeto, consideración y buen trato sin ofender física o verbalmente”.²⁰*

5.6.4 Factibilidad Presupuestaria

Se realizará un presupuesto proyectado a tres años, donde podamos medir el mejoramiento del clima organizacional. La inversión inicial para el funcionamiento de esta propuesta es de 1.418,00 dólares los cuales corresponden a los servicios prestados por la presentación del manual y la capacitación de los mismos, adicional a esta inversión se consideró refrigerios y suministros de oficina y material para la impresión de los manuales como lo son resmas de papel, lápiz e impresiones.

Los gastos serán aplicados a partir del primer año de ejecución considerando el 5% de incremento por inflación, además se ha estimado que para la ejecución del plan de capacitación y el plan motivacional, se utilizarán suministros de oficina entre otros gastos adicionales.

El tiempo estipulado para la ejecución de este proyecto es de tres años, en el cual se dará un seguimiento exhaustivo para detectar cualquier inconveniente en el proceso.

¹⁹ Reglamento Interno de la Compañía

²⁰(Codigo de trabajo)

Cuadro 15 Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL

Concepto	Unidades	Valor Unitario	Valor
Servicios Profesionales	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Capacitacion	1	300	\$ 300,00
Refrigerios	1	50	\$ 50,00
Toner para la Impresión de Manuales	10	6	\$ 60,00
Resma de Papel	1	5	\$ 5,00
Lápiz	12	0,25	\$ 3,00
			\$ 1.418,00

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Cuadro 16 Gastos anuales

GASTOS ANUALES

Concepto	Unidades	Valor Unitario	Valor
PLAN DE CAPACITACIÓN	1	\$ 5.790,00	\$ 5.790,00
PRESUPUESTO POR INTEGRACION	1	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00
SUIMISTRO DE OFICINA	1	\$ 200,00	\$ 200,00
OTROS	1	\$ 150,00	\$ 150,00
			\$ 7.400,00

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

5.7 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

En este punto se propone iniciar con la presentación de un Manual de Procedimientos para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A.

El liderazgo es de vital importancia dentro de las organizaciones ya que describe el resultado positivo de las relaciones entre jefaturas y empleados, esto quiere decir que mientras exista un buen liderazgo se fomentaría el respeto y por ende un buen clima laboral, trabajando en equipo, siendo efectivo, disminuyendo los conflictos aumentando la productividad y satisfacción considerada en el trabajo

Proponemos un manual para el mejoramiento del Clima Organizacional dirigido a las jefaturas quienes serán responsables de su ejecución y seguimiento, como parte del manual consideramos un calendario motivacional con el objetivo de mantener a los colaboradores incentivados, también incluimos un plan de capacitación donde se trataran temas importantes para el crecimiento motivacional y mejoramiento de las relaciones interpersonales e intrapersonales, además incluimos un cuestionario que debe ser aplicado a todos los colaboradores para detectar el nivel de clima organizacional hemos considerado los siguientes puntos: comunicación, motivación, metas, liderazgo, talento humano, satisfacción laboral y autoevaluación este último punto se lo creo con la finalidad de que el trabajador evalúe su comportamiento, con este cuestionario podemos detectar si el ambiente del clima ha mejorado o no para realizar las respectivas retroalimentaciones, es importante mencionar que con la correcta aplicación de este manual tendremos resultados muy favorables para la empresa ya que los trabajadores serán más competitivos y productivos debido a que todo su esfuerzo será recompensado sintiéndose motivados y satisfechos en su trabajo.

5.7.1 Actividades

Dentro de las actividades a realizar para la ejecución de esta propuesta son las siguientes:

Detectar las necesidades que conlleven al mejoramiento del Clima Organizacional de Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña.

- Determinar modelos acordes a la necesidad de la empresa.
- Establecer ventajas y desventajas de los modelos investigados
- Puntualizar los elementos que conforman el clima organizacional
- Establecer los elementos aplicables según la necesidad de la empresa

Encontrar los factores críticos que impidan el mejoramiento del clima organizacional.

- Determinar factores críticos típicos del mejoramiento del clima organizacional
- Contrastar los factores críticos típicos versus la situación actual de la empresa
- Determinar factores críticos típicos que aplican en el mejoramiento del clima organizacional.

Elaborar un Manual que sirva como instrumento para el mejoramiento y optimización del clima laboral.

- Determinar modelos de manuales para el mejoramiento del clima organizacional
- Establecer los componentes del manual
- Construcción del manual

Elaboración de un test de Clima Organizacional para el seguimiento y retroalimentación anualmente.

- Determinar modelos de test para el mejoramiento del clima organizacional
- Establecer los componentes del test
- Construcción del test

Aprobación del Manual y del test de Clima Organizacional por los directivos de Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A del cantón Marcelino Maridueña, para su respectiva ejecución.

- Presentación del manual a los directivos de la empresa
- Realizar ajuste solicitados por los directivos de la empresa
- Impresión de los manuales

Establecer el cronograma de ejecución de manual para el mejoramiento del clima organizacional.

- Conformación del comité de revisión del clima organizacional.
- Inspección del ambiente físico Ambiente físico
- Levantamiento y procesamiento de la información de la aplicación del test
- Comunicación entre Empleador-Trabajador.
- Capacitación del personal.

5.7.1 Análisis financiero

Con el objeto de justificar la implementación de la presente propuesta en función de un criterio financiero a continuación se muestra el flujo de efectivo general básicamente por los desembolsos que tendrá que realizar la empresa. Tenemos como inversión inicial \$1.588,16. El plan de capacitación está estimado para tres años junto con el presupuesto de integración y suministros de oficina lo cual al final de los periodos nos dará un flujo neto de \$8.158,50 hemos considerado como tasa de interés la proporcionada por el Banco Central del Ecuador para empresas privadas.

Cuadro 17 Flujo de Efectivo

DISEÑO DE UN MANUAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SODDERAL S.A.

FLUJO DE CAJA

	PERIODOS ANUALES			
	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
DESEMBOLSOS GENERADOS				
INVERSIÒN	\$ (1.588,16)			
GASTOS				
PLAN DE CAPACITACIÒN		\$ (5.790,00)	\$ (6.079,50)	\$ (6.383,48)
PRESUPUESTO POR INTEGRACION		\$ (1.260,00)	\$ (1.323,00)	\$ (1.389,15)
SUIMISTRO DE OFICINA		\$ (200,00)	\$ (210,00)	\$ (220,50)
OTROS		\$ (150,00)	\$ (157,50)	\$ (165,38)
FLUJO NETO	\$ (1.588,16)	\$ (7.400,00)	\$ (7.770,00)	\$ (8.158,50)

Costo Anual Unificado Equivalente (\$ 8.392,62)

Tasa de descuento 10,21%

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

Como se aprecia en el cuadro anterior, para evaluar la propuesta se consideran los gastos que se generarán por concepto de capacitación, reuniones de integración del personal, suministros y la inversión inicial requerida para implementar el manual. Se aplica como método de evaluación el costo anual unificado equivalente (CAUE), para establecer un promedio del gasto que tendrá que asumir la empresa en el mejoramiento del clima organizacional, para este caso será de \$ 8.392,62. Para el cálculo se utiliza una tasa de descuento del 10,21% que corresponde al costo financiero del financiamiento de la inversión (tasa pasiva aplicada por banco por préstamo).

