



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

“Medición del clima laboral y Propuesta de mejora en el Desarrollo Organizacional para el área administrativa de Lácteos San Antonio C.A.”

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL

**AUTORES:**

ANA BELÉN ESPINOZA ZÚÑIGA

ANAIS CATALINA GONZÁLEZ CARVALLO

**DIRECTOR:**

ING. MARÍA ELENA CASTRO RIVERA, MBA.

**CUENCA, ECUADOR**

**2015**

# **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO DE ANA BELÉN ESPINOZA ZÚÑIGA.**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis dedico a mis padres y hermanos por el apoyo incondicional que me brindaron durante toda mi carrera universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero a Dios por la vida que me dio y las oportunidades que día a día me ha brindado ya que gracias a él soy la persona en la que me he convertido, en segundo lugar a mis profesores, ya que con mucha vocación me transmitieron todos sus conocimientos, hago extensivo mis agradecimientos a mi directora de tesis la Ing. María Elena Castro por su dedicación y paciencia para poder culminar este trabajo.

Igualmente a la empresa Lácteos San Antonio C.A. que nos brindaron toda la información requerida para la realización de este trabajo.

A mi compañera Anais González, con quien tuve la oportunidad de compartir toda mi vida universitaria y poder llevar a cabo este trabajo.

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO DE ANAIS GONZÁLEZ CARVALLO.**

### **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a mis padres y hermanas, que me apoyaron durante toda mi carrera, y en especial a mis abuelos Alejandrino y Clemencia que sin la ayuda de ellos, la culminación de esta etapa no habría sido posible.

### **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis profesores a lo largo de toda mi carrera universitaria, de manera especial a mi directora de tesis Ing. María Elena Castro, por ser una guía en el proceso de este trabajo de grado.

Un especial agradecimiento a Lácteos San Antonio C.A., que nos abrieron las puertas para realizar nuestra tesis en su establecimiento y que en todo el momento estuvieron ahí para brindarnos información y ayuda requerida.

A mi compañera Ana Belén Espinoza, que estuvo conmigo desde el inicio de la carrera y fue de gran ayuda para la realización de este trabajo.

## INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO DE ANA BELÉN ESPINOZA ZÚÑIGA. .....	ii
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO DE ANAIS GONZÁLEZ CARVALLO.	iii
INDICE DE CONTENIDOS .....	iv
INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS .....	vi
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: CLIMA LABORAL .....	2
1.1    La organización y el área administrativa.....	2
1.2    Definición de Clima Laboral.....	9
1.3    Dimensiones de Clima Laboral .....	10
1.4    Características del clima laboral .....	14
1.5    Objetivos generales .....	14
1.6    Causas del clima laboral.....	15
1.7    Efectos del clima laboral .....	16
1.8    Objetivos de la encuesta de clima laboral .....	17
1.8.1    Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones .....	17
1.8.1.1    Análisis del Clima Laboral .....	18
1.8.1.2    Análisis de la Satisfacción Laboral .....	18
1.9    Diagnóstico.....	20
1.9.1    Situación actual de la empresa.....	20
1.9.2    FODA.....	20
1.9.2.1    Fortalezas.....	22
1.9.2.2    Debilidades .....	22
1.9.2.3    Oportunidades.....	23

1.9.2.4 Amenazas.....	23
1.10 Construcción de Encuestas de Clima y Satisfacción Laboral al Área administrativa de Lácteos San Antonio C.A. ....	24
1.11 Aplicación de Encuestas de Clima y Satisfacción Laboral al Área administrativa de Lácteos San Antonio C.A. ....	32
1.12 Presentación y Análisis de Resultados .....	56
<b>CAPÍTULO II: DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>59</b>
2.1 Definición del Desarrollo Organizacional.....	59
2.2 Principios básicos.....	60
2.3 Objetivos del Desarrollo Organizacional .....	61
2.4 Características del Desarrollo Organizacional .....	62
2.5 Modelos de Desarrollo Organizacional.....	64
2.6 Metodología (Lic. Edwin José Ramírez).....	68
<b>CAPÍTULO III: INTERVENCIÓN Y ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>71</b>
3.1 Establecimiento de objetivos y metas .....	71
3.2 Consideraciones generales .....	72
3.3 Mecanismos de control.....	75
3.4 Propuesta del plan de desarrollo organizacional .....	78
3.4.1 Estrategias de Clima Laboral.....	84
3.4.2 Estrategias de Satisfacción Laboral.....	89
4.1 Conclusiones .....	95
4.2 Recomendaciones.....	98
<b>Bibliografía .....</b>	<b>99</b>

## INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Gráfico No 1: Pregunta No 1 .....	32
Gráfico No 2: Pregunta No 2 .....	33
Gráfico No 3: Pregunta No 3 .....	34
Gráfico No 4: Pregunta No 4 .....	35
Gráfico No 5: Pregunta No 5 .....	36
Gráfico No 6: Pregunta No 6 .....	37
Gráfico No 7: Pregunta No 7 .....	38
Gráfico No 8: Pregunta No 8 .....	39
Gráfico No 9: Pregunta No 9 .....	40
Gráfico No 10: Pregunta No 10 .....	41
Gráfico No 11: Pregunta No 11 .....	42
Gráfico No 12: Pregunta No 12 .....	43
Gráfico No 13: Pregunta No 13 .....	44
Gráfico No 14: Pregunta No 14 .....	45
Gráfico No 15: Pregunta No 15 .....	46
Gráfico No 16: Pregunta No 16 .....	47
Gráfico No 17: Pregunta No 17 .....	48
Gráfico No 18: Pregunta No 18 .....	49
Gráfico No 19: Pregunta No 19 .....	50
Gráfico No 20: Pregunta No 20 .....	51
Gráfico No 21: Pregunta No 21 .....	52
Gráfico No 22: Pregunta No 22 .....	53
Gráfico No 23: Pregunta No 23 .....	54
Gráfico No 24: Pregunta No 24 .....	55
Gráfico No 25: Metodología.....	68

Tabla No 1: Pregunta No 1 .....	32
Tabla No 2: Pregunta No 2 .....	33
Tabla No 3: Pregunta No 3 .....	34
Tabla No 4: Pregunta No 4 .....	35
Tabla No 5: Pregunta No 5 .....	36
Tabla No 6: Pregunta No 6 .....	37
Tabla No 7: Pregunta No 7 .....	38
Tabla No 8: Pregunta No 8 .....	39
Tabla No 9: Pregunta No 9 .....	40
Tabla No 10: Pregunta No 10 .....	41
Tabla No 11: Pregunta No 11 .....	42
Tabla No 12: Pregunta No 12 .....	43
Tabla No 13: Pregunta No 13 .....	44
Tabla No 14: Pregunta No 14 .....	45
Tabla No 15: Pregunta No 15 .....	46
Tabla No 16: Pregunta No 16 .....	47
Tabla No 17: Pregunta No 17 .....	48
Tabla No 18: Pregunta No 18 .....	49
Tabla No 19: Pregunta No 19 .....	50
Tabla No 20: Pregunta No 20 .....	51
Tabla No 21: Pregunta No 21 .....	52
Tabla No 22: Pregunta No 22 .....	53
Tabla No 23: Pregunta No 23 .....	54
Tabla No 24: Pregunta No 24 .....	55
Tabla No 25: Propuesta de un Plan de Desarrollo Organizacional – Clima Laboral .	80
Tabla No 26: Propuesta de un Plan de Desarrollo Organizacional – Satisfacción Laboral .....	82

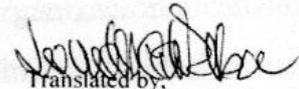
## RESUMEN

La modernización en las empresas de la ciudad de Cuenca ha ido implementando diferentes exigencias y demandas que hace que el medio sea más competitivo con respecto a las relaciones humanas tanto en valores, actitudes y clima organizacional, este trabajo pretende proponer cambios mediante el plan de desarrollo organizacional enfocado especialmente en el lado humano y contribuyendo al mismo tiempo al fortalecimiento de un ambiente laboral positivo, con el fin de llegar a tener un mayor impacto en el desenvolvimiento de las tareas diarias.

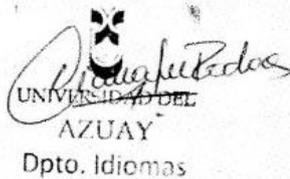
## ABSTRACT

### ABSTRACT

Modernization in the companies of the city of Cuenca has been implementing different requirements and demands, which make the sector more competitive with regard to human relations, in values, attitudes and organizational climate. This paper aims to propose changes through the development of an organizational plan, focused especially on the human side; and at the same time contribute to the strengthening of a positive work environment, so as to have a greater impact on the development of daily tasks.



Translated by:  
Lic. Lourdes Crespo



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
Dpto. Idiomas

## INTRODUCCIÓN

En años pasados en la ciudad de Cuenca se podía observar un enfoque tradicionalista en cómo administrar las empresas, tal enfoque se orientaba principalmente en los recursos de capital sin dar importancia a los trabajadores; con el paso del tiempo se ha ido quedando atrás este concepto y las empresas han empezado a enfrentar múltiples retos y cambios en cuanto a la satisfacción de los trabajadores.

El ambiente laboral es primordial para la empresa para así poder llegar a un desempeño exitoso tanto eficaz como eficiente, al momento en el que no existe un buen trato a los empleados, estos empiezan a rendir de forma ineficiente se transforma en un problema para la misma. Todo esto conlleva a la creación de la teoría dominó también conocida como la “Bola de nieve”<sup>1</sup>, en la que van creciendo los problemas en la organización, involucra la falta de comunicación, conflictos en los equipos de trabajo, mala distribución del poder, falta de colaboración, entre otras., llevando a una disminución de la productividad laboral en la empresa. Lácteos San Antonio C.A. tiene presente esta problemática dentro de sus áreas laborales, la misma que necesita una propuesta de un programa en el que todos los empleados se sientan parte de la organización alcanzando los objetivos y metas en un trabajo conjunto, para así poder eliminar la clásica rutina que puede interferir en el desarrollo de las actividades. Dicho programa tendrá como objetivo mejorar el clima laboral de la empresa, los niveles de satisfacción en cada puesto de trabajo, un liderazgo proactivo, una comunicación en todos los niveles, una coordinación total para el logro de las metas y con todos estos cambios lograr mayores beneficios con el programa de desarrollo organizacional para así alcanzar el éxito de la empresa.

---

<sup>1</sup> Creadores: [John Foster Dulles](#) y a la [Doctrina Truman](#).

## **CAPÍTULO I: CLIMA LABORAL**

El clima laboral es considerado actualmente un factor importante dentro de una organización, ya que gracias a ello, los empleados pueden obtener mayor productividad, rendimiento, satisfacción en su centro de labores. Sin embargo no siempre se establece un buen clima laboral, lo cual les impide desarrollar su potencial al máximo y cumplir con los objetivos propuestos. Cabe destacar que los trabajadores son pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones.

### **1.1 La organización y el área administrativa**

En la Provincia del Cañar, Cantón del mismo nombre, ubicado en la zona Austral del País, en la década de los 70, nace la empresa de Lácteos San Antonio, fundada por el Sr. Alejandrino Moncayo Alvarado, emprendedor con un talento innato en la administración empresarial, a decir de sus empleados es un hombre visionario que gestiona su empresa con un enfoque profundamente humanista. Lideró a un pequeño grupo de ganaderos de la zona y a través de una alianza estratégica con la Ilustre Municipalidad de Guayaquil, impulso inicialmente el negocio comercializando en esta ciudad un volumen promedio de 6000 litros de leche cruda.

En 1980, se realiza una nueva inversión para la implementación de una planta envasadora de leche, con una capacidad instalada de 2000 litros/hora en envase purepak. Esta iniciativa no tuvo los resultados esperados en el mercado guayaquileño, por lo que se vieron obligados a innovar. Así, dos años más tarde, se lanza un nuevo producto, leche pasteurizada en envase de polietileno, producto que tuvo niveles de venta muy superiores a los esperados, llegando rápidamente a cubrir el mercado de Guayaquil y ampliarse a otras ciudades como Cuenca, Azogues y Durán, llegando a tener una producción de 50.000 litros diarios. De esta manera la empresa fue creciendo, ya que a la par se fue ampliando en su infraestructura física y tecnológica de la planta, se crearon nuevos productos, como yogurt de varios sabores, queso fresco y mantequilla.

Una fecha importante en la vida de la empresa fue el año 1997, en la cual se decide construir la segunda planta en la ciudad de Cuenca, con el objetivo de ampliar la

producción para cubrir entre las dos plantas los mercados de las provincias del Azuay, Cañar, Loja, Guayas, El Oro y Morona Santiago.

A finales de la década de los 90, Lácteos San Antonio C.A. con el afán de incrementar los niveles de competitividad, obtiene la primera envasadora aséptica con tecnología de envase TetraPak para comercializar leche larga vida, que hasta esa fecha era producida especialmente por grandes empresas tales como Nestlé, Toni y Alpina, marcas con un amplio posicionamiento en el país. Con gran esfuerzo, sorteando varias dificultades, se inicia con una producción de 12.000 litros a la semana. Gracias al arduo trabajo de sus trabajadores, quienes guiados con un liderazgo efectivo de su propietario y directivos logran consolidar esta iniciativa, en seis años se incrementó la producción de leche larga vida a 80.000 litros semanales.

A la fecha, la empresa cuenta en sus dos plantas, con equipos de última generación para el procesamiento de lácteos, llegando a poner en consideración de sus clientes más de 50 productos con una capacidad instalada de 220.000 litros al día.

## **Productos**

En los años 80, San Antonio C.A. impulsa sus productos con la marca comercial de Nutri Leche, obteniendo a la fecha su posicionamiento en el mercado local y nacional, actualmente con su eslogan “Vive Bien, Vive Nutri”, logra que día a día crezca la demanda en todas sus líneas de producción,

Actualmente, la empresa cuenta con aceptación de un alto porcentaje de los consumidores del país, quienes prefieren la marca por sabor, variedad, facilidad de acceso y costos.

Los productos estrella son entre otros:

- Leche pasteurizada entera, semidescremada, descremada, light, omega 3 y deslactosada,
- Leche saborizada de fresa y chocolate
- Leche con avena
- Avena con frutas
- Jugos de frutas

- Mantequilla
- Yogurt en varias presentaciones y sabores
- Queso fresco
- Otros.

Como parte de los productos estrella, la empresa busca satisfacer a sus clientes con productos como Nutri Néctar y Nutri Avena, compensando necesidades básicas de alimentación y preferencias en sabores tales como: naranja, manzana, durazno, mago y tomate de árbol. Estos productos hoy en día son ya de exportación, su éxito ha provocado que los volúmenes de venta crezcan y se lleguen a vender en países de la Unión Europea y los Estados Unidos.

Un segmento importante de sus clientes, está compuesto por los niños y niñas de todos los estratos sociales, quienes consumen los productos denominados clásicos en los desayunos y loncheras en las escuelas. Este grupo prefieren los yogures de sabores acompañados de cereales, la leche chocolatada, el queso crema, entre otros.

En los desayunos diarios de un alto porcentaje de familias ecuatorianas, es ya tradicional consumir los productos denominados clásicos de la empresa. La leche entera, la leche semidescremada y la descremada, es elegida por precio y calidad.

En la actualidad, San Antonio C.A. ofrece adicionalmente el servicio de embazado a empresas lácteas de la región. Gracias a ello, se ha establecido nuevas y cada vez mejores relaciones comerciales que dan a la empresa mayores márgenes de rentabilidad, permite además fortalecer y adquirir nuevas alianzas estratégicas con el fin de seguir posicionando su marca.

Basados en el concepto de “inocuidad”, la empresa ofrece a sus clientes 56 productos certificados con la ISO 20000:2005, garantizando que estos alimentos sean aptos para el consumo humano. Se establecen un estricto control en todos los procesos de transformación, que parte desde la capacitación a los proveedores de materia prima para mejorar las prácticas de acopio en el campo, control de asepsia en su cadena de frío, contar con su personal técnico calificado, adquirir e innovar constantemente su tecnología hasta el seguimiento y capacitación a sus distribuidores y expendedores. Así en el año 2014, se realizó la compra de nuevos

equipos por un valor promedio de 200.000 dólares, tanto para el control e innovación de nuevos productos en sus laboratorios como para la automatización de la limpieza.

### **Innovaciones**

La empresa desde sus inicios, ha experimentado un desarrollo constante y dinámico, a decir de su propietario se debe a que siempre ha buscado estar al frente de los cambios constantes que viven las empresas en un mundo globalizado, cambios que implican nuevos conocimientos en la gestión del emprendimiento, surgen día a día nueva maquinaria, nuevas técnicas de manejo de los lácteos, nuevas formas de control del talento humano, nuevos procesos de comercialización. En este marco la competencia exige que la empresa día a día busque estar innovando en todos sus campos de acción.

Así, a través de diversos estudios se tiene conocimiento actualizado de los gustos y preferencias de sus clientes y las diferentes tendencias del mercado. La empresa está renovando constantemente sus productos, empaques, nombres, imagen corporativa, etc. Con estas condiciones, en el presente año, se puso a disposición de sus clientes nuevos productos como: Leche Light, Leche Omega 3, crema para repostería y jugos naturales.

### **Estrategias de Promoción**

Con el objetivo de impulsar sus productos, los directivos de la empresa han promovido una serie de acciones coordinadas para fortalecer la marca Nutri. Sus campañas de marketing son eficaces y efectivas, se llegan a las metas establecidas en publicidad con una baja inversión. Si bien, en el centro de sus campañas está la calidad del producto, en este mundo globalizado la imagen representa un factor relevante, por lo tanto se ha puesto interés en el diseño de los empaques a través de diseños que permitan al cliente recordar y diferenciar los productos Nutri. Con estos principios se han lanzado varias campañas publicitarias a través de los medios de comunicación masiva, de televisión y radio, a través de las cuales se promueven todos los productos con su eslogan “VIVE BIEN, VIVE NUTRI”.

Adicionalmente, la empresa busca fortalecer su imagen adhiriéndose a la campaña “¡Mucho mejor! si es hecho en ECUADOR”, para lo cual ha adquirido los derechos de adhesión a esta iniciativa, en sus productos aparece este logo que promueve el consumo de los productos y servicios nacionales. (Macro Vision Media)

## **Misión**

La misión de la empresa es “Alimentar de forma nutritiva a la sociedad con productos de alta calidad, elaborados con ética y responsabilidad, incentivando al sector productivo, cumpliendo con el compromiso adquirido frente a nuestros colaboradores e inversionistas.” (Lácteos San Antonio C.A.)

## **Visión**

La empresa Lácteos San Antonio tiene como visión:

"Para el año 2015, ser la empresa líder en calidad y tecnología, en el mercado de la nutrición, manteniendo un crecimiento promedio de ventas netas del 20% anual.” (Lácteos San Antonio C.A.)

Se tiene una visión amplia del mercado, y por esta razón puede llegar a ser una empresa líder en el país. Con una alta tecnología, rentabilidad, estabilidad, credibilidad, bienestar, seguridad, reconocimiento y oportunidades de progreso que brinda a todos sus miembros.

## **Principios y valores de la empresa**

Entre los principios que guían a la empresa están:

- Cumplimiento de las leyes para un manejo transparente de la empresa.
- Capacitar, educar y concientizar a las personas que participan en todas las fases del proceso productivo y en los Sistemas Integrados de Gestión.
- En todos los ámbitos de gestión se establece el principio de Mejora Continua ceñidos siempre a la misión y visión de la empresa.
- Rentabilidad, fortaleza financiera y estabilidad
- Mantener normas de funcionamiento de Responsabilidad Social, se promueve el cuidado del medio ambiente, se brinda apoyo a grupos vulnerables como

ancianos, niños huérfanos, adictos y cuenta con un sistema de incentivos a todos sus colaboradores.

- Brindar a sus clientes calidad en sus productos.

Sus valores son:

- Ética
- Responsabilidad
- Confianza

(Macro Vision Media)

### **Objetivos Estratégicos**

“Seguir alimentando saludablemente a las familias ecuatorianas para que Vivan Bien Vivan Nutri.” (Lácteos San Antonio)

### **Organigrama**

A nivel de organización, Lácteos San Antonio más conocido como “Nutri Leche” cuenta con la siguiente forma de organigrama: comenzando desde los niveles más altos tenemos la junta general de accionistas, gerente general, gerente, subgerente. Se clasifica en diferentes áreas que son:

(Organigrama completo)

- Administración
- Dirección de planta
- Sistemas
- Ventas
- Compras
- Finanzas y marketing
- RRHH

### **Presupuesto**

Los presupuestos son elaborados de arriba hacia abajo, desde el alto mando hacia la unidades de apoyo y el control presupuestario de abajo hacia arriba. Lácteos San

Antonio C.A. hace sus presupuestos por cada producto, por departamento y aparte un presupuesto general.

## **Funciones**

En Lácteos San Antonio CA las funciones están divididas en tres partes, según Chiavenato (2000) las funciones se dividían en 5, los conceptos de las mismas intentaban demostrar con precisión científica y métodos adecuados que existiera un resultado satisfactorio.

- **Administrativa:** La función administrativa tiene como misión en organizar, dirigir, coordinar y controlar la empresa. Se reparten por todos los niveles de la empresa.
- **Comercial:** La función comercial conecta la empresa con el exterior, se ocupa de hacer llegar el bien o servicios al consumidor, la misma que está relacionada con la compra, venta e intercambio de productos, se analiza el bien a comercializar, qué precio tendrá, cómo se va a promocionar.
- **Productiva:** También es llamada función técnica, se encarga de la transformación de los materiales y componentes en productos terminado. Aquí se añade valor en la empresa.

## **Área administrativa**

El área administrativa de Lácteos San Antonio como su nombre nos indica administra o maneja los recursos de la empresa, es la base para las demás áreas y sus funciones, transformándose en una de las partes más importantes de la organización ya que ayuda cumplir los objetivos. Lo conforman la planeación, organización, dirección y control.

El área administrativa de Nutri Leche está conformada por 26 personas integrada por hombres y mujeres entre los 19 y 87 años de edad.

Entre algunas de sus funciones tenemos:

- Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos y materiales, para alcanzar los objetivos propuestos.

- Realizar presupuestos semestrales para cada una de los departamentos con criterios fundamentados.
- Efectuar la consolidación de los informes financieros y presupuestales.
- Atender todas las necesidades que se requieran dentro de la empresa y el entorno.

## **1.2 Definición de Clima Laboral**

En los últimos tiempos en las empresas de Cuenca ha surgido mayor interés sobre el clima laboral. Su definición aunque parezca insignificante es de vital importancia ya que primero debemos tener una idea clara de su concepto y así poder tomar las acciones correctivas que nos permitan guiar la empresa hacia una mejora continua.

La definición de Clima organizacional nace de las necesidades laborales, esta se ha compuesto de variables que unidas dan una visión global.

Según Likert (citado por Brunet, 2004) menciona que “el comportamiento de los empleados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, por ende la reacción está determinada por la percepción.” (Likert, 2004)

Con el análisis del clima laboral podemos tener una imagen de la organización en su conjunto, en este marco debemos considerar como variables o categorías las siguientes:

- El ambiente físico: Instalaciones, espacio físico, temperatura, entre otros.
- El Tamaño de la organización y su estructura.
- Su ambiente social: Trabajo en equipo, niveles de comunicación, confianza, compromiso con la visión y misión de la empresa, manejos de conflictos, etcétera.
- Las características de su talento humano: Niveles de motivación, actitudes y aptitudes para el desarrollo de sus tareas, desarrollo de competencias, entre otras.
- Comportamiento organizacional: Productividad, rotación, ausentismo, satisfacción, etcétera.” (SciELO)

Chiavenato, argumenta que el concepto de clima organizacional surge del análisis de la motivación que tienen los individuos para el desarrollo de las tareas encomendadas

ya que afecta de forma directa en la relación persona – organización. Los miembros de una organización se hallan inmersos en procesos continuos de aprendizaje y adaptación para hacer frente a los constantes cambios, con el objeto de satisfacer las necesidades que van desde las básicas o fisiológicas y de seguridad, tales como alimentación, vivienda, salud, trabajo, etc. hasta las necesidades de autorrealización y autoestima, tales como el reconocimiento social, el crecimiento personal y el desarrollo profesional. (Chiavenato, 2000)

Dessler (En Carvagal, 2000) señala que el concept de Forehand y Gilmer nos indica que es un “conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual. Lo fundamental son unos índices de dichas características.” (Forehand & Gilmer, 2000)

Según Seisdodos (citado por Escat, 2007) menciona que es un “Conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta como lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Seisdodos, 2007)

Luego de analizar todas las definiciones anteriores, podemos concluir que son todas aquellas características o elementos que se relacionan de alguna forma con los procesos de gestión de la organización, los cuales pueden ser formales o informales los mismos que influyen de manera positiva como negativa, sin pasar de alto los elementos ergonómicos, ya que son factores de mucha importancia e influencia en el comportamiento o rendimiento de los empleados.

### **1.3 Dimensiones de Clima Laboral**

De acuerdo a Likert, podemos medir la percepción que tienen los miembros de una organización sobre el clima de la misma, con el análisis de ocho dimensiones: (citado por Brunet, 2004)

1. Estilo de Liderazgo: consiste en el análisis de los métodos utilizados para la gestión del talento humano, es el cómo se influencia en los empleados para la consecución de objetivos.
2. Factores de motivación: se trata de realizar un análisis o evaluación de las estrategias que permitan motivar a los empleados para la satisfacción de sus necesidades.
3. Comunicación interna: se debe contar con un estudio de los planes y programas de comunicación interna, los resultados esperados versus percepción de los empleados.
4. Interacción nivel directivo y empleado: es preciso investigar los procesos de influencia directivos a empleados, para que asuman e interioricen la visión y misión de la empresa y puedan establecer conjuntamente las metas y objetivos.
5. Toma de decisiones: Análisis de los niveles de participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa. Son consultados, son parte o son informados de las decisiones importantes de la empresa.
6. La planificación estratégica: análisis de los niveles de conocimiento de los empleados sobre planes y programas de la empresa y participación en la elaboración de los mismos.
7. Seguimiento y control: revisión y análisis de las características de las prácticas de control y la distribución de las tareas de control.
8. Formación y capacitación: con el objetivo de mejorar día a día el rendimiento, se deben establecer procesos de capacitación y formación de los empleados para que adquieran nuevas o mejoradas competencias laborales. (Likert, 2004)

Resumiendo, la morfología de una empresa depende directamente del clima laboral de una organización, así como incide en la forma en la que se toma las decisiones y en las características de las relaciones internas y externas de la empresa.

El clima organizacional se puede medir a través de escalas que van a variar de acuerdo a los niveles de afección positivas o negativas en la vida de la empresa. Para Litwin y Stinger, citado por Goncalves, (2000), las escalas pueden ser las siguientes:

### **Estructura**

En la presente escala, se trata de evaluar los niveles de burocracia de la organización: cantidad y tipos de reglas, normas de procedimientos, papeleos, horarios y otras que

pueden incidir en el desempeño de las labores de los empleados. Un exceso de burocracia puede generar apatía, baja motivación, pérdida de tiempo o lo contrario la falta de reglas, puede generar informalidad, desinterés, falta de compromiso, etc. (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

### **Responsabilidad**

Esta escala corresponde a los puntos de vista que tienen los empleados de una empresa para la toma de decisiones relacionados con sus funciones en la organización. Es la libertad con la cual puede desempeñar su trabajo, definición de los roles y los niveles de vigilancia o supervisión altos, medios o bajos, es la percepción de ser jefe, de conocer con claridad cuál es su trabajo. (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

### **Recompensa**

Está relacionado con el reconocimiento y estímulos recibidos por los miembros de la organización por un trabajo bien realizado. Es la percepción que tienen con la cultura de premios o incentivos frente a la disminución de castigos o sanciones, este enfoque genera un nivel óptimo de clima organizacional. Se busca motivar a los empleados para que hagan mejor las cosas que hacen bien, y que mejoren en los aspectos en los cuales fallan o cometen errores. (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

### **Desafío**

La empresa establecerá resultados específicos a alcanzar en un determinado tiempo, lo cual implica que se sus colaboradores asuman retos a través de metas a cumplir, para ello identificarán los riesgos y definirán estrategias para contar con un mejor clima en el marco de la competitividad. Todos los esfuerzos deben contribuir a la consecución de los objetivos planteados por la organización. (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

### **Relaciones**

Esta escala, permite medir la percepción de los miembros de la organización sobre el ambiente de trabajo, principalmente las buenas relaciones sociales entre los integrantes del área de trabajo, con jefes y demás miembros de la empresa, se trata de realizar un análisis de las relaciones sociales dentro y fuera de la organización, diferenciando los

grupos formales que se constituyen basados en la estructura de la empresa y los informales que se conforman por niveles de empatía o amistad entre los miembros de la organización. (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

### **Cooperación**

Es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre el trabajo en equipo, es explorar la colaboración que se da entre los empleados y los directivos de forma vertical u horizontal para el cumplimiento de las tareas. (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

### **Estándares**

Esta dimensión permite medir el criterio de los empleados de la empresa sobre los estándares en los procesos de producción. (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

### **Conflictos**

Es la percepción que tienen los miembros de la organización para el manejo alternativo de conflictos, entendiendo que siempre existirán diferentes puntos de vista y opiniones que son contrapuestos entre sí sobre determinada realidad. Tiene que ver con las emociones y sentimientos que tanto colaboradores como el nivel jerárquico superior, presentan sobre la solución de determinados problemas, y como estos sentimientos son puestos a la luz para su tratamiento, sin crear rumores que provocan un ruido en la comunicación, provocando por ende el escalamiento del conflicto. (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

### **Identidad**

En la presente dimensión se trata de medir el sentido de pertenecía que tienen los miembros de la organización con la empresa y con el equipo de trabajo al cual pertenece. Además, permite medir cuan identificado está con los objetivos de la organización y como estos coinciden con los objetivos personales. (Litwin; Stinger. Citado por Goncalves, 2000)

#### **1.4 Características del clima laboral**

El clima induce determinados comportamientos en los individuos, es importante citar las características que tiene el clima laboral y cómo actúan los colaboradores frente a ellas, según Rodríguez (2001) estas características nacen a partir de una cultura organizacional, entre las características principales tenemos:

- El clima laboral es permanente, es decir con los cambios que se presentan las organizaciones mantienen ciertos estándares de cómo tratar los mismos.
- La conducta de los trabajadores puede variar por el clima de la empresa.
- El clima se ve influenciado por el compromiso de los empleados.
- Cada trabajador tienen sus propios comportamientos y actitudes y estos influyen en forma directa a la empresa.
- Variables estructurales modifican el clima de la empresa y la actitud de los trabajadores.
- Excesiva rotación y ausentismo, son sinónimos de alarma para la empresa.

#### **1.5 Objetivos generales**

Como se mencionó inicialmente se ha comprobado por estudios anteriores que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros. El recurso humano es el capital empresarial más valioso ya que es el que posee y desarrolla el modo de pensar y hacer organización.

Existen diferentes objetivos para el estudio de clima laboral, según Alexis P. Goncalves (2000) determina que:

*“El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros”.* (Goncalves, 2000)

## 1.6 Causas del clima laboral

Las causas son el comienzo o la razón por la cual se produce una situación determinada, esta situación conlleva a lo largo a diferentes consecuencias. Generalmente las causas del clima laboral no se encuentran aisladas, sino son la acumulación de diversos aspectos, pueden ser tanto positivas como negativas.

Entre algunas de las causas podemos encontrar según Enríquez Pérez, 2015:

- Manejo erróneo de conflictos: El clima laboral se ve afectado generalmente por que el tratamiento que se da a los conflictos es equivocado, generalmente estos son asistidos de forma vertical, la solución es planteada por el inmediato superior como una orden, pero este no es asumido por la partes involucradas, provocando que los conflictos adquieran un tamaño inesperado y de grandes escalas, que hace que se torne insostenible la relación entre compañeros.
- Ruido en la comunicación: los problemas son provocados ruidos o barreras que se tienen a la hora de transmitir la información formal e informal, los mensajes no llegan a tiempo y/o con distorsiones en su contenido. De esta manera los mensajes llegan deformados o no llegan, aspecto que alimenta la incertidumbre entre los empleados, disminuyendo su desempeño.
- Falta de inteligencia emocional: el personal jerárquico superior, generalmente tienen actitudes negativas con sus empleados, pierden fácilmente el control de sus emociones llegando al maltrato, expresan las mismas con gritos y agravios ofensivos, que provoca desmotivación en el empleado y que para posteriores ocasiones, frente al temor oculten información y evadan responsabilidades.
- Estilos de liderazgo que invalidan las aportaciones: el uso de un estilo de liderazgo autoritario provoca que todas las ideas que provienen de los empleados sean desechadas, ya que el jefe pretende tener siempre: la razón, el conocimiento y la experiencia, el empleado hace cosas no las piensa. Esto desmotiva a los colaboradores y afecta directamente el clima laboral.
- Incumplimiento de lo planificado: Si el desarrollo de las actividades diarias se da bajo la lógica de resolver problemas diarios sin considerar la planificación, en donde el desorden y el caos prime sobre lo planificado, va a generar incertidumbre en los empleados, dando lugar al surgimiento de nuevos problemas y conflictos en los empleados.

- Falta de reconocimiento: el clima laboral se verá afectado cuando no exista un reconocimiento oportuno, justo y equitativo a quienes hacen posible el crecimiento o desarrollo de la empresa. A la vez, se verá afectado cuando las sanciones o castigos establecidos por los jefes sean injustos, ya sea porque son aplicados a personas que no son responsables o las medidas tomadas son exageradas frente a la falta cometida.
- Funciones mal determinadas: Cuando las tareas asignadas a los empleados no van acorde a su formación o cargo incide para que se de un bajo rendimiento. De igual forma, cuando las labores son rutinarias o se considere de poca importancia para la empresa está tendrá influencia en la poca motivación de los empleados. Si bien esta causa no está vinculada a la actitud o comportamiento del líder, debe ser tratada con la relevancia del caso. (Pérez, 2015)

### **1.7 Efectos del clima laboral**

El clima laboral puede afectar tanto positiva como negativamente tanto para las organizaciones como para los empleados. Según Stephen Covey (2003) parece afectar al grado de seguridad o inseguridad al momento de la comunicación, respeto, etc. entre los miembros de las organizaciones.

Para Gibson la gestión de la calidad se verá afectada negativamente cuando exista un mal clima laboral, lo miembros de la organización no se sentirán identificados con los objetivos de la empresa, los niveles de participación e involucramiento para la mejora continua serán bajos. Por lo contrario, cuando existe un clima organizacional positivo, este incidirá positivamente en: consecución de las metas planteadas, mayor sentido de pertenencia, y adaptación de los empleados.

Cuando el clima laboral es desfavorable, existe un mayor índice de rotación de empleados, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa. La rotación se da por la poca motivación de los empleados, quienes presentan poca satisfacción y desinterés en las tareas asignadas, afectando directamente en la productividad de la empresa. (Gibson, 2001)

## **1.8 Objetivos de la encuesta de clima laboral**

La encuesta según García Ferrando (2000), es una técnica de investigación que tiene el propósito de conocer las opiniones o percepciones de un grupo de la población sobre un determinado tema o tópico específico, para lo cual se toma una muestra de un universo determinado y a través de procesos estandarizados se aplican preguntas con el fin de obtener una serie de datos cuantitativos o cualitativos que serán tratados cuantitativamente y nos permitan contar con una medición de determinadas variables. (García, 2000)

Como objetivo principal de la encuesta es conocer la opinión de la gente sobre determinadas cuestiones.

Para evaluar el clima laboral lo mejor es el uso de encuestas aplicadas a los colaboradores, en nuestro estudio vamos a realizar una encuesta que será aplicada al personal del área administrativa de Lácteos San Antonio. Uno de los aspectos más importantes al momento de diseñar las encuestas es el anonimato de la misma con el fin de que los encuestados no sientan temor al responder y al mismo tiempo podemos obtener información verídica.

La totalidad a encuestarse será de 26 personas que estarán integradas por hombres y mujeres entre los 19 – 87 años de edad, los trabajadores deberán tener un año dentro de sus funciones como mínimo.

Las encuestas serán aplicadas personalmente dentro de la misma empresa. El tiempo de aplicación de cada prueba variará entre 15 a 25 minutos aproximadamente. Las condiciones del espacio físico deberá ser un ambiente libre de ruido, con la apropiada iluminación y aire para que los encuestados puedan alcanzar niveles adecuados de concentración.

### **1.8.1 Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones**

Para medir el nivel de clima laboral dentro de la organización, se utilizará los cuestionarios de medición, en nuestro estudio tomaremos como base presentado en el libro “Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones” de Federico Gan y Jaume Triginé.

Este manual nos permite medir el clima laboral para determinar acciones en busca de un desarrollo continuo de la empresa de lácteos San Antonio, nos permite el análisis de variables tales como: reglamentos y normas, condiciones físicas y de comodidad del trabajador, características de actitud de los miembros de la organización, los estilos de gestión y liderazgo, incentivos de la empresa, salarios, satisfacción de necesidades de sus integrantes y otros factores que inciden en la consecución de un buen clima laboral.

Por lo antes citado planteamos en este capítulo diversos instrumentos de: Análisis del clima laboral, y; Análisis de la satisfacción laboral” (Gan & Triginé, 2006)

### **1.8.1.1 Análisis del Clima Laboral**

Esta herramienta nos da información sumamente valiosa para diagnosticar la situación en el ámbito de trabajo, se podrá obtener resultados tanto individuales, en equipo y de los altos directivos.

El instrumento analiza aspectos claves de clima laboral y su formato tiene dos tipos de valoraciones en su implementación:

- Respecto a cómo se percibe los aspectos claves
- Como se cree que el resto de personas en la organización lo valoran

Estos dos formatos proyectan tres focos o puntos de atención, los cuales son:

- La empresa
- Departamento
- Aspectos relativos a la dirección de la empresa

Informaciones o soluciones que ofrece:

- Situación del clima laboral en conjunto de la empresa, ámbito o departamento concreto.
- Incidencia de los estilos de dirección en el clima de la empresa.

### **1.8.1.2 Análisis de la Satisfacción Laboral**

La satisfacción en el trabajo es un concepto íntimamente relacionado con la motivación, el clima laboral, o la comunicación, sin embargo, no es equivalente a

esos conceptos, dado que presenta algunos matices diferenciadores respecto a los mismos.

Desde: el sentimiento de autoestima que adquiere una persona en su puesto de trabajo, hasta la autoridad y el poder que le confiere el mismo, el sentimiento de seguridad, el sentimiento de autorrealización (es decir, el sentimiento de poder emplear las propias aptitudes y de perfeccionarlas) la oportunidad de poder ayudar a otros, la oportunidad que existe para poder participar en la fijación de objetivos, son algunos de los componentes de esa percepción de satisfacción laboral que una persona puede tener.

Las respuestas a este instrumento por parte de cada uno de sus colaboradores, le facilitan enormemente el conocimiento de sus puntos de vista en torno a: la realidad que perciben en su puesto de trabajo, la realidad que les gustaría tener y la importancia que otorgan a cada uno de los componentes para su propia satisfacción laboral.

#### **Necesidades específicas:**

Sistematizar el análisis de la satisfacción laboral de los integrantes de su equipo: se deberá primero hacer una observación individual a cada uno de los miembros de la empresa, para así poder medir la satisfacción grupal.

Facilitar la mejora de la satisfacción laboral de cada una de las personas: buscar diferentes tipos de motivaciones para que el empleado se sienta satisfecho con su trabajo, para así alcanzar los objetivos de la empresa y del personal

Informaciones o soluciones que ofrece:

- Componentes que están generando satisfacción laboral en cada persona del equipo de trabajo.
- Componentes que están generando insatisfacción laboral en cada persona del equipo de trabajo. (Gan & Triginé, 2006)

## **1.9 Diagnóstico**

### **1.9.1 Situación actual de la empresa**

Lácteos San Antonio es actualmente considerada como una de las mejores empresas a nivel nacional ya que cuenta con tecnología de punta, buena calidad en sus servicios y productos.

La situación actual puede analizarse desde una visión interna de la empresa. Lácteos San Antonio es considerada como una de las mejores plantas del país, gracias a los esfuerzos de los directivos y el personal que han permitido que la empresa cuente con buena infraestructura que han fortalecido su productividad.

La empresa cuenta con grandes posibilidades de crecimiento en el mercado a futuro, por lo que la misma realizará nueva inversión, implementando más maquinaria para poder diversificar sus productos.

Uno de los productos de menor acogida en el mercado es el yogurt, por esta razón se espera impulsarlo implementando nueva maquinaria para industrializarlo y así poder entrar fuerte al mercado y hacer frente a la competencia en todo el país.

Se espera implementar cámaras de frío en las distintas sucursales del país para que cuenten con bodegas para que las mismas puedan abastecer a más lugares y de esta manera que haya más productos en las diferentes ciudades.

Al futuro también se planea entrar en el mercado minorista de la leche en polvo, ya que al momento solo contamos con la distribución al por mayor.

### **1.9.2 FODA**

El FODA, es una metodología participativa que permite identificar aspectos positivos y negativos de la empresa tanto internos como externos, analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de la empresa, conocido también en inglés con las siglas SWOT (strategies, weakness, opportunities, threats).

El FODA permite contar con información para definir estrategias de mejora continua, a través del diagnóstico se puede actuar, por un lado desarrollando acciones para disminuir sus debilidades y por otro mantener o crear nuevas fortalezas que están

relacionadas con los aspectos internos, de igual busca identificar oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa para mejorar su competitividad. (Thompson, 2000)

Es decir, el análisis FODA es una gran ayuda para la toma de decisiones, examinando la situación interna y externa de la empresa, así como con su evaluación externa, es una herramienta sencilla que da una perspectiva general de las estrategias de la organización.

Con el análisis FODA se puede trabajar en todos los niveles de la organización, y con los resultados obtenidos se puede establecer nuevas ventajas, estrategias y mejoras empresariales.

En el presente estudio, los datos obtenidos para la realización del FODA han sido otorgados por la misma empresa de Lácteos San Antonio C.A.

### **Fortalezas y Debilidades**

Thompson considera que las fortalezas son acciones positivas o correctas que realiza una empresa, son las habilidades, experiencias, conocimientos, competencias y capacidades de todos quienes hacen parte de la organización. Se incluyen también, los recursos financieros, tecnológicos, infraestructura, mobiliario que logra que la empresa sea competitiva en un mercado exigente.

Por el contrario las debilidades son aquellos aspectos negativos internos que ocasionan que la empresa pierda su capacidad competitiva y de productividad, son características inherentes a la empresa que hacen que sean vulnerables en el mercado. Como ejemplo de debilidades tenemos: tecnología e infraestructura obsoleta, capital insuficiente, deficiencias en la producción, poco control de calidad, desmotivación de empleados, desconocimiento de procesos productivos, poca o nula innovación, etc.

Se trata de cuantificar y cualificar los recursos y procesos que ayuda a ser fuerte o débil a la empresa. Se busca mejorar la competitividad a través del análisis de las características internas que hacen que la organización sea capaz de competir y sobrevivir en un ambiente hostil. (Thompson, 2000)

### **Oportunidades y Amenazas**

Son los elementos externos que se encuentran en el entorno. Thompson (2000) considera que las oportunidades y amenazas, son fuerzas que no dependen únicamente de la empresa, sino que se encuentran en el ambiente, por ende no son susceptibles de control por los miembros de la organización, pero se debe considerar para aprovechar o buscar contrarrestar las mismas.

Las oportunidades son aquellos aspectos positivos que el entorno ofrece para que la organización pueda desarrollarse, son elementos que se encuentran en el mercado que permiten potencializar el crecimiento la empresa, son aquellas ventajas que deben ser aprovechadas tales como: leyes a favor, invención de nuevas tecnologías de producción, crecimiento de la demanda de productos lácteos, apoyo gubernamental al sector lácteo e industria nacional, etc.

Las oportunidades permiten diseñar estrategias de competitividad, ya que se trata de aprovechar los factores positivos que el entorno organizacional ofrece. Contrariamente, las amenazas es el conjunto de fuerzas negativas del entorno que no dependen del control de la organización, son potenciales problemas que impiden la consecución de sus objetivos y metas. (Thompson, 2000)

La información brindada por Lácteos San Antonio C.A. nos muestra su FODA actualizado, con sus diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la misma que se verifico en las encuestas realizadas posteriormente. El FODA de Nutri Leche se presenta a continuación:

#### **1.9.2.1 Fortalezas**

Son capacidades y posicionamiento frente a la competencia. Dentro de las fortalezas tenemos el liderazgo, la capacidad de producción, infraestructura, etc. Con respecto a Lácteos San Antonio posee fortalezas como la colaboración del personal y generar la gestión de créditos.

#### **1.9.2.2 Debilidades**

Las debilidades se encuentran en un término negativo, es decir, las habilidades o recursos que la empresa carece que son desventajas para la empresa. Entre las debilidades tenemos la falta de comunicación, capacitación, en general el ambiente

laboral de la empresa, la imagen ante los clientes, la comercialización de los productos en el país ya que no es muy fuerte debe ser mejorada

### **1.9.2.3 Oportunidades**

Las oportunidades son ventajas competitivas que se encuentran en el entorno y por lo mismo deber ser favorables, positivas y explotables para la empresa. La diversificación de productos, el desarrollo potencial de sus colaboradores, le hace frente al mercado y le da posibilidad de poder internacionalizarse.

### **1.9.2.4 Amenazas**

Se encuentran en el entorno, como principal amenaza que presenta la empresa es la competencia, como dijo el Sr. Alejandrino Moncayo:

“Las barreras son las mismas que indudablemente deber tener cualquier actividad comercial, la competencia por una parte, y por otra la falta de educación de nuestro campesino o pequeño productor el cual hasta ahora hay que educarle que la leche es un producto vital para el consumo del ser humano, para enfermos, niños, hospitales, etc., y debe ser manejada con la mayor asepsia posible”. (Moncayo, 2010)

Con todos estos resultados del FODA de Lácteos San Antonio C.A. podemos encontrar una deficiencia tanto en el clima y a su vez en satisfacción laboral, en puntos como comunicación, capacitación, ambiente laboral, competencia, entre otros. Por todo lo mencionado se ha visto la necesidad de realizar encuestas a los trabajadores del área administrativa para llegar a obtener los resultados exactos de las falencias de la empresa y así dar soluciones inmediatas a las mismas.

### **1.10 Construcción de Encuestas de Clima y Satisfacción Laboral al Área administrativa de Lácteos San Antonio C.A.**

#### **ENCUESTA APLICADA AL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.**

#### **ENCUESTA SOBRE ASPECTOS INTERNOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

Buenos días, (tardes). Queremos agradecerle por su tiempo y confianza para llenar esta encuesta. Nuestro objetivo es conocer con más detalle el clima laboral del área administrativa. Esta encuesta es anónima, le pedimos sinceridad al momento de responder las preguntas.

**1. ¿Los sistemas de trabajo/comunicación de mi departamento facilitan que desarrollemos una labor de equipo?**

- A. MUY DE ACUERDO**
- B. DE ACUERDO**
- C. ALGO EN DESACUERDO**
- D. BASTANTE DESACUERDO**
- E. TOTAL DESACUERDO**

**2. ¿En mi empresa los jefes consultan a sus colaboradores antes de tomar decisiones sobre problemas que les afectan?**

- A. MUY DE ACUERDO**
- B. DE ACUERDO**
- C. ALGO EN DESACUERDO**
- D. BASTANTE DESACUERDO**
- E. TOTAL DESACUERDO**

**3. ¿Ante los problemas o conflictos, la actitud de las personas de mi empresa es mayoritariamente constructiva?**

- A. MUY DE ACUERDO**

- B. DE ACUERDO**
- C. ALGO EN DESACUERDO**
- D. BASTANTE DESACUERDO**
- E. TOTAL DESACUERDO**

**4. ¿En mi empresa el reconocimiento de esfuerzos y méritos se lo llevan las personas que se lo merecen?**

- A. MUY DE ACUERDO**
- B. DE ACUERDO**
- C. ALGO EN DESACUERDO**
- D. BASTANTE DESACUERDO**
- E. TOTAL DESACUERDO**

**5. ¿Se da desde la dirección una información suficiente acerca de la marcha y resultados de la empresa?**

- A. MUY DE ACUERDO**
- B. DE ACUERDO**
- C. ALGO EN DESACUERDO**
- D. BASTANTE DESACUERDO**
- E. TOTAL DESACUERDO**

**6. ¿Los sistemas de control del trabajo en la empresa se apoyan más en el compromiso y la profesionalidad que en la vigilancia y control?**

- A. MUY DE ACUERDO**
- B. DE ACUERDO**
- C. ALGO EN DESACUERDO**

D. BASTANTE DESACUERDO

E. TOTAL DESACUERDO

7. ¿En mi departamento abunda más la comunicación positiva que las críticas negativas o el temor?

A. MUY DE ACUERDO

B. DE ACUERDO

C. ALGO EN DESACUERDO

D. BASTANTE DESACUERDO

E. TOTAL DESACUERDO

8. ¿Los salarios de la empresa son similares o están por encima de la media de los del sector?

A. MUY DE ACUERDO

B. DE ACUERDO

C. ALGO EN DESACUERