



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MARBELIZE S.A. DE LA
CIUDAD DE MANTA. PERIODO 2016-2017.

AUTOR:

MORA ANCHUNDIA CATHERINE LILIBETH

TUTOR:

ING. HOMERO FERRIN

MANTA, ECUADOR

2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema:

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MARBELIZE S.A. DE LA CIUDAD DE MANTA. PERIODO 2016-2017”

De la señorita egresada: **MORA ANCHUNDIA CATHERINE LILIBETH**, alumna de la carrera de Ingeniería Comercial, considero que el trabajo de graduación ha sido dirigido y supervisado durante su realización por mi persona, reúne los méritos suficientes tal como lo disponen las Normas Académicas y Reglamento de Graduación, para ser sometidos a la evaluación del Tribunal que el Consejo de Facultad designe.

Manta, agosto de 2017.

Ing. Homero Ferrin

DECLARACIÓN

Declaro que el trabajo aquí presente fue realizado responsablemente con todo mi esfuerzo, sirviéndome de guía las tutorías que he recibido por parte de los correspondientes profesionales que cuenta la Universidad, que fueron nuestros profesores y consejeros.

Yo, **MORA ANCHUNDIA CATHERINE LILIBETH**, asumo mi autoría en la investigación realizada para la obtención de mi título profesional en Ingeniería comercial con la entrega de este documento, el mismo que fue supervisado por mi tutor correspondiente.

Manta, agosto de 2017.

Mora Anchundia Catherine Lilibeth
C.I. # 1313413351

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Sometida a consideración de la Facultad Ciencias Administrativas, Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí", como requisito previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

APROBADO POR:

**DECANO
DR. PEDRO QUIJIJE**

**TUTOR DE TITULACION
ING. HOMERO FERRIN**

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL
ING. ANGELA CEVALLOS**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL
ING. FATIMA PICO**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL
ING. CARMEN ZAMBRANO**

SECRETARIA

DEDICATORIA

Con mucho orgullo dedico este trabajo a Dios por darme fortaleza, sabiduría, e inteligencia para culminar con éxito este objetivo. Por ser mi guía, por haber bendecido cada uno de los momentos de mi vida, especialmente los más difíciles; por darme mucha fortaleza y confianza y no desistir en lograr esta meta.

A toda mi familia y personas especiales que de una u otra manera siempre estuvieron a mi lado, en especial a mis padres, que son los pilares fundamentales en mi vida, ya que han estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome, guiándome y dándome mucho amor y fortaleza para poder cumplir con todas las metas que me he propuesto hasta ahora.

A mi esposo y a mis hijos que son mi razón de vivir y seguir adelante, motivándome hacia el cumplimiento de mis sueños personales y profesionales gracias a ellos me inspiran para ser una gran persona.

Mora Anchundia Catherine Lilibeth

AGRADECIMIENTO

Quiero brindar un eterno agradecimiento a mis docentes, en especial a mi tutor, porque gracias a su labor constante, paciencia y enseñanzas, ahora me puedo desarrollar académica y profesionalmente.

A mis padres ya que su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos un gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos.

Mora Anchundia Catherine Lilibeth

INDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	I
DECLARACIÓN	II
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN EJECUTIVO	X
1. INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVO GENERAL.....	2
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	3
HIPÓTESIS.....	3
Variable independiente	3
Variable dependiente	3
2. MARCO TEÓRICO.....	4
ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	4
CLIMA ORGANIZACIONAL	6
COMUNICACIÓN EFECTIVA.....	10
RECURSOS HUMANOS.....	11
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	11
TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.....	13
LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW	13
LOS TRES FACTORES DE MCCLELLAND	14
LA TEORÍA DEL FACTOR DUAL DE HERZBERG	15
LA TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MCGREGOR.....	15
LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.....	16
PLANEACIÓN.....	16
NUEVA CONCEPTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	16
TRABAJO EN EQUIPO	17

TEORIAS DE LIDERAZGO.....	17
3. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO.....	19
MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN	19
Investigación de Campo	19
Bibliográfica y documental.....	19
NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	19
Descriptivo.....	19
SELECCIÓN DE LA MUESTRA	20
ANALISIS E INTERPRETACION.....	21
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	22
1. ¿Cree Usted que el clima organizacional existente dentro de la empresa es el adecuado?...	22
2. ¿Cómo califica el clima organizacional existente en la empresa?.....	23
3. ¿Con que frecuencia existen conflictos organizacionales dentro de la empresa?	24
4. ¿Qué parte cree Usted que falla para un buen clima organizacional?	25
5. ¿A quién sugeriría realizar cambios para un buen clima organizacional?	26
6. ¿En qué cree Usted que falla la empresa?.....	27
7. ¿Reciben incentivos o motivaciones por el desempeño de actividades?	28
8. ¿Qué cree Usted que la empresa debe implementar para un buen clima organizacional?...	29
9. ¿Desea recibir charlas/ capacitaciones para mejorar el rendimiento de la empresa?.....	30
4. PROPUESTA	31
ESTRATEGIAS APLICAR PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	31
• Crear y mantener un ambiente de confianza y comunicación abierta	31
• Fomentar una cultura de aprendizaje y trabajo en equipo.....	31
• Asignar mentores para fortalecer el aprendizaje	32
• Formar líderes transformacionales.....	33
• Entrenar y entrenar.....	33
• Mantener relaciones con el entorno.....	34
CONCLUSIONES	37
RECOMENDACIONES.....	38

BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXOS.....	40
ANEXO 1: ÁRBOL DEL PROBLEMA.....	41
ANEXO 2: ENTREVISTA	42
ANEXO 3: ENCUESTA	43
ANEXO 4: UBICACIÓN DE LA EMPRESA MARBELIZE S.A.....	44
ANEXO 5: PROCESO EN LA TOMA DE DECISIONES	45
ANEXO 6: ENTREVISTA PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	46
ANEXO 7: ENTREVISTA A GERENTE DE MARBELIZE	47
ANEXO 8: ENCUESTA (PERSONA 1)	48
ANEXO 9: ENCUESTA (PERSONA 2)	49
ANEXO 10: TUTORIAS	50
ANEXO 11: FORMATO TUTORIAS.....	51

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: El clima organizacional de Marbelize S.A.	22
Tabla 2: Calificación del clima organizacional de Marbelize S.A.	23
Tabla 3: Frecuencia de conflictos en Marbelize S.A.	24
Tabla 4: Opinión acerca de Marbelize S.A.	25
Tabla 5: Sugerencias para Marbelize S.A.	26
Tabla 6: Inconsistencias de la empresa Marbelize S.A.	27
Tabla 7: Incentivos y motivaciones de Marbelize S.A.	28
Tabla 8: Implementos de mejora para Marbelize S.A.	29
Tabla 9: Charlas de mejora para Marbelize S.A.	30

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general redactado en el proyecto de titulación fue el determinar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Marbelize S.A., de la ciudad de Manta. Para el cumplimiento del objetivo general se implementaron sus respectivos objetivos específicos, los cuales son: Fundamentar estudios e investigaciones relacionadas con el clima organizacional del desempeño laboral; Diagnosticar la situación actual sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa Marbelize S.A., a través de un estudio de campo, para detectar falencias y puntos débiles que deben ser fortalecidos; Diseñar estrategias para la mejora del trabajo en equipo y el buen clima organizacional. Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados. La Empresa Marbelize S.A, tuvo un estudio mediante encuestas y entrevistas para conocer la verdadera realidad de la empresa sobre su clima organizacional y en la planificación de cada actividad, esto con la finalidad de analizar y proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, de esta manera incrementar su desempeño laboral.

Palabras claves: Clima organizacional, motivación, desempeño laboral, trabajo en equipo, estrategias.

1. INTRODUCCIÓN

En el Ecuador y sobre todo en la ciudad de Manta, muchas empresas han disminuido sus ventas por el inadecuado clima organizacional que existe dentro de sus instalaciones, sean estos por malentendidos, conflictos laborales, jefes altaneros, entre otros motivos.

Con el presente trabajo de investigación se realiza un estudio del clima organizacional y del desempeño laboral de la empresa Marbelize para conocer su situación y encontrar posibles estrategias para aportar un cambio de conciencia ante empleados y trabajadores para la obtención de mejores resultados.

El clima organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral.

El proporcionar a la empresa una herramienta útil para realizar una correcta gestión de recursos humanos, le permitirá incrementar el desempeño de los trabajadores a través del sistema de recompensas motivacionales, ya que se detallarán actividades encaminadas a mejorar el clima organizacional y este tiene incidencia directa en las percepciones de sus trabajadores lo que los incita a trabajar de una manera eficiente y eficaz.

El clima organizacional desfavorable afecta el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Marbelize S.A., el mismo que es considerado como un aspecto muy importante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, y éste se ve reflejado en los resultados obtenidos por sus actividades, como es la rentabilidad económica que la empresa posee en su respectivo periodo.

El clima laboral es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que se debe dirigir en los próximos años con una mirada renovada. El estudio del clima organizacional permite diagnosticar factores y variables, relacionados con el “estado de ánimo” de la organización, el cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo. Entendiendo que dicho comportamiento no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las percepciones que tengan los empleados de estos factores, de las actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con respecto a la empresa.

Con el estudio y diseño de alternativas que pueden mejorar la problemática existente dentro de la empresa Marbelize S.A., reduciendo incidentes entre empleados y jefes, creando un ambiente de comunicación efectiva, ya que con el diálogo colectivo y la recepción de diferentes ideas se puede lograr los cambios deseados.

OBJETIVO GENERAL

- Determinar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Marbelize S.A. de la ciudad de Manta.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Fundamentar estudios e investigaciones relacionadas con el clima organizacional del desempeño laboral.
- Diagnosticar la situación actual sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa Marbelize S.A a través de un estudio de campo, para detectar falencias y puntos débiles que deben ser fortalecidos.
- Diseñar estrategias para la mejora del trabajo en equipo y el buen clima organizacional.

HIPÓTESIS

Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Marbelize S.A., para contribuir la mejora de resultados en el cumplimiento de obligaciones en las actividades diarias.

Variable independiente

- Clima organizacional.

Variable dependiente

- Desempeño laboral.

2. MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Tema: "Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula".

Autora: Vivian Andreina Chacón Guerra.

Año: 2015

Objetivo: Analizar los factores que afectan el clima organizacional en la empresa "Representaciones CEM" ubicada en el municipio de Chiquimula, departamento Chiquimula.

Instrumento para la recolección de datos: Este consta de una encuesta, clasificada por escalas que van desde "Excelente" hasta "Malo" con un total de 32 interrogantes, con una ponderación mínima de 1 hasta una máxima de 5 por interrogante. Las cuáles serán para el grupo seleccionado de empleados operativos y el total de los empleados administrativos.

Conclusión: El clima organizacional dentro de la empresa Representaciones CEM es favorable en general, según los datos obtenidos sobre los distintos factores evaluados, en las escalas de: excelente, muy bueno y bueno

Tema: "Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública".

Autora: Lic. Luz Viridiana Williams Rodríguez.

Año: 2013

Objetivo: Conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral de una dependencia municipal.

Instrumento para la recolección de datos: Bolígrafos y una encuesta de clima laboral construida en base a las políticas del clima laboral y a los conocimientos y orientación del Mtro. Álvaro A. Aguillón Ramírez. La estructura de la misma se compone de notas aclaratorias alusivas a confidencialidad y anonimato, datos del informante y 5 distintas dimensiones (Liderazgo, Motivación, Comunicación, Espacio físico y trabajo en equipo) con 5 ítems cada una que da un total de 25 ítems, el modo de respuesta es de opción múltiple (Nunca, casi nunca, A veces y Siempre).

Conclusión: En relación con las áreas evaluadas el personal refleja un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización, estando los resultados estadísticos por debajo de la media con un 46% en un sistema colegiado.

Tema: Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal.

Autor: Jhon Jairo Vargas Buitrago.

Año: 2010

Objetivo: Identificar el clima laboral en la administración municipal de Santa Rosa de Cabal.

Instrumento para la recolección de datos: Cuestionarios y documentos bibliográficos

Conclusión: En general, el clima laboral que se percibe al interior de la administración municipal de Santa Rosa de Cabal, es de un ambiente moderadamente bueno, con una calificación ni muy alta ni muy baja.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora

en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Brunet (1987), afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así como el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Según **Chiavenato (1992)**, el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola (2003), opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Según **Seisdedos (1996)**, se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein (citado por Davis, 1991), menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Rodríguez (1999), expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler (1979), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Méndez Álvarez (2006), se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo con las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, y otros. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y

ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Una buena comunicación que se brinda dentro de cualquier empresa ayuda a conllevar las actividades y la realización de las mismas de una manera productiva, ya que trabajar con un ambiente armonioso y un buen manejo de comunicación, motiva a las personas desarrollar mejor sus destrezas.

La comunicación efectiva, a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido.

Dentro de los procesos de comunicación efectiva los distintos elementos de la comunicación deben tener en cuenta ciertas características.

1. El transmisor debe establecer credibilidad, debe conocer el tema, conocer a quién y cómo se debe emitir el mensaje para evitar malentendidos.
2. El mensaje debe mostrar componentes intelectuales (lenguaje que nos ayude entender y razonar) y componentes emocionales (las emociones y sentimientos explican nuestro sentir sobre el mensaje).
3. El receptor debe escuchar y entender el mensaje para responder efectivamente a la situación.

No todos somos excelentes comunicadores y tampoco seguimos los procesos aquí establecidos. Pero con ciertos puntos claves y con el interés que le pongamos a las situaciones de comunicación podemos realizar estos procesos efectivamente. **(Ramos Marcano, 1996)**

RECURSOS HUMANOS

Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, incluidos el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. **(Adalberto, 2003)**

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. **(Rodríguez, 2013)**

Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada).

Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.

TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

Las teorías de la motivación en Psicología han sido de gran interés para el conocimiento humano. A la hora de estudiar la motivación se han producido diversos enfoques que abarcan desde las teorías de la motivación humana, teorías de la motivación en el trabajo, teorías de la motivación del aprendizaje hasta teorías de la motivación más específicas.

La motivación en su teoría es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. **(Chiavenato, 2000)**

Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW

La motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. **(Maslow, 2012)**

Los seres humanos tenemos una escala de necesidades que debemos cubrir. Para ello, Maslow elabora una pirámide en la que hay 5 necesidades:

- Necesidades fisiológicas.

- Necesidades de seguridad.
- Necesidades de afiliación.
- Necesidades de reconocimiento.
- Necesidades de autorrealización.

En la base están las necesidades fisiológicas y en la cúspide las de autorrealización. Es necesario cubrir todas las necesidades desde la base para poder pasar a las siguientes. Es decir, hasta que no se cubran las necesidades fisiológicas no se podrán pasar a las de seguridad y así consecutivamente.

Con ello, Maslow, da a entender que no todos los hombres estarán motivados a satisfacer las mismas necesidades, por lo que está en cada uno satisfacer las necesidades que crea oportunas para llegar a su propósito.

LOS TRES FACTORES DE MCCLELLAND

Su teoría centra la atención sobre tres tipos de motivación:

1. **Logro:** se trata del impulso de obtener éxito y destacar. Y por tanto la motivación surge de establecer objetivos importantes, apuntando a la excelencia, con un enfoque en el trabajo bien realizado y la responsabilidad.
2. **Poder:** se trata del impulso de generar influencia y conseguir reconocimiento de importancia. Se desea el prestigio y el estatus.
3. **Afiliación:** se trata del impulso de mantener relaciones personales satisfactorias, amistosas y cercanas, sintiéndose parte de un grupo. Se

busca la popularidad, el contacto con los demás y ser útil a otras personas. **(McClelland, 1961)**

LA TEORÍA DEL FACTOR DUAL DE HERZBERG

Mediante un estudio profundo que se basó en determinar la motivación humana en el trabajo, se llegó a la conclusión de que el bienestar del trabajador está relacionado con:

- **Factores higiénicos:** son externos a la tarea que se realiza (relaciones personales, las condiciones de trabajo, las políticas de la organización, y otras.)
- **Factores motivadores:** son los que tienen relación directa con el trabajo en sí (reconocimiento, estímulo positivo, logros, sueldo e incentivos). **(Herzberg, 1996)**

LA TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MCGREGOR

Es una teoría muy utilizada en el mundo empresarial, en la que aparecen dos estilos de dirección contrapuestos.

La Teoría X presupone que los seres humanos son perezosos, tendiendo a eludir las responsabilidades, y por tanto deben ser estimulados a través del castigo.

La Teoría Y presupone que lo natural es el esfuerzo en el trabajo, y por tanto los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. **(McGregor, 2012)**

LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Está basada en determinar qué es lo que busca conseguir una persona dentro de una organización, y el modo en el que intentará alcanzarlo. Es decir, se basa en la determinación de las expectativas para poder ser efectivo en suministrar los mecanismos a través de los cuales se conseguirá cumplirlas.

PLANEACIÓN

Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para la realización.

(Adalberto, 2003)

NUEVA CONCEPTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

Se puede empezar haciendo ver que, en el actual panorama económico y laboral, el empleo fijo, formal e institucionalizado parece estar decreciendo de forma progresiva, a la vez que aumentan nuevas formas de actividad laboral no reguladas, propias de la economía informal. Están frente a un modelo económico de producción y distribución basada en redes de actividades transaccionales, de organizaciones y de grupos cooperativos, cuyo funcionamiento es muy distinto al de la empresa tradicional. **(Romilla, 2007)**

Todos estos cambios y transformaciones socioeconómicas están haciendo cambiar la organización social del trabajo, así como también están incrementando el número de formas de empleo: empleos temporales, a tiempo parcial, empleos en la economía sumergida, autoempleo, tiempo compartido, tiempo discontinuo.

TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo es un conjunto de personas que realiza una obra común, lo cual los vincula, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos. **(Katzenbach & Smith, 2016)**

TEORIAS DE LIDERAZGO

A lo largo de la historia, han sido mucho las personalidades que han hablado sobre el liderazgo ya sea de forma directa o indirecta; así mismo, han sido numerosos los intentos de conceptualizarlo, por lo que existen disímiles definiciones acerca del tema.

El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior. **(Maxwell, 2013)**

La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. **(Chiavenato I. , 2012)**

El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo,

entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines. **(Kotter, 2012)**

El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades. **(Senge, 2012)**

Básicamente el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo en el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, dirigencia o institucional.

Es de mucha importancia destacar que un líder necesita de un grupo para ser líder y así promover el liderazgo, siempre se debe tener en cuenta que para ser un buen líder es importante tener buenas relaciones con sus subordinados, tener conocimiento de lo que hace y las decisiones que toma para que sean las correctas y obviamente esto se verá afectado por el trabajo en equipo que fomente para la obtención de resultados.

3. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO.

MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN

Investigación de Campo

Se implementó un estudio dentro de la empresa Marbelize S.A., entrevistando a la jefa de talento humano para conocer el clima organizacional existente dentro de dicha organización. Se utilizaron encuestas para la recolección de opiniones que tienen de la empresa el personal en general, así pudiendo evaluar las falencias y poder elaborar la propuesta del presente trabajo de investigación.

Bibliográfica y documental

Se utilizó en la ilustración con los conceptos obtenidos de diferentes autores con respecto al tema de investigación, ya que mediante fuentes bibliográficas obtenidas y demás documentos tales como: libros, revistas, folletos, investigaciones, informes. Se desarrolló el Análisis de Entorno y se obtuvo contenidos en lo que compete al tema objeto de estudio.

NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptivo

La investigación descriptiva trata de describir las características (demográficas, socioeconómicas, etc.) de un problema, cuantificar los comportamientos, explicar actitudes.

El procedimiento usual de la investigación descriptiva es el de realización de encuestas. Por ello se utilizó esta técnica de recolección de información para conocer la situación actual en el clima organizacional de la empresa Marbelize S.A., y tomar decisiones ante los resultados obtenidos. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirvió para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Con la finalidad de obtener datos relevantes, para el presente proyecto se tomó como objeto de estudio:

Población: La población o universo estudiado está conformado por 1.500 trabajadores de la empresa Marbelize, dato brindado por la Jefa de Talento Humano.

Muestra: Una muestra es un conjunto de elementos de una población o universo del que se quiere extraer información. Se trabajan con muestras para realizar una investigación.

Del total de la población se determinó una muestra de 306 personas que laboran en la empresa Marbelize, mediante la siguiente fórmula de estimación.

Dónde

n = Tamaño de la muestra

N = Total de la población

p = Probabilidad de éxito

e = Error de ocurrencia

q = 1 – p (Probabilidad de fracaso)

z = Nivel de Confianza

Datos para la aplicación de la fórmula de población finita para calcular el tamaño de la muestra:

$$Z = 95\% = 1,96$$

$$e = 5\% = 0,05$$

$$p = 0,5$$

$$q = 1 - p = 1 - 0,5 = 0,5$$

$$N = 1.500$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 1.500}{1.500 \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 306$$

ANALISIS E INTERPRETACIÓN

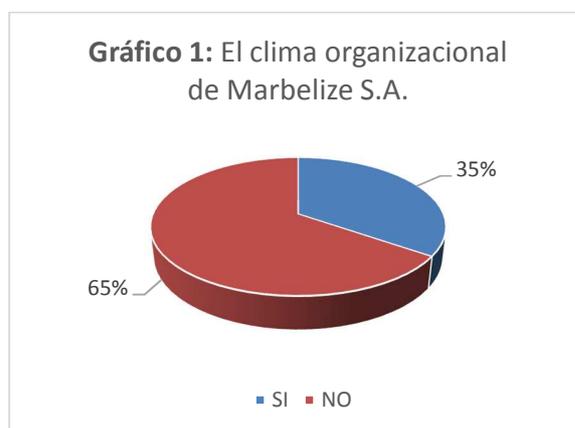
La encuesta fue realizada al personal de la empresa Marbelize S.A., de la ciudad de Manta, de acuerdo con los resultados obtenidos en la estratificación de la muestra, destacando en este punto un sincero agradecimiento a todas las personas que colaboraron con esta investigación. Los datos recopilados se presentan en tablas tabuladas, con un gráfico de pastel para una mejor interpretación.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

1. ¿Cree Usted que el clima organizacional existente dentro de la empresa es el adecuado?

Tabla 1: El clima organizacional de Marbelize S.A.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	106	35%
NO	200	65%
TOTAL	306	100%



Fuente: Encuestas realizadas
Elaborado por: Catherine Mora

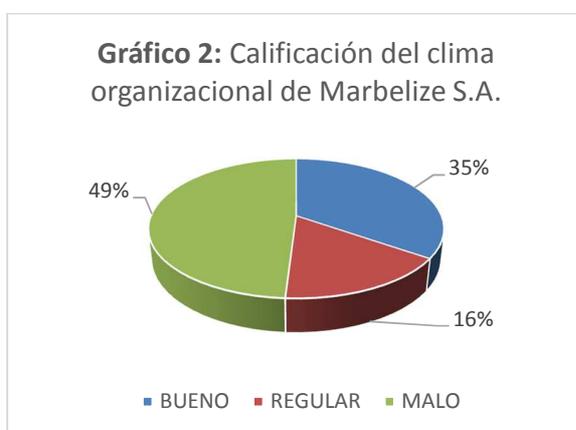
ANALISIS E INTERPRETACIÓN

La muestra seleccionada para la realización de las encuestas es de 306 trabajadores de la empresa Marbelize S.A., de los cuales 106 personas opinan que la empresa posee un adecuado clima organizacional, lo que corresponde a un 35%, mientras que 200 personas están en desacuerdo y creen que el clima organizacional es pésimo y recomiendan mejorarlo, en términos porcentuales corresponde al 65% de encuestados.

2. ¿Cómo califica el clima organizacional existente en la empresa?

Tabla 2: Calificación del clima organizacional de Marbelize S.A.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
BUENO	106	35%
REGULAR	50	16%
MALO	150	49%
TOTAL	306	100%



Fuente: Encuestas realizadas
Elaborado por: Catherine Mora

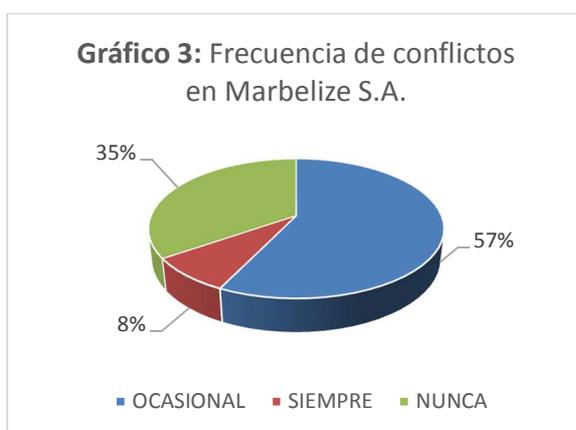
ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Dentro del estudio realizado 106 personas califican el clima organizacional como bueno, lo que corresponde a un 35% de trabajadores encuestados, 50 personas opinan que es regular, es decir, un 16%, mientras que el 49% con un total de 150 personas lo califican como malo. La mayoría de personas que califican el clima organizacional como regular y malo pertenecen al área de mano de obra (obreros), sumando un total de 65% de encuestados. El porcentaje restante corresponde al personal administrativo.

3. ¿Con que frecuencia existen conflictos organizacionales dentro de la empresa?

Tabla 3: Frecuencia de conflictos en Marbelize S.A.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
OCASIONAL	175	57%
SIEMPRE	25	8%
NUNCA	106	35%
TOTAL	306	100%



Fuente: Encuestas realizadas
Elaborado por: Catherine Mora

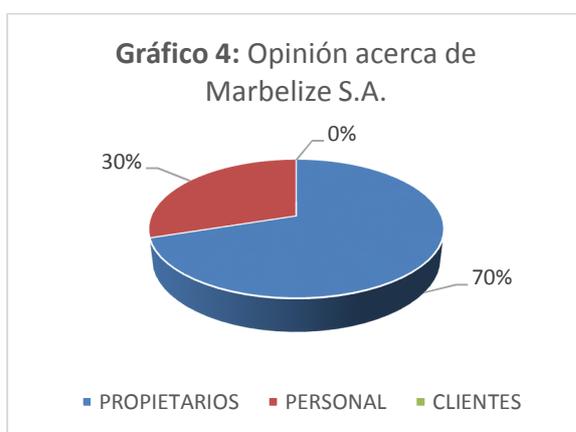
ANALISIS E INTERPRETACIÓN

175 trabajadores que corresponden el 57% de encuestados comentan que los conflictos organizacionales son ocasionales, 25 personas con un 8% opinan que los conflictos se dan siempre, más que todo en el área administrativa y obreros, los 106 restantes, es decir, el 35% optan por que el clima es perfecto y no existen conflictos. Con lo obtenido, las 106 personas culminan su encuesta por el motivo que el estudio está enfocado en mejorar el clima organizacional, y ellos lo califican como bueno, opinando que no necesitan ninguna mejora.

4. ¿Qué parte cree Usted que falla para un buen clima organizacional?

Tabla 4: Opinión acerca de Marbelize S.A.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
PROPIETARIOS	140	70%
PERSONAL	60	30%
CLIENTES	0	0%
TOTAL	200	100%



Fuente: Encuestas realizadas
Elaborado por: Catherine Mora

ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Continuando con el estudio y aplicación de encuestas, teniendo como base 200 personas. Muestra que ayudará con la recolección de información para el análisis y toma de decisiones para la mejora del clima organizacional de la empresa Marbelize S.A.

140 trabajadores, lo que corresponde en un 70% opinan que los conflictos ocurren entre los jefes y propietarios por desacuerdos, lo que ocasiona el mal clima organizacional dentro de la empresa Marbelize S.A., las 60 personas restantes, es decir, el 30% de

encuestados están de acuerdo con que el personal es el que fallo y crea inconsistencias para que los jefes tengas conflictos y esto afecta al clima organizacional de la empresa.

5. ¿A quién sugeriría realizar cambios para un buen clima organizacional?

Tabla 5: Sugerencias para Marbelize S.A.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
PROPIETARIOS	140	70%
PERSONAL	60	30%
CLIENTES	0	0%
TOTAL	200	100%



Fuente: Encuestas realizadas
Elaborado por: Catherine Mora

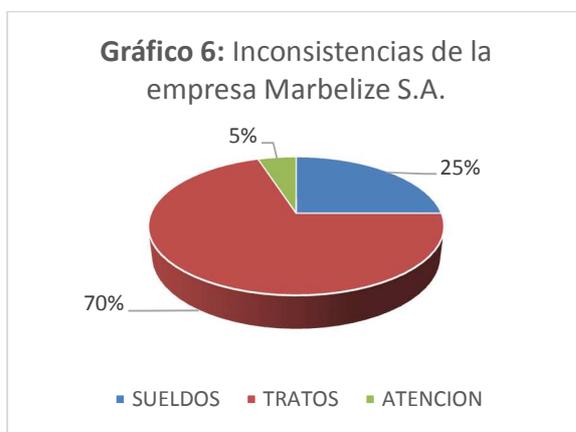
ANALISIS E INTERPRETACIÓN

140 personas que corresponden a un 70% del total de encuestados sugieren que para la mejora del clima organizacional de la empresa Marbelize S.A., se debe realizar cambios por parte del trato recibido por jefes y propietarios, mientras que las 60 personas restantes con el 30% sugieren que el personal debe esforzarse más para evitar estos conflictos, porque creen que los causantes del mal clima organizacional corresponde a la mano de obra.

6. ¿En qué cree Usted que falla la empresa?

Tabla 6: Inconsistencias de la empresa Marbelize S.A.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
SUELDOS	50	25%
TRATOS	140	70%
ATENCION	10	5%
TOTAL	200	100%



Fuente: Encuestas realizadas
Elaborado por: Catherine Mora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según lo estudiado el 25% del personal de la empresa Marbelize S.A., están de acuerdo que el sueldo recibido no es el apropiado, mientras que un 70% opta por el trato que se recibe, el mismo que sugieren que se debe cambiar para mejorar las actividades de la empresa. El 5% restante opina que la atención al cliente no es la adecuada. Lo obtenido ayuda a mejorar el análisis para la toma de decisión según las opiniones recibidas.

7. ¿Reciben incentivos o motivaciones por el desempeño de actividades?

Tabla 7: Incentivos y motivaciones de Marbelize S.A.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	50	25%
NO	150	75%
TOTAL	200	100%



Fuente: Encuestas realizadas
Elaborado por: Catherine Mora

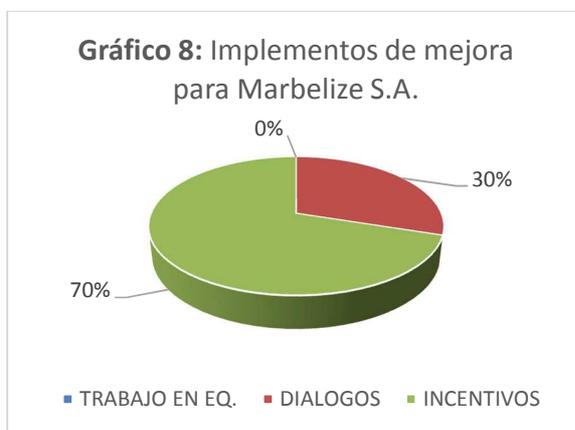
ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Los incentivos y motivaciones en el personal son muy importantes para el desempeño de sus actividades diarias, por ello el personal opina que las actividades no son eficientes al 100%, ya que no existen motivaciones e incentivos que cumplan sus expectativas, el 25% opina que si reciben motivaciones e incentivos mientras que el 75% restante opinan que no.

8. ¿Qué cree Usted que la empresa debe implementar para un buen clima organizacional?

Tabla 8: Implementos de mejora para Marbelize S.A.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
TRABAJO EN EQ.	0	0%
DIALOGOS	60	30%
INCENTIVOS	140	70%
TOTAL	200	100%



Fuente: Encuestas realizadas
Elaborado por: Catherine Mora

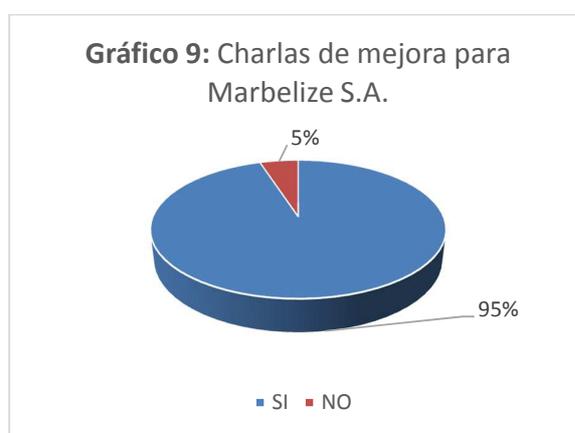
ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Las opiniones recibidas por parte del personal de Marbelize S.A., refleja en un 30% en que se debe implementar diálogos motivacionales, el 70% sugiere que la empresa los incentive económicamente por el arduo trabajo diario que se realiza. Los mismos encuestados opinan que el trabajo en equipo es lo primordial en la empresa y por ello se lo aplica sin dificultad alguna.

9. ¿Desea recibir charlas/ capacitaciones para mejorar el rendimiento de la empresa?

Tabla 9: Charlas de mejora para Marbelize S.A.

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	190	95%
NO	10	5%
TOTAL	200	100%



Fuente: Encuestas realizadas
Elaborado por: Catherine Mora

ANALISIS E INTERPRETACIÓN

El 95% de trabajadores que desean que el clima organizacional de la empresa Marbelize mejore, están de acuerdo en recibir charlas y capacitaciones para mejorar el rendimiento en actividades y resultados. Mientras que el 5% restante opina que no necesitan capacitaciones, ya que conocen sus actividades y funciones.

4. PROPUESTA

Con el estudio de los datos obtenidos se propone que la empresa debe mejorar sus estrategias para la mejora del clima organizacional.

A continuación, se detallarán los puntos a mejorar para lograr un mejor clima organizacional dentro de Marbelize S.A.

ESTRATEGIAS POR APLICAR PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- **Crear y mantener un ambiente de confianza y comunicación abierta**

Las actividades de trabajo deben orientarse a fomentar un ambiente en el que la comunicación, el diálogo permanente y la tolerancia a riesgos, sean una constante para despertar en los empleados la confianza de hacer y proponer.

Además de saber escuchar o empatizar en sus expectativas y necesidades, promueven el interés de la gente por aportar nuevas ideas, despertar la creatividad y experimentar nuevos procesos de trabajo, con los cuales, se van desarrollando sus capacidades o talentos.

- **Fomentar una cultura de aprendizaje y trabajo en equipo**

Otro aspecto importante a desarrollar, es el énfasis por compartir conocimientos; hay que tomar en cuenta que cada miembro de la organización tiene un conocimiento tácito que ha ido formando desde épocas escolares hasta sus propias vivencias laborales, lo interesante es que se provoque la apertura para

saber compartirlo y transmitirlo con los demás, de esa manera el conocimiento se hace explícito, se vuelve potencialmente enriquecedor entre los que comparten una actividad, proceso, puesto, departamento, área, entre otros.

Crear grupos de aprendizaje compartiendo conocimientos, coadyuva a cohesionar un grupo, y realmente a fomentar la competitividad y productividad en sus responsabilidades de trabajo. La unión de los miembros de un equipo, facilitarán ambientes que promuevan la capacidad de saber enfrentar retos o cambios que se presenten.

- **Asignar mentores para fortalecer el aprendizaje**

Sabemos que en cada equipo de trabajo existe una persona con mayor capacidad, experiencias, habilidades y vivencias, los cuales deben ser aprovechados, valorados, conducidos a contribuir al fortalecimiento y desarrollo de sus demás compañeros, a estas personas hay que hacerlos mentores del equipo.

Qué mejor motivación puede recibir el personal de mayor experiencia, que hacerlo sentir útil para actividades especiales como el apoyar y enseñar a sus propios compañeros, proporcionarles las herramientas y respaldo formativo para que conduzca sus actitudes a ser servicial, y líder para coordinar operativamente aquellas tareas que requieren un especial cuidado, o en el desarrollo de proyectos que son trascendentales para las estrategias definidas por la organización.

- **Formar líderes transformacionales**

Los jefes formales de los grupos de trabajo, deben ser los medios para que la alta dirección transmita la identidad y estrategias, además de tener la responsabilidad de que el personal a su cargo responda y logre los objetivos encomendados en sus funciones.

De esta situación, cualquier persona que tiene una labor de mando en la organización, debe también desarrollar competencias personales, sociales y directivas, que le permitan definir claramente el concepto de la organización a la que pertenece y las estrategias que debe conducir a su realización.

Ante tal situación, girar hacia el sentido transformacional de un líder, logrará crear un escenario propicio para que, de manera sinérgica, pueda cumplir con los indicadores establecidos. Ejercer este liderazgo implica asumir un papel de guía, de coach, que permita generar un ambiente que motive a sus colaboradores a participar, crear, comprometerse y contribuir a un cambio que supere las expectativas del propio equipo.

- **Entrenar y entrenar**

Gestionar el conocimiento individual y grupal es fundamental para el desarrollo de nuevas experiencias, habilidades y conocimientos, solo falta reafirmar y oficializar el proceso de aprendizaje, a través de la creación de programas de entrenamiento y capacitación por parte de la organización.

Es elemental conocer que un programa de capacitación debe ser acorde a las necesidades reales de cada individuo y cada grupo de trabajo, establecer acciones de formación y entrenamiento, requiere conocer cuáles son los talentos y competencias que pueden desarrollarse en la gente, así, se convierte en algo significativo e interesante por quien lo recibirá.

Sumado a lo anterior, hay que tomar en cuenta que las nuevas formas de capacitación, amplía la visión y posibilidad para aprovechar variantes en la manera de transmitir conocimientos, ejemplos como el uso de las tecnologías de información y comunicación, métodos out-door training y vivenciales, son herramientas alternas que logran mayor impacto en las nuevas generaciones de empleados.

- **Mantener relaciones con el entorno**

Otro aspecto que es imperativo no pasar por alto, es el desarrollar y mantener contacto con los grupos de interés para la organización.

Internamente, los contactos con los empleados pueden contribuir a que ellos mismos sean portadores de cambios y oportunidades con un agente externo, así que el consejo es que también se identifiquen hasta lo que se considere pertinente, los nexos y hábitos que el personal tiene con su estilo de vida.

Externamente, se recomienda mantener estrecha relación con los clientes, proveedores y vendedores de los bienes o servicios que ofrecen. De esta manera, la interacción con ellos permitirá conocer las verdaderas tendencias y expectativas

que surgen en el entorno, y se podrá entonces tomar las decisiones necesarias para estar al ritmo y sincronía de los tiempos y situaciones que se presenten.

La clave aquí es que se involucre al personal en estas interacciones, para que ellos mismos sensibilicen las necesidades de cambio y puedan contribuir a experimentar nuevas acciones con las cuales, subyacentemente, desarrollen experiencias y conocimientos que enriquecen el aprendizaje personal, grupal y organizacional, además de virar sus actitudes hacia la apertura de nuevos retos.

Como se puede ver, la gran responsabilidad inicia con la alta dirección, quien debe compartir sus acciones estratégicas, también el personal de mando quien requiere dilucidar el camino por el que deberá conducir a todos los colaboradores para lograr una transformación, y ambos, crear una cultura y ambiente que fomente el verdadero desarrollo del personal quien compartirá sus conocimientos, capacidades y habilidades para que en conjunto sea un verdadero desarrollo de la organización.

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Marbelize S.A., nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados, igualmente partir del Direccionamiento Estratégico de la organización y se evidencia la necesidad del fortalecimiento del Proceso de Gestión del Talento Humano y el aseguramiento de calidad ya que este no solo abarca los procesos y productos, sino el desempeño de las personas y las condiciones laborales en que ellas se desenvuelven.

La vida de las personas la conforman una infinidad de interacciones con otras y con las organizaciones. Por ser eminentemente social, el ser humano vive en continua interacción con sus semejantes, deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos.

En este sentido Chiavenato afirma que “una organización es un sistema de actividades, conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. La organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común”

CONCLUSIONES

Con el estudio realizado en la empresa Marbelize S.A. se concluye que:

- Un buen clima organizacional es indispensable en las organizaciones, ya que esto permite crear ambientes agradables dentro de las mismas, generando actitudes positivas, lo cual repercute en el desempeño de cada trabajador en relación con el cumplimiento de sus obligaciones, apegados a la filosofía de la organización.
- Se identificó que los trabajadores y colaboradores en un 65% de la empresa Marbelize S.A., no se sienten a gusto dentro de la organización, dando a conocer que existen conflictos y falencias en la empresa, lo que se debe mejorar para el mejor desempeño de los trabajadores.
- La empresa Marbelize S.A., no realiza diagnósticos de la situación actual del clima organizacional para conocer el desempeño de los trabajadores, tampoco se realizan charlas para conocer las diferentes opiniones del personal para la integración en la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

- Continuar haciendo investigación que permita mejorar cada vez más los distintos procesos de la organización. Se deben involucrar a las familias del personal en diferentes programas de capacitación y bienestar, convirtiéndose en un incentivo que genera mayor sentido de pertenencia con la empresa.
- Implementar un programa de incentivos en el cual se incluya la motivación intrínseca: o Reconocimiento de logros: Una de las actividades que se recomiendan para resaltar este punto es el mejor empleado del mes, entrega de preseas por antigüedad, reconocimientos al cumplimiento de metas, entre otros.
- Desarrollar un modelo de reuniones efectivas a fin de atacar de manera directa la dimensión de comunicación dentro de la organización, donde se desarrollen habilidades como: Planeación, Organización y Comunicación efectiva.

BIBLIOGRAFÍA

Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la práctica de la investigación*. (7ª ed.). Guatemala: Magna Terra Editores.

Barrientos, J. (2014). *Análisis del clima Organizacional de una Fundación ubicada en el municipio de Rio Hondo, Zacapa*. (Tesis). Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar: Zacapa.

Bigne, E. (2011). *Los Mercados del Mañana: Bases para su Análisis hoy*. Madrid: Edición y Texto Esic. Editorial.

Caballeros, H. y Arias, M. (2012). *Guía para realizar el trabajo de graduación*. (3ª ed.). Guatemala: Facultad de Humanidades, Serviprensa, S.A.

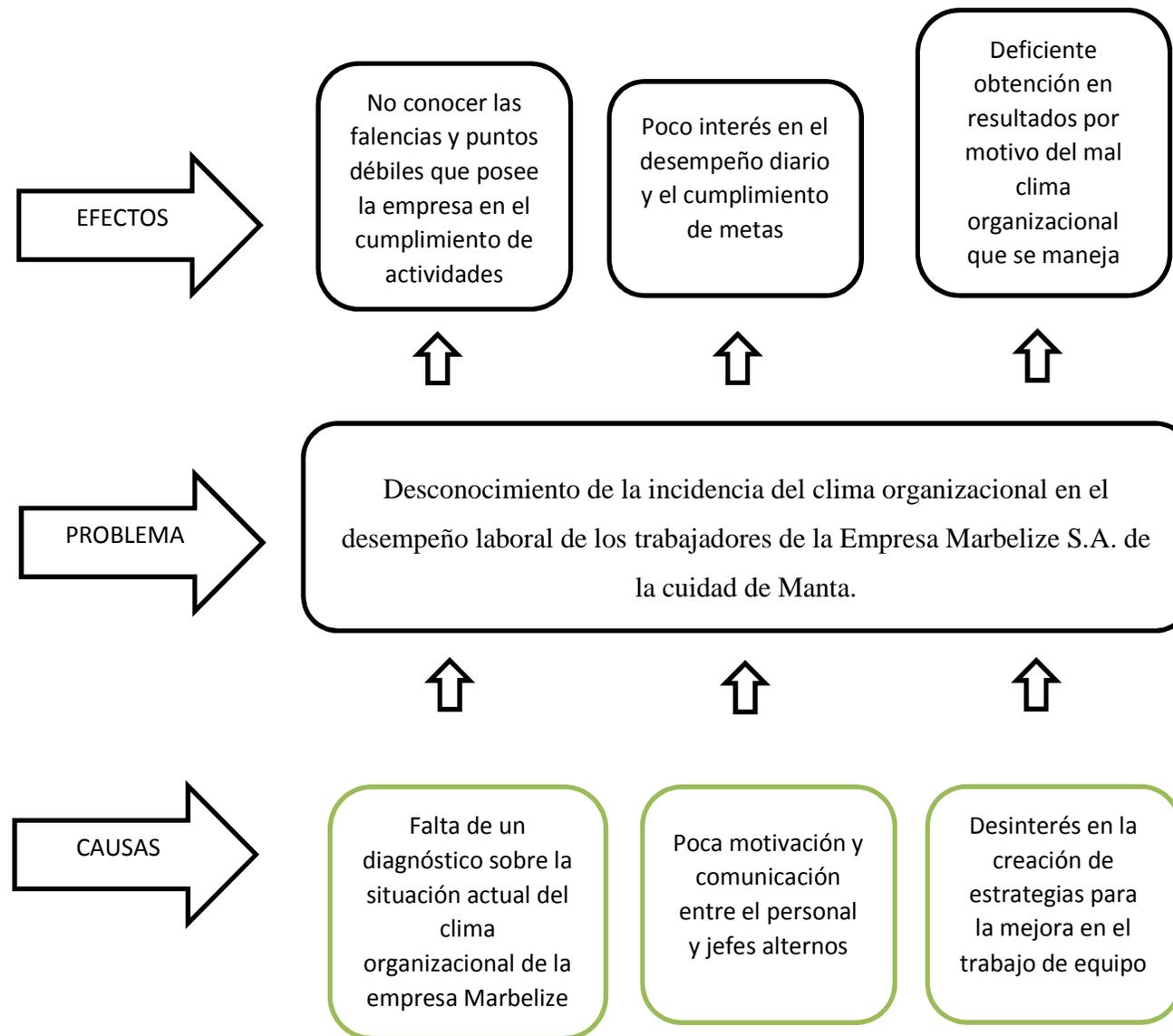
Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. (3ª ed.). Colombia: McGraw Hill.

Fernández, J. (2006). *Fundamentos de la Organización de Empresas, Breve Historia del Management*. (Sin ed.). Madrid, España: Editorial Narcea, S.A.

Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. España: Editorial Club Universitario.

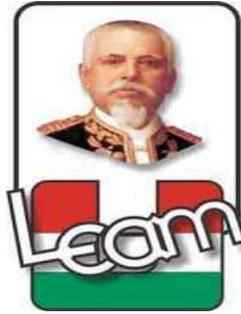
Filion, L., Cisneros, L. y Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES “Emprender, dirigir y desarrollar empresas”*. (1ª ed.). México: Pearson Educación.

ANEXOS



ANEXO 1: ÁRBOL DEL PROBLEMA

ANEXO 2: ENTREVISTA



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE DE MARBELIZE S.A.

Objetivo: Receptar información para el análisis y desarrollo del presente proyecto de investigación para la obtención del título de Ingeniero Comercial.

1. ¿Considera Usted que exista un correcto clima organizacional en la empresa?
2. ¿Cree usted que exista el trabajo en equipo dentro de la organización?
3. ¿Poseen un plan de incentivos hacia el personal por el cumplimiento de actividades?
4. ¿Cómo mejoraría usted el clima organizacional dentro de la empresa?
5. ¿Qué tipo de capacitaciones brindan a sus empleados para la mejora de resultados de la empresa?
6. ¿Existe la comunicación efectiva para el manejo de conflictos organizacionales?
7. ¿Cómo es el trato brindado dentro de las instalaciones hacia las personas que conforman Marbelize S.A.?

ANEXO 3: ENCUESTA



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

ENCUESTA

Objetivo: Recaptar información necesaria para el desarrollo de un proyecto de investigación en la obtención del título de Ingeniero Comercial.

1. ¿Cree Usted que el clima organizacional existente dentro de la empresa es el adecuado?

Si () No ()

2. ¿Cómo califica el clima organizacional existente en la empresa?

Bueno () Regular () Malo ()

3. ¿Con que frecuencia existen conflictos organizacionales dentro de la empresa?

Ocasionalmente () Siempre () Nunca ()

Si su respuesta es nunca, dé por culminada la encuesta

4. ¿Qué parte cree Usted que falla para un buen clima organizacional?

Propietarios y jefes () Operadores y obreros () Clientes ()

5. ¿A quién sugeriría realizar cambios para un buen clima organizacional?

Propietarios y jefes () Operadores y obreros () Clientes ()

6. ¿En qué cree Usted que falla la empresa?

Sueldos () Trato al personal () Atención al cliente ()

7. ¿Reciben incentivos o motivaciones por el desempeño de actividades?

Si () No ()

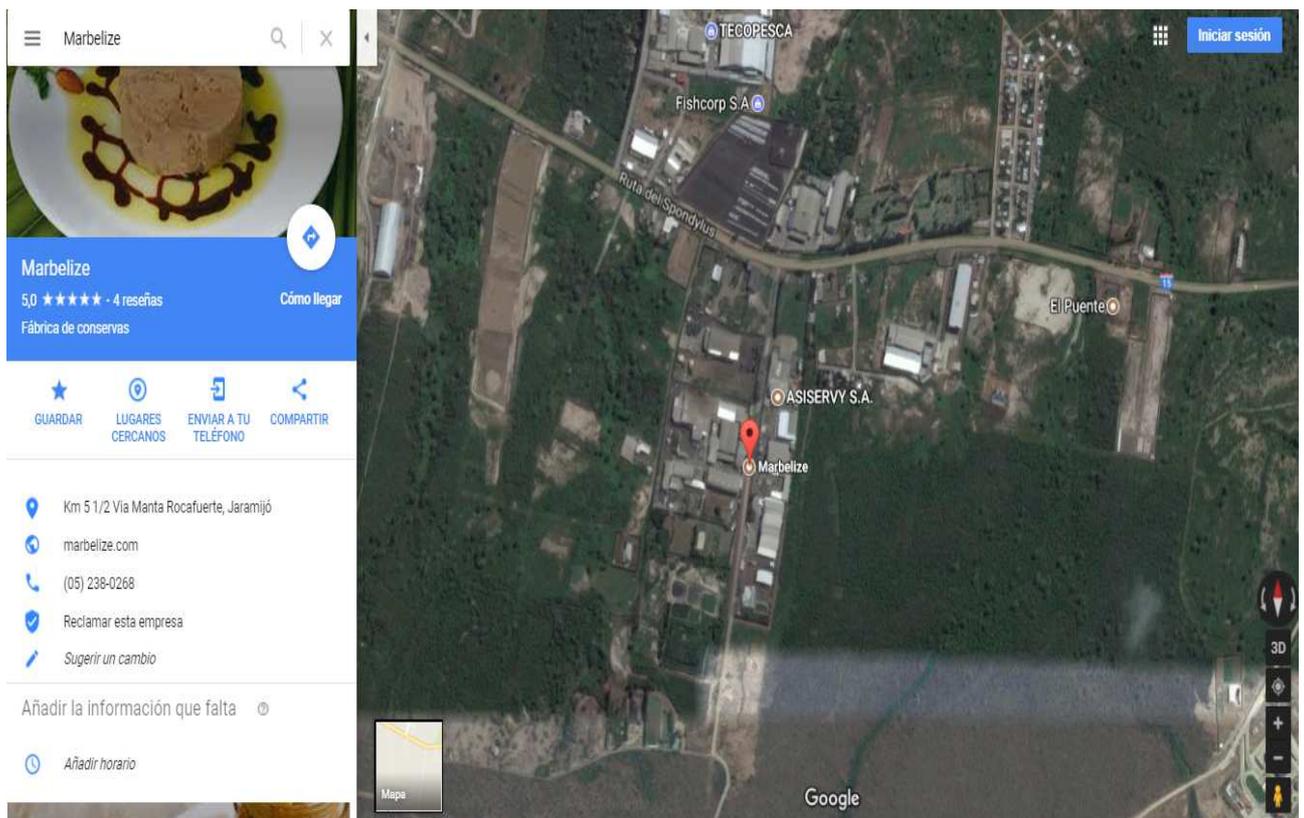
8. ¿Qué cree Usted que la empresa debe implementar para un buen clima organizacional?

Trabajo en equipo () Diálogos motivacionales () Incentivos económicos ()

9. ¿Desea recibir charlas/ capacitaciones para mejorar el rendimiento de la empresa?

Si () No ()

Gracias por su tiempo prestado, tenga un buen día.



ANEXO 4: UBICACIÓN DE LA EMPRESA MARBELIZE S.A.

1. Identificar un problema	2. Identificar los criterios de decisión	3. Asignar pesos a los criterios	4. Desarrollar las alternativas
El proceso de la toma de decisiones comienza con la existencia de un problema (una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada).	Al detectar el problema el gerente tiene que determinar que es pertinente para tomar la decisión. Criterios como: costos de inicio, disponibilidad, tasa de fracaso, etc.	Si los criterios del paso 2 no tienen la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderar en forma ordenada para asignarles prioridades.	Quien toma la decisión tiene que preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema.
5. Analizar las alternativas	6. Seleccionar una alternativa	7. Implementar la alternativa	8. Evaluar la eficacia de la decisión
Quien toma la decisión tiene que analizar críticamente, de acuerdo a los criterios de la etapa uno y dos. Se revelan ventajas y desventajas.	Consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas.	Se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella.	Es la última etapa, consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema.

Fuente: Elaboración propia. Basada en Administración. Un empresario Competitivo (2009).

ANEXO 5: PROCESO EN LA TOMA DE DECISIONES



ANEXO 6: ENTREVISTA PERSONAL ADMINISTRATIVO



ANEXO 7: ENTREVISTA A GERENTE DE MARBELIZE



ANEXO 8: ENCUESTA (PERSONA 1)



ANEXO 9: ENCUESTA (PERSONA 2)



ANEXO 10: TUTORIAS


FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
REGISTRO DE AVANCE DE TRABAJO DE TITULACION
PERIODO LECTIVO 2017 (A)


TEMA: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MARBELIZE S.A. DE LA CIUDAD DE MANTA. PERIODO 2016-2017.

AUTOR: CATHERINE LILIBETH MORA ANCHUNDIA		DIRECTOR: ING. HOMERO FERRIN	
Nº DE SESIONES PROGRAMADAS	FECHA DE INICIO	FECHA DE CULMINACION PROGRAMADA	Nº DE SESION
			FECHA/HORA DE SESION
CONTENIDO DE AVANCE:		SUGERENCIAS REALIZADAS:	% DE AVANCE PROGRAMADO
CONCLUSIONES		Cumple los parametros	3% DE AVANCE PROGRAMADO
			84 % DE AVANCE ACTUAL
		<i>Catherine Mora</i>	<i>H. Ferrin</i>
		FIRMA DE ESTUDIANTE	FIRMA DE DIRECTOR
CONTENIDO DE AVANCE:		SUGERENCIAS REALIZADAS:	Nº DE SESION
RECOMENDACIONES		Cumple los parametros	FECHA/HORA DE SESION
			3% DE AVANCE PROGRAMADO
			87 % DE AVANCE ACTUAL
		<i>Catherine Mora</i>	<i>H. Ferrin</i>
		FIRMA DE ESTUDIANTE	FIRMA DE DIRECTOR
CONTENIDO DE AVANCE:		SUGERENCIAS REALIZADAS:	Nº DE SESION
REVISION TABULACION ENCUESTA		Cumple los parametros	FECHA/HORA DE SESION
			13% DE AVANCE PROGRAMADO
			100 % DE AVANCE ACTUAL
		<i>Catherine Mora</i>	<i>H. Ferrin</i>
		FIRMA DE ESTUDIANTE	FIRMA DE DIRECTOR
CONTENIDO DE AVANCE:		SUGERENCIAS REALIZADAS:	Nº DE SESION
			FECHA/HORA DE SESION
			% DE AVANCE PROGRAMADO
			% DE AVANCE ACTUAL
			FIRMA DE ESTUDIANTE
			FIRMA DE DIRECTOR
REVISADO POR COMISION ACADEMICA			

ANEXO 11: FORMATO TUTORIAS