5.7.3 Impacto

El diseño de un manual para el mejoramiento del clima organizacional tendrá un impacto altamente positivo ya que al ejecutarse este programa mejorará principalmente el grado de motivación, satisfacción y la relación de grupo.

Entre los beneficios tenemos los siguientes:

- Buenas relaciones interpersonales
- Perfeccionamiento de las comunicaciones
- Optimización de las relaciones entre jefatura y trabajadores
- Aumento de la productividad de los colaboradores
- Trabajo en conjunto hacia las metas organizacionales
- Fortalecimiento de las competencias
- Desarrollo personal y profesional
- Compañerismo
- Reducción de conflictos

5.7.4 Cronograma

Cuadro 18 Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES											
Objetivos Específicos/Actividades	Propuesta		Implementación							Responsable	
	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14		
Detectar las necesidades que conlleven al mejoramiento del Clima Organizacional											
1 Determinar modelos acordes a la necesidad de la empresa.	X										Autoras de la Propuesta
2 Establecer ventajas y desventajas de los modelos investigados	X										Autoras de la Propuesta
3 Puntualizar los elementos que conforman el clima organizacional	X										Autoras de la Propuesta
4 Establecer los elementos aplicables según la necesidad de la empresa	X										Autoras de la Propuesta
Encontrar los factores críticos que impidan el mejoramiento del clima organizacional.											
1 Determinar factores críticos típicos del mejoramiento del clima organizacional		X									Autoras de la Propuesta
2 Contrastar los factores críticos típicos versus la situación actual de la empresa		X									Autoras de la Propuesta
3 Determinar factores críticos típicos que aplican en el mejoramiento del clima organizacional.		X									Autoras de la Propuesta
Elaborar un Manual que sirva como instrumento para el mejoramiento y optimización del clima laboral.											
1 Determinar modelos de manuales para el mejoramiento del clima organizacional		X									Autoras de la Propuesta
2 Establecer los componentes del manual		X									Autoras de la Propuesta
3 Construcción del manual		X									Autoras de la Propuesta
Elaboración de un test de Clima Organizacional para el seguimiento y retroalimentación anualmente											
1 Determinar modelos de test para el mejoramiento del clima organizacional		X									Autoras de la Propuesta
2 Establecer los componentes del test		X									Autoras de la Propuesta
3 Construcción del test		X									Autoras de la Propuesta
Aprobación del Manual y del test de Clima Organizacional por los directivos de la empresa, para su respectiva ejecución.											
1 Presentación del manual a los directivos de la empresa				X							Autoras de la Propuesta
2 Realizar ajuste solicitados por los directivos de la empresa				X							Autoras de la Propuesta
3 Impresión de los manuales				X							Autoras de la Propuesta
Establecer el cronograma de ejecución de manual para el mejoramiento del clima organizacional											
1 Conformación del comité de revisión del clima organizacional.						X					Directivos de la empresa
2 Inspección del ambiente físico Ambiente físico							X				Comité de Revisión
3 Levantamiento y procesamiento de la información de la aplicación del test							X				Comité de Revisión
4 Capacitación del personal.								X	X		Departamento de RRHH

Elaborado por: Dámaris González/Katty Toledo

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

Entre los lineamientos para evaluar la propuesta, es decir comprobar la efectividad del manual para el mejoramiento del clima organizacional, se requiere aplicar anualmente el test de clima organizacional, el mismo que permitirá confirmar los beneficios indicados en los impactos, y realizar un proceso de retroalimentación en caso de existir factores anómalos. Este proceso deberá ser realizado de forma recurrente.

Conclusiones

- ✓ Hemos determinado que el diseño de un manual para el mejoramiento del clima organizacional causara en los trabajadores una evolución favorable del rendimiento debido a la corrección del clima laboral.
- ✓ Esta investigación es posible llevarla a cabo ya que mediante el análisis realizado se pudo concluir que al tener un ambiente motivacional adecuado los colaboradores generaran un alto nivel de proactividad debido a la seguridad que tendrán en sí mismo.
- ✓ Obtendremos resultados relativamente favorables tanto a los colaboradores como a la organización a mediano plazo.
- ✓ La propuesta es ejecutable desde el punto de vista administrativo, técnico, legal, presupuestario y financiero.

Recomendaciones

- ✓ Aplicar el manual para el mejoramiento del clima organizacional a partir de enero del próximo año.
- ✓ Realizar un seguimiento continuo para conocer las perspectivas y resultados de esta investigación y a la vez mejorar cualquier falencia con la respectiva retroalimentación.
- ✓ Es importante que luego del tiempo establecido en aplicación de esta propuesta se realice las actualizaciones necesarias para la verificación y control de la misma.

Bibliografía

- Beckhard, R. (1969). Desarrollo Organizacional. Beckhard, E., 1969.
- Cardona, C. R. (2002). Fundamentos de administración. Bogota: ECOE EDICIONES.
- Castaño, J. (2006). Laboratorio de Estudios Interculturales. Trotta.
- Chiavenato, I. (2006). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill.
- Código de Trabajo. (s.f.).
- Decenzo, S. P.-D. (2002). Fundamentos de la Administración. MexicoDf: Prentice Hall.
- es.scribd.com. (s.f.). <http://es.scribd.com/doc/15487807/Manual-de-Funciones>.
- GOLDHABER, G. (2000). Comunicación Organizacional. Plaza y Valdez Editores.
- Hall, R. (1996). Comportamiento organizacional. measuringimmunisationcoverage .
- James Arthur FinchStoner, R. E. (1996). Administración. Mexico: Pearson Education.
- Silva, R. O. (2002). Teorías de la Administración. CengageLearning Editores.
- Chiavenato D. (2004). Comportamiento organizacional La Dinámica del Éxito en las organizaciones. México: Editorial Internacional Thomson.
- OCEANO/CENTRUM, Los Nuevos Empresarios TOMO II, Editorial Gedisa 2008, p. 605
- OCEANO , Diccionario de Sinónimos y Antónimos Grupo Editorial Océano
- OCEANO UNO COLOR, Diccionario Enciclopédico, Mini Editorial Océano 2005
- BOZAL Rocío: Psicología de trabajo para relaciones laborales, Editorial: Nomos S.A., Edición: 1^a
- FLEITMAN Jack, Evaluación Integral para Modelos de Calidad, Editorial México, 2008 . p 79
- VANCEVICH John M., KONOPASKE Robert y MATTESON Michael T. Comportamiento Organizacional, Editorial: McGraw-Hill, Edición: 7^a, Año: 2006
- WAYNE Mondy R., NOE Robert M.: Administración de Recursos Humanos, novena edición, 2005.
- Bañuelos, A., Descals, F., Bernabéu, A. (2008). Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones. Volumen 24, n0 2 página 153 -167

GASPAR BERBEL, Federico Gan, Manual de Recursos Humanos, Editorial UOC. 2007. p 177

EDEL, R. GARCÍA, A., 20071 clima y compromiso organizacional, Versión electrónica gratuita, Madrid

KOONT, Haroldo y WEIHRICH, Heinz Administración. 9^oedic. Mc Graw Hill Interamericana de México. S.A de C.V. Colombia. 2000. p 7

Taylor, W. Frederick. (1975) Fundamentos de la administración científica. Herrero. México. 1975. (Publicado en 1991).

Leme, M. (2009). La Cultura Organizacional Y La Renovación De Las Competencias Volumen 6, n^o1 BAR,

ROBINS, Stephen P, 20091, comportamiento organizacional, Internacional Thompson Editores, Mexico

Parra, G. (2004). Estudio de la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Hotel Club Bucanero, edit, universo, La Habana

Pelekais, C., Nava A. & Tirado L., (2006) Revista Telos. Inteligencia Emocional y su Influencia en el Clima de Organización en los niveles de Gestión de la Pymes.

Robbins, S (2004); "Comportamiento Organizacional". Décima Edición

RODRÍGUEZ S., Manuel: Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética. México, Editorial Grijalbo, 2000.

Linkografía

http://books.google.com.ec/books?id=v_sFY1XRFalC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

http://portal.uniquindio.edu.co/dep/ghumana/images/stories/documentos/memorias_capacitaciones/clima_orga_comun_asertiva.pdf

<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>

<http://definicion.de/relaciones-interpersonales/>

<http://www.eoi.es/blogs/ruddyramonalonzo/2012/02/28/manejo-de-conflictos-en-las-organizaciones/>

<http://www.merca20.com/5-consejos-para-un-trabajo-en-equipo-efectivo/>

<http://www.gerencie.com/comunicacion-en-las-organizaciones.html>

<http://www.psicologosorganizacionales.net/>

<http://www.webs2002.uab.es>

<http://www.psicologia-online.com/pir/introduccion-motivacion-en-las-organizaciones.html>

<http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>

<http://prezi.com/cyxcsinirp5i/tesis-clima-laboral-y-satisfaccion-laboral/>

<http://186.42.96.211:8080/jspui/bitstream/123456789/342/1/Tesis%20Clima%20Organizacional.pdf>

<http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020146516/1020146516.PDF>

<http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>

<http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/54675C79-A455-4B62-B714-E9200642BF83/145962/ProcedEvalRiesgosPsico.pdf>

<http://www.ual.es/GruposInv/Prevencion/evaluacion/procedimiento/F.%20Factores%20Psicosociales.pdf>

http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_48068711_2.pdf

<http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa/losconflictosenlasorganizaciones.htm>

<http://dspace.ups.edu.ec>. (s.f.). Recuperado el 2013

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teorias-de-la-administracion.htm>. (s.f.).

itescam.edu. (s.f.). www.itescam.edu.

www.soderal.com.ec. (s.f.).

Anexos

Anexo 1 Encuesta



ENCUESTA **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

OBJETIVO: Determinar características, y estado de la situación actual de la Empresa, con respecto al Clima Organizacional que se maneja en la misma.

COOPERACIÓN: Su ayuda es de vital importancia para los objetivos de esta investigación. Le garantizamos que su información será usada con estricta confidencialidad.

INSTRUCCIONES: Favor llenar esta encuesta con la información más precisa posible. En lo posible no deje ninguna pregunta sin respuesta.

Fecha: ___/___/2013 Empresa: Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A

Día / mes

1. ¿Califique su nivel de satisfacción respecto al proceso de asignación de tareas?

- 1. Altamente satisfactorio
- 2. Medianamente satisfactorio
- 3. Insatisfactorio

2. ¿Considera usted que existe preferencia hacia el personal más antiguo de la empresa?

- 1. Siempre
- 2. Casi siempre
- 3. Algunas veces
- 4. Nunca

3. ¿Con qué frecuencia su jefe inmediato le asigna de forma verbal nuevas tareas?

- 1. Siempre
- 2. Casi siempre
- 3. Algunas veces
- 4. Nunca

4. ¿Cuál es el medio de comunicación más utilizado dentro de la empresa?

- 1. Verbal
- 2. Memorando
- 3. Oficio
- 4. Correo electrónico

5. ¿Califique el nivel de motivación que usted considera tener dentro de la empresa?

- 1. Altamente motivado
- 2. Medianamente motivado
- 3. Desmotivado

6. ¿Existe una política de incentivos o retribuciones hacia los trabajadores?

- 1. Siempre
- 2. Casi siempre
- 3. Algunas veces
- 4. Nunca

7. ¿En el último año cuál es el número de capacitaciones recibidas?

- 1. Ninguna
- 2. De 1 a 3
- 3. De 3 a 5
- 4. Más de 5

8. ¿Con qué frecuencia usted ha observado conflictos entre compañeros de la empresa?

- 1. Siempre
- 2. Casi siempre
- 3. Algunas veces
- 4. Nunca

9. ¿En qué medida usted podría mejorar su aportación al cumplimiento de la misión de la empresa?

- 1. 100%
- 2. 75%
- 3. 50%
- 4. 25%
- 5. 0%

10. ¿Cómo calificaría usted la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?

- 1. Excelente
- 2. Muy buena
- 3. Buena
- 4. Mala

MUCHAS GRACIAS.

Anexo 2 Entrevista



ENTREVISTA

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

OBJETIVO: Determinar características, y estado de la situación actual de la Empresa, con respecto al Clima Organizacional que se maneja en la misma.

COOPERACIÓN: Su ayuda es de vital importancia para los objetivos de esta investigación. Le garantizamos que su información será usada con estricta confidencialidad.

Fecha: ___/___/2013 Empresa: Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A

Día / mes

- 1. ¿Qué tipo de mecanismo para evaluar el desempeño del personal aplica la empresa, y cuáles han sido los resultados?**

- 2. ¿Desde su perspectiva considera que existe un adecuado clima organizacional dentro de la empresa?**

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

4. **¿Qué sistema de comunicación se practica actualmente en la empresa, en especial para notificar la asignación de tareas al personal?**

5. **¿Existe una política de incentivos o retribuciones hacia los trabajadores?**

6. **¿Existe un plan de capacitaciones en la empresa y en qué medida se lo cumple?**

7. **¿Considera usted que entre los empleados de la empresa existe buenas relaciones interpersonales?**

MUCHAS GRACIAS.

Anexo 3 Tasas de Interés

Septiembre 25 de 2013

Google™ Custom Search

Ayudas Acceso Directo Contáctenos

El Banco Central	Estadística	Mercados Financieros	Servicios Bancarios	Publicaciones de Banca Central
Museo Numismático	Bibliotecas	Comunicación y Medios	Certificación Electrónica	Comercio Exterior

Tasas de Interés			
SEPTIEMBRE 2013 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

Anexo 4 Presupuesto plan de Capacitación.

**PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACION ANUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL
EMPRESA SODERAL, SOCIEDAD DE DESTILACION DE ALCOHOLES S.A**

No.	Clasificación	Temas de competencias/conocimientos	AÑO 2014	TEMAS	DIRIGIDO A	# PART.	HORAS PLANEADAS	VALOR UNITARIO	TOTAL
1	Conocimiento	Comunicación efectiva entre compañeros	MES 1	Liderazgo y comunicación efectiva	Todo el personal	63	3	\$ 20,00	\$ 1.260,00
2	Entrenamiento	Técnicas de mejoramiento motivacional	MES 3	Seminario de elaboración de técnicas para las relaciones interpersonales	Jefaturas	5	40	\$ 150,00	\$ 750,00
3	Conocimiento	Buenas relaciones en familia	MES 3	Charla fortalecimiento de los lazos familiares	Todo el personal	63	2	\$ 20,00	\$ 1.260,00
4	Conocimiento	Como lograr la satisfacción personal	MES 6	marketing personal	Todo el personal	63	2	\$ 20,00	\$ 1.260,00
5	Conocimiento	Clima organizacional optimo	MES 9	pasos para un clima laboral efectivo	Todo el personal	63	3	\$ 20,00	\$ 1.260,00
									\$ 5.790,00

Elaborado por:	Dámaris González/Katty Toledo
Fecha de Elaboración:	01/09/2013

Aprobado por:	Gerente de Producción
Fecha de aprobación:	

Anexo 5 Plan de Capacitación.

PLAN DE CAPACITACION ANUAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL EMPRESA SODERAL, SOCIEDAD DE DESTILACION DE ALCOHOLES S.A

No.	Clasificación	Temas de competencias/conocimientos	AÑO	TEMAS	DIRIGIDO A	# PART.	HORAS PLANEADAS
1	Conocimiento	Comunicación efectiva entre compañeros	MES 1	Liderazgo y comunicación efectiva	Todo el personal	63	3
2	Entrenamiento	Técnicas de mejoramiento motivacional	MES 3	Seminario de elaboración de técnicas para las relaciones interpersonales	Jefaturas	5	40
3	Conocimiento	Buenas relaciones en familia	MES 3	Charla fortalecimiento de los lazos familiares	Todo el personal	63	2
4	Conocimiento	Como lograr la satisfacción personal	MES 6	marketing personal	Todo el personal	63	2
5	Conocimiento	Clima organizacional optimo	MES 9	pasos para un clima laboral efectivo	Todo el personal	63	3

Elaborado por:	Dámaris González/Katty Toledo
Fecha de Elaboración:	

Aprobado por:	Gerente de Producción
Fecha de aprobación:	

Anexo 6 Presupuesto Programa Motivacional.

PROGRAMA MOTIVACIONAL EMPRESA SODERAL, SOCIEDAD DE DESTILACION DE ALCOHOLES S.A								
No.	Clasificación	Temas de competencias/conocimientos	AÑO 2014	TEMAS	DIRIGIDO A	# PART.	VALOR UNITARIO	TOTAL
1	FESTIVIDADES DE CUMPLEAÑOS PARA LOS TRABAJADORES	Reconocimiento a cada trabajador el día de su cumpleaños o días próximos.	2014	Involucramiento del Personal con la empresa.	Todo el personal	63	\$ 10,00	\$ 630,00
2	RECORDATORIO DE FECHAS DE INGRESOS DE LOS TRABAJADORES	Hacer recordatorio de las fechas de ingreso de cada uno de los trabajadores.	2014	Motivar a los trabajadores para que se sientan involucrados con la empresa.	Todo el personal	63	\$ 10,00	\$ 630,00
								\$ 1.260,00

Elaborado por:	Dámaris González/Katty Toledo
Fecha de Elaboración:	

Aprobado por:	Gerente de Producción
Fecha de aprobación:	

Anexo 7 Programa Motivacional.

PROGRAMA MOTIVACIONAL EMPRESA SODERAL, SOCIEDAD DE DESTILACION DE ALCOHOLES S.A 2014						
No.	ACTIVIDAD	CONCEPTO	AÑO	IMPACTO	DIRIGIDO A	# PART.
1	FESTIVIDADES DE CUMPLEAÑOS PARA LOS TRABAJADORES	Reconocimiento a cada trabajador el día de su cumpleaños o días próximos.	2014	Involucramiento del Personal con la empresa.	Todo el personal	63
2	RECORDATORIO DE FECHAS DE INGRESOS DE LOS TRABAJADORES	Hacer recordatorio de las fechas de ingreso de cada uno de los trabajadores.	2014	Motivar a los trabajadores para que se sientan involucrados con la empresa.	Todo el personal	63

Elaborado por:	Dámaris González/Katty Toledo
Fecha de Elaboración:	

Aprobado por:	Gerente de Producción
Fecha de aprobación:	

Anexo 8





Anexo 6

NEW! [Upgraded](#) and more accurate plagiarism detection. [Learn more.](#)

The Plagiarism Checker

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
Hemos detectado a través del conocimiento del mercado la necesidad	OK
Milagro a quien queremos aportar y que está debidamente	OK
metodología a utilizar se vinculara con una encuesta o una	OK
beneficiarios no solo serán los clientes sino también porque no	OK

Results: No plagiarism suspected

[Go Back](#)

© 2002-2010 by/DBA Brian Klug - [Contact](#)

Help Bubble

Internet | Modo protegido: activado

ES 21:46 26/09/2013

Anexo 6

Outlook - katty.toledo@hotmail.com x originality report 29.9.2013 x originality report 29.9.2013 x

file:///D:/Mis%20Documentos/Plagiarism%20Detector%20reports/originality%20report%2029.9.2013%2015-25-14%20-%20Tesis%20of

details:

Generation Time and Date: 29/09/2013 15:25:14

Document Name: Tesis final Imprimir.docx

Document Location: F:\Tesis\Tesis final Imprimir.docx

Document Words Count: 23031

Important Hint: to understand what exactly is meant by any report value - you can click "Help Image" . It will navigate to the most detailed explanation at our web site.

Plagiarism Detection Chart:

Category	Percentage
Original	90.00%
Referenced	6.00%
Plagiarism	4.00%
Linked	0.00%

Referenced 6% / Linked 0%
Original - 90% / 4% - Plagiarism

Inicio | originality report 29... | Plagiarism Detector ... | Available reports: | Plagiarism Detector r... | Documento1 - Micros... | 15:27

Manual para el Mejoramiento del Clima Organizacional.

La creación de las organizaciones
emocionalmente Inteligentes.

Soderal, Sociedad de Destilación de
Alcoholes S.A



Contenido

PRESENTACIÓN.....	1
INTRODUCCION.....	3
La Realidad Emocional de los Equipos.....	4
Maximizar la Inteligencia Emocional de los Grupos.....	4
El Equipo Autogestionado.....	5
El Equipo Empático.....	6
El descubrimiento de la realidad emocional de un equipo.....	6
El Establecimiento de las Reglas fundamentales: La Teoría del Líder.....	9
El Descubrimiento de la Inteligencia Emocional de los Equipos.....	10
1. OBJETIVO:	11
2. ALCANCE:	11
3. POLITICAS:	11
4. RESPONSABILIDADES:	12
5. PROCEDIMIENTO:	14
6. REGISTROS:	16
7. DEFINICIONES:	17
8. REFERENCIAS:	18
9. ANEXOS:	18

PRESENTACIÓN

El clima organizacional dentro de las organizaciones ha tomado un papel muy importante para el desarrollo de las industrias a nivel mundial, ya que las empresas se ven afectadas positiva o negativamente por el desempeño de sus colaboradores.

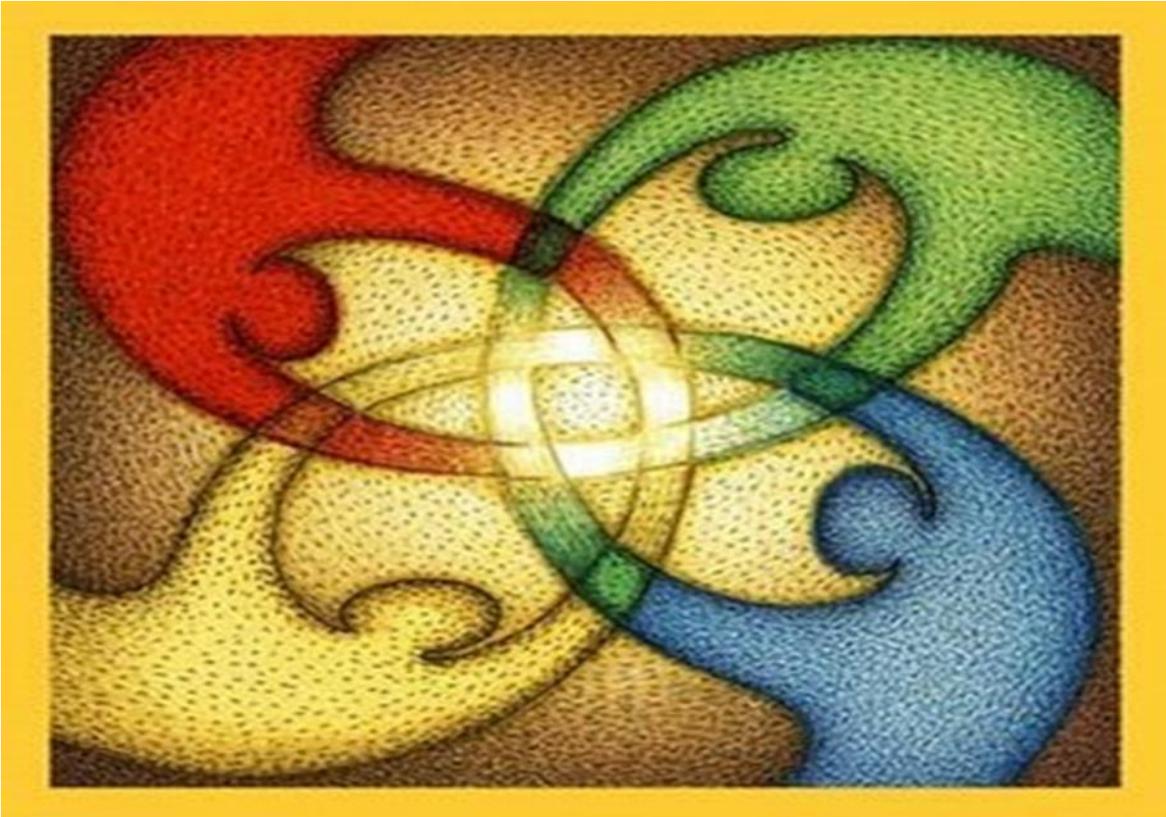
Debido al crecimiento de las industrias, ha aumentado un sin número de aspectos que hacen que las organizaciones cumplan con los requisitos necesarios en ambiente y trato favorable hacia sus trabajadores.

Sabemos que el desempeño de los trabajadores está directamente relacionado con la producción y prestación de servicios, ya que al sentirse motivados y conformes en sus trabajos reflejarán sin duda los resultados positivo en el mismo.

Si bien los cambios que se presentan en las organizaciones no son aceptados radicalmente por el talento humano inmerso en las empresas, es necesario tener un proceso de adaptación en el cual permitamos el involucramiento Trabajador-Empresa, para resultados óptimos de los objetivos Organizacionales.

Este manual ha sido diseñados y producido pensando en su aplicabilidad en la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A.

Es un orgullo presentar este trabajo dirigido al personal técnico de la Empresa, en búsqueda de poder fortalecer el Clima Organizacional y los impactos que esta causa, a fin de que puedan aplicar diversas medidas que les permitan reducir su vulnerabilidad ante esta eventualidad presente en las organizaciones.



Estamos seguros que este documento contribuirá a mejorar las condiciones de trabajo en aspectos de motivación de los trabajadores de la empresa, así como para identificar y aplicar las medidas de adaptación que les permitan reducir su vulnerabilidad y lograr el desarrollo sostenible.

Dámaris González

Katty Toledo

INTRODUCCION

El presente Manual pretende ser un instrumento de apoyo para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A.

En la actualidad a nivel global los seres humanos hemos pasado la mayor parte de nuestra vida trabajando, por ende es de vital importancia que nos interese que nuestro ciclo laboral se encuentre en un ambiente adecuado.

Las investigaciones demuestran que las organizaciones que tienen un mejor clima organizacional son más rentables, productivas y más eficaces debido que al encontrarse altamente motivado están dispuestas a dar lo mejor de su esfuerzo o más, este resultado es de gran importancia para las empresas ya que genera un beneficio hacia la misma.

Una empresa con un buen clima laboral va más allá de la parte operativa, es hacer sentir de una u otra manera al ser humano como un elemento importante lo cual hace que el colaborador sienta satisfacción en su trabajo independientemente del puesto que desempeñe.

Este documento es de mucha utilidad para las corporaciones involucradas en el mejoramiento del clima organizacional.

La Realidad Emocional de los Equipos.

Dentro de las organizaciones de una empresa cuando evalúa la capacidad de liderazgo nos damos cuenta de que están en un nivel muy bajo en la competencia de la inteligencia emocional de la gestión de conflictos, entonces se pudo notar que la incapacidad del equipo a la hora de tomar decisiones no se sienten en capacidad de poder tomarlas y prefieren evadirlas o evadir de una manera que lo lleva a esquivar a cualquier tipo de enfrentamiento.

Cuando un grupo cobra conciencia de la debilidad que hay dentro de la organización, esto ya es dar un paso hacia adelante esta comprensión les ayuda a darse cuenta de la necesidad que tienen de cambiar tanto individual como grupalmente. Esta forma diferente de cómo se derivan las distintas formas de motivar a los miembros del grupo, los individuos se sienten más motivados a cambiar cuando se establece un contacto con sus sueños e imágenes ideales como si nuestra visión del futuro los motiva hacer todo posible y les proporciona la energía y el compromiso necesario para llevar a cabo el esfuerzo que fuese necesario para modificar la conducta, pero a veces la visión de los grupos es bastante distante y no proporciona la suficiente motivación para provocar el cambio.

Los grupos solo comienzan a cambiar solo cuando son conscientes de su realidad, especialmente cuando esta realidad es disonante o incómoda.

Maximizar la Inteligencia Emocional de los Grupos.

Para poder maximizar la inteligencia emocional de los grupos hay que darse cuenta que los grupos también tienen diferentes estados de ánimo y necesidades que actúan de manera colectiva. Dicho de otra manera la empatía por su parte lleva al equipo a crear y mantener normas positivas y gestionar mejor sus relaciones con el mundo externo. Por eso un gesto sencillo, sutil y astuto de parte del líder puede reducir la tensión y alentar al equipo para seguir adelante y no

causar tanta tensión y problemas dentro del equipo. Esto quiere decir que con esto el líder con una simple actitud afectuosa alienta confianza y subraya la misión compartida, "Todos estamos juntos en esto". Y por eso el grado de conciencia de sí mismo que posea un equipo es el que determina su capacidad para tomar decisiones sobre qué hacer y cómo hacerlo.



El Equipo Autogestionado

La autoconciencia del equipo desempeña un papel primordial y los miembros del grupo son responsables de la gestión de su propio funcionamiento. Cuando los distintos integrantes de un grupo tienen claros los valores y normas esenciales, no es preciso que el líder se halle físicamente presente para que el equipo funcione bien. El modo en que un equipo se auto gestiona así mismo pues es responsabilidad de todos sus integrantes. Se requiere de un líder fuerte y emocionalmente inteligente para que un grupo pueda autogetionarse de continuo, especialmente en el caso de equipos que no están acostumbrados a asumir activamente sus emociones y sus hábitos. En tal caso la participación se convierte en algo recompensante en sí mismo y las emociones positivas alientan la energía y la motivación necesarias para alcanzar los objetivos que el equipo se ha propuesto.

El Equipo Empático.

El equipo emocionalmente inteligente debe poseer el equivalente grupal de la empatía, debe poder comprender a los demás grupos ya que esto es la base para todas las habilidades relacionales. Es precisamente la empatía que permite identificar los grupos importantes en la organización y esto contribuye al éxito del equipo y alienta a los grupos a tener una buena relación en el trabajo, pero también se tiene que decir que el grupo empático no es tanto el trabajo en grupo como aquel que se da cuenta de lo que necesita el sistema y trata de conseguirlo de un modo que aliente la satisfacción y el éxito de los implicados, de esta manera la actitud del grupo se opera en dos niveles diferentes, generando resonancia entre ambos grupos y llamando la atención de todo el mundo hacia un buen trabajo realizado por el equipo de mantenimiento cuando fue reconocido como el más productivo.

El descubrimiento de la realidad emocional de un equipo.



El líder que quiera crear un grupo emocionalmente inteligente debe comenzar aumentando la conciencia que el grupo tiene de sí mismo.

Cuando un equipo sabe afrontar su realidad emocional puede decidirse realmente que está en condiciones de experimentar una transformación.

Para poner en funcionamiento este proceso hay que darse cuenta de que lo que realmente está ocurriendo en el seno del grupo. Ello no solo significa cobrar

conciencia de lo que sus integrantes hacen y dicen, sino también de lo que están sintiendo.

Solo cuando el líder ha puesto el manifiesto de las normas grupales menos productivas es posible que todos empiecen a hacer las cosas de un modo verdaderamente nuevo.

Por ejemplo: el vicepresidente de una empresa de servicios financieros dice <<yo nunca empiezo preguntándome como veo las cosas, sino como las ven los miembros de mi equipo. Para ello me pregunto algo como: “¿Qué le pasara a tal persona?”, “¿Por qué está haciendo lo que hace?”, “¿Qué es lo que le asusta o enfada tanto?” o “¿Qué es lo que le hace sentirse tan seguro y feliz?”

Al generar y alentar en su equipo la competencia clave de la autoconciencia, ese vicepresidente acabo convirtiendo a su departamento en un auténtico modelo de la excelencia. Las normas de su equipo incluían la empatía y no se concentraban tanto en sus propios deseos y necesidades como en la atención hacia los demás, lo cual le permitió ver más allá de si mismo e identificar los problemas de liderazgo y de gestión que le impedían el buen funcionamiento de la empresa.

Otros de los aspectos que ayudan a tener una buena relación de líder y grupo es ver cuáles son las necesidades en si generales de los aspectos fundamentales de su realidad emocional, son la dinámica de la inclusión (quien está dentro y quien está fuera del grupo) y los distintos papeles que desempeñan cada uno de los integrantes (quien hace tal cosa y porque). De este modo la sinceridad ayuda a crear buenas normas, hábitos con los que el equipo afrontara posteriormente los inevitables conflictos que vayan presentándose.

Otro modo que disponen los lideres para poner de relieve la realidad emocional de un grupo consiste en observar señales importantes. Durante una reciente fusión entre 2 empresas gigantescas.

Por ejemplo: una ejecutiva utilizo un dato muy simple – la cantidad de automóviles que se hallaban en el estacionamiento – como indicador fiel del estado emocional

de su departamento. En el momento en que se avisó la fusión, esta directiva advirtió que el estacionamiento siempre estaba lleno y que la mayor parte de los automóviles permanecían hasta la última hora de la tarde, un claro indicador de que todo el mundo estaba expectante y entusiasmado ante las nuevas oportunidades que podía conllevar la fusión. Y cuando el proceso comenzó a demorarse, observo que el número de automóviles en el estacionamiento y compromiso iniciales, que se vieron acompañados de un aumento correlativo de la ansiedad.

Pero que ocurría, todo parecía indicar la existencia de varios grupos aislados de personas que seguían en la brecha durante los estadios en los que el proceso pareció hacerse más lento. Entonces descubrió la existencia de varios departamentos cuyos integrantes se hallaban internamente muy motivados – ya fuera por su profundo compromiso con el trabajo o por tratarse de personas expertas en la autogestión emocional, pero se dio cuenta de que los grupos que mejor parecían capear el temporal del cambio, eran aquellos que se hallaban bajo la protección de líderes emocionalmente inteligentes. Y es que ese tipo de líderes se aseguran de comprometer a sus equipos en el proceso del cambio, proporcionándoles tanta información y control sobre su destino como sea posible.

Líderes emocionalmente inteligentes.- Son personas que reconocen la importancia de los sentimientos, se dan cuenta del modo en que se sienten los miembros de su equipo y les proporcionan la oportunidad de expresar sus emociones.

Todos los ejemplos mencionados ilustran perfectamente el caso de líderes que gestionan adecuadamente sus propios sentimientos y los sentimientos grupales de las secciones que dirigen para que sus subordinados malgasten la menor cantidad de energía posible en descifrar los cambios o luchar contra ellos.

Al mantener los ojos abiertos y atentos al estado emocional de sus equipos, este tipo de líderes consiguen establecer un clima positivo y descubrir el modo de encauzar constructivamente las emociones negativas.

El Establecimiento de las Reglas fundamentales: La Teoría del Líder.

El líder de un equipo es considerado como el único que tiene el poder para establecer normas dentro del equipo, maximizar la armonía y la colaboración entre los integrantes, para así poder aprovechar mejor las capacidades de los integrantes. Esto se puede conseguir elevando el tono emocional y alentando la resonancia para esto se utiliza imágenes, interpretaciones y estilos de liderazgo positivo.

Un ejemplo claro es como el líder puede modelar la conducta de sus subordinados a través de acciones o reforzando positivamente las acciones de los miembros del equipo que contribuyan a aumentar la capacidad emocional del equipo, una forma también podría ser antes de iniciar la reunión hacer que los que se noten con un estado de ánimo desconectados puedan expresar sus ideas y de ese modo aliviarse. El líder también puede telefonar aquel miembro del equipo que se haya mostrado con una conducta agresiva hacia el resto del grupo y así discutir el problema con él o preguntar a quienes a quienes han permanecido en silencio lo que piensan de determinado tema.

El establecimiento de las reglas adecuadas precisa de un líder emocionalmente inteligente, que si bien es de sentido común no suele ser prácticamente habitual. Los mejores líderes prestan atención a su sensación de lo que está sucediendo dentro del grupo y actúan sin necesidad de hacerlos patente como dando mensajes sutiles, como recordar a alguien la necesidad de no atacar las ideas que vayan emergiendo en el curso de una sesión creativa, los equipos van configurando progresivamente de manera natural una forma más adecuada de funcionamiento.

El Descubrimiento de la Inteligencia Emocional de los Equipos.

Progresivamente hay un incremento en el mundo de las organizaciones en el uso de los términos de las emociones y de la inteligencia emocional, en general la colectividad de negocio esta definición es movida en mayor nivel por otros procederes de expresar. Por ejemplo, en el trabajo, se utiliza con más frecuencia frases como el desarrollo de la dirección, confianza interpersonal, capacidad de comunicación, construcción de relaciones, trabajo en equipo, etc." Al parecer, existe una cultura negativa y hasta temerosa alrededor de la expresión y su aplicación en las corporaciones.



El hallazgo y confirmación de esta inteligencia sobre las emociones, se observa a través de los conductas de la persona, como la capacidad de manejar el estrés, trabajar en equipo, desarrollar y aplicar buenas relaciones personales, conseguir resultados, alcanzar metas, mantenerse optimistas, tener confianza propia, etc.

Además, la inteligencia sobre las emociones, establece la capacidad para tratar los diferentes modos de liderazgo situacionales que una organización demanda de manera diaria, mencionemos que un líder emocionalmente inteligente, manifiesta la capacidad de crear equipos eficaces y liderarlos; la capacidad de planificar y decidir con efectividad, programar proyectos, alcanzar objetivos; la capacidad de motivar a los demás, generar entusiasmo y certidumbre; la capacidad de comunicar los objetivos; la capacidad de generar los cambios y adecuarse a la perplejidad de un modo flexible y positivo. Capacidades que consiguen constituir una gran diferencia en los resultados de la organización.

Los líderes con inteligencia emocional, son las personas que más se requieren en las organizaciones, líderes competentes de ser generadores de las mejores emociones, para él y el ambiente que lo rodea; un líder debe transmitir optimismo y seguridad a su equipo de trabajo, donde desarrolle la capacidad de satisfacción y bienestar que todo ser humano vivimos buscando, que sea capaz de manejar las de emociones negativas, el estrés, malestar y frustración.

Únicamente, analizando las consecuencias y las influencias de las emociones dentro las organizaciones, seremos aptos de elegir gestiones que nos ayuden a vivir en lugares de trabajo donde no solo se valore hacer algo, sino la manera de cómo lo hacemos.

OBJETIVO:

Proporcionar un manual como instrumento de apoyo para el desarrollo del mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

ALCANCE:

Este manual es aplicable a todas las locaciones y secciones de la empresa que cuentan con talento humano. Considera desde los responsables del proceso hasta la definición del plan de acción.

POLITICAS:

- No relacionar la motivación con incentivos monetarios; ya que se puede percibir el interés económico más que el compromiso con individual con la empresa.
- Informar a los colaboradores sobre las novedades de la empresa.
- El plazo máximo de ejecución de ejecución de este proceso no será mayor a tres años.
- El plan de capacitación se lo debe realizar anualmente y su ejecución se la hará a inicios de cada año.

RESPONSABILIDADES:

El Gerente de Producción es responsable de:

- Aprobar el inicio del proceso.
- Definir parámetros generales en cuanto a: Presupuesto y designación de los representantes por parte de la empresa para conformar el comité de revisión del clima organizacional de la empresa.

El Jefe de Planificación es responsable de:

- Planificar las revisiones mensuales de la infraestructura de la empresa.
- Registrar las novedades en los formatos establecidos.
- Presentar en las reuniones periódicas las novedades encontradas para establecer correspondientes acciones correctivas.

Los Supervisores de Producción son responsables de:

- Realizar el seguimiento al cumplimiento de las metas.
- Registrar las novedades en los formatos establecidos.
- Presentar en las reuniones periódicas las novedades encontradas para el reconocimiento de las mismas.

El Asistente Administrativo es responsable de:

- Llevar la planificación de las actividades motivacionales.
- Reservar total confidencialidad de la información obtenida.
- Registrar las novedades en los formatos establecidos.
- Presentar en las reuniones periódicas las novedades encontradas para la ejecución de las mismas.

El Supervisor de Seguridad:

- Efectuar las revisiones mensuales de la infraestructura de la empresa.
- Registrar las novedades en los formatos establecidos.

- Presentar al jefe de planificación las novedades encontradas en las inspecciones para establecer correspondientes acciones correctivas.

El comité de Revisión del clima organizacional es responsable de:

- Realizar o participar de una inspección. Dicha inspección debe ser general y puede ser realizada por todos o por algunos de sus miembros del comité que hayan designados para el efecto. (Variar las personas para que todos puedan participar).
- Establecer el periodo de planificación y ejecución del proceso.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL			
FECHA VIGENCIA:	2014	FECHA REVISIÓN:		No. REVISIÓN:	

PROCEDIMIENTO:

CONCEPTO	RESPONSABLE
<p>CONFORMACION DEL COMITÉ DE REVISION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.</p> <p>5.1 Designación de los representantes por parte de la empresa.</p> <p>5.2 Convocatoria para la postulación de los representantes de los trabajadores.</p> <p>5.3 Elección de los miembros del comité por parte de los trabajadores.</p> <p>5.4 Posesión de los integrantes del comité de revisión del clima organizacional de la empresa.</p>	<p>Gerente de Producción</p>
<p>AMBIENTE FISICO</p> <p>5.5 Establecer una política de revisión periódica de la empresa (iluminación, ventilación, etc.), a fin de tener un ambiente agradable en la empresa.</p> <p>5.6 Evaluar el ambiente físico donde estén trabajando, y considerar si se puede establecer mejoras en su entorno por parte de la empresa, aplicando el Check list para la</p>	<p>Jefe de Seguridad</p>

<p>inspección del ambiente físico.</p> <p>5.7 Emitir informes sobre los resultados de la inspección realizada.</p> <p>5.8 Planificar las acciones correctivas sobre los resultados relevantes de la inspección.</p>	
<p>LEVANTAMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION</p> <p>5.9 Aplicar el cuestionario para el mejoramiento del clima organizacional.</p> <p>5.10 Realizar el procesamiento de la información.</p> <p>5.11 Realizar el análisis de los resultados obtenidos.</p> <p>5.12 Presentar acciones correctivas y planes de acción.</p>	<p>Jefe Administrativo</p>
<p>COMUNICACIÓN.</p> <p>5.13 Realizar la actualización de la información publicada en las carteleras.</p> <p>5.14 Ejecutar actividades de emisión de opinión, para que los colaboradores puedan emitir sus comentarios y sugerencias de forma anónima.</p>	<p>Jefe Administrativo</p>
<p>CAPACITACIÓN.</p> <p>5.15 Realizar un cronograma de capacitación.</p> <p>5.16 Enfocar los temas de las capacitaciones en aspectos motivacionales, autoestima y trabajo en equipo para lograr sinergia entre los colaboradores.</p> <p>5.17 Realizar la capacitación al inicio del cada año y a final del mismo hacer la retroalimentación de los puntos tratados.</p>	<p>Jefe Administrativo</p>
<p>RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS</p>	

<p>5.18 Exponer el logro y fracaso de la empresa.</p> <p>5.19 Mantener una comunicación abierta entre Jefe-Colaborador, en fin de establecer objetivos concretos y claros.</p> <p>5.20 Establecer objetivos medibles y darles seguimientos en las reuniones periódicas.</p> <p>5.21 Reconocer los logros individuales o de equipo, tanto individual como de forma pública.</p> <p>5.22 Implementar el reconocimiento al esfuerzo, capacidades y destrezas mediante un programa de “Empleado del Mes”.</p> <p>5.23 Solicitar el involucramiento de los colaboradores, ya que ellos pueden aportar ideas para el desarrollo de la empresa.</p>	<p>Gerente de Producción</p>
--	--------------------------------------

REGISTROS:

- Check List para la inspección del Ambiente Físico (Véase en Anexos).
- Cuestionario para el mejoramiento del clima organizacional (Véase en Anexos).

DEFINICIONES:

INSPECCIÓN.- Proceso sistemático utilizado para identificar condiciones o acciones potenciales de riesgo y ayuda a implementar medidas preventivas para evitar daños a las personas, equipos, materiales y ambiente.

INSPECCION INFORMAL.- Recorrido normal inherente al trabajo, donde se identifican situaciones de riesgo.

INSPECCIONES PLANEADAS.- Caminata planificada a través de un área completa con el fin de buscar exposiciones potenciales o pérdidas.

CHECK LIST.- Lista de chequeo. Formato para realizar las inspecciones planeadas.

RENDIMIENTO.- Es el resultado obtenido en alguna acción realizada.

TOMA DE DECISIONES.- Es el proceso en el cual se escoge una opción para resolver alguna problemática o situación ya sea laboral, familiar o sentimental.

ESTRATEGIA: Es un conjunto de métodos e ideas innovadoras que conllevan al alcance de los objetivos institucionales

GESTIÓN.- Es la acción de gestionar o de administrar, realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

REFERENCIAS:

CÓDIGO DEL TRABAJO

Art. 42.- Obligaciones del empleador.

16. Proporcionar a los colaboradores una relación de respeto, consideración y buen trato sin ofender de manera física o verbalmente.

ELABORADO POR: Dámaris González Katty Toledo	REVISADO POR: Gerente de Producción	APROBADO POR: Gerente General
--	--	--------------------------------------

ANEXOS:

ANEXO 1



SODERAL S.A.

Cuestionario para la Medición del Clima Organizacional Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A.

COOPERACIÓN: Su ayuda es de vital importancia para los objetivos de esta investigación. Le garantizamos que su información será usada con estricta confidencialidad.

INSTRUCCIONES: En serie del 1 al 5 según el grado de consideración de acuerdo a las siguientes afirmaciones.

Fecha: ___/___/201_ Empresa: Soderal, Sociedad de Destilación de Alcoholes S.A

Día / mes

COMUNICACIÓN

Concepto	Calificación
Considero que los medios de comunicación que se manejan dentro de la empresa son efectivos	
La comunicación que existe entre mi jefe y yo es buena.	
Mis jefes y supervisores escuchan mis sugerencias.	
La comunicación entre mis compañeros de trabajo es efectiva.	
La comunicación para ejercer mis responsabilidades y actividades en mi puesto fueron claras y oportunas	

MOTIVACION

Concepto	Calificación
En mi trabajo he podido fomentar aprecio con mis compañeros.	
Tengo total seguridad en querer conservar mi trabajo.	
En el actual puesto que desempeño siento que cumplo con mi auto realización.	
La motivación que me propician dentro de la empresa me ayuda a generar nuevas metas.	
Si dentro de la empresa me dieran la oportunidad de desempeñarme en otra área sin cambio en remuneraciones aceptaría.	

METAS

Concepto	Calificación
Los objetivos que propone de la empresa son realizables.	
Los objetivos en mi área de trabajo están claramente puntualizados.	
El cargo que desempeño me permite alcanzar mis metas personales.	
Mis metas personales contribuyen a alcanzar los objetivos de la empresa.	
El cargo que desempeño actualmente permite alcanzar los objetivos de la empresa.	

INTEGRACIÓN Y COLABORACION

Concepto	Calificación
Considero estar altamente integrado en mi área de trabajo.	
En el área que laboro los problemas o conflictos se manejan adecuadamente.	
Considero que en área que me encuentro existe el trabajo en equipo.	

Tengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo.	
Puedo contar con mis compañeros de trabajo al momento de encontrarme frente a un inconveniente.	

LIDERAZGO

Concepto	Calificación
Mi jefe muestra atención cuando le comunico algo.	
El trato que recibo de mi jefe es cortés y amable.	
Recibo reconocimiento por parte de mi jefe cuando cumpla una meta o hago bien mi trabajo.	
Considero que mi jefe es justo y equitativo al momento de tomar una decisión.	
Mi jefe fomenta buenas relaciones interpersonales con el personal.	

TALENTO HUMANO

Concepto	Calificación
Existe una constante planificación sobre las necesidades de personal en cada departamento.	
La selección del personal es óptima.	
Al formar parte de la empresa existe la respectiva inducción para conocer las responsabilidades, políticas, historia y procedimientos de la empresa.	
Las capacitaciones son propiciadas solo al personal con un buen desempeño en su trabajado.	
La empresa me ofrece oportunidades para actualizar mis conocimientos y habilidades.	

SATISFACCIÓN LABORAL

Concepto	Calificación
Me siento valorado(a) y respetado(a) en el cargo y en el área que laboro.	
Me siento orgulloso(a) de la función que desempeño.	
Siento que mi esfuerzo es altamente reconocido.	
Los asensos son adecuados y oportunos.	
Es placentera la relación laboral que tengo con mi(s) jefe(s).	

AUTOEVALUACION

Concepto	Calificación
Muestro atención cuando alguien se comunica conmigo.	
Considero ser optimista y ayudar a los demás cuando tienen problemas personales o de trabajo.	
Colaboro de manera entusiasta en mi área de trabajo.	
Siempre mantengo un trato amable y cordial con mis compañeros de la empresa.	
Soy respetuoso con mis compañeros de trabajo.	

MUCHAS GRACIAS.

ANEXO 2

	CHECK LIST DE INSPECCION DEL AMBIENTE FISICO.		Fecha:	Hora:
	Realizado por:	Revisado por:	Sección:	

CONCEPTO	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
1) Las condiciones de ventilación natural como artificial son eficiente.				
2) Las vías de circulación se encuentran ordenadas y despejadas.				
3) Existe iluminación en las zonas de trabajo.				
4) Las superficies de trabajo son; resistentes, estables, amarradas sin deformaciones evidentes y ordenadas.				
5) Se tiene un sistema para controlar una emergencia				
6) Se tiene separación de ambientes de trabajo. Oficina Administrativa y Bodega				
7) El colaborador usa los Equipos de Protección Personal dotados				
8) ¿Están señalizados los lugares de trabajo?				
9) ¿Hay un número suficiente de señales en los lugares de trabajo?				
10) ¿La señalización utilizada se encuentra en zona visible?				
11) Las vías de circulación se encuentran ordenadas y despejadas.				
12) ¿Se suministran los implementos de aseo y limpieza necesarios?				
13) ¿Cuentan con un sitio para su almacenamiento?				
14) ¿Los baños y sitio definido para el aseo presentan buen estado de conservación?				
15) ¿Se observan las instalaciones limpias?				
16) ¿La distribución es ordenada y racional?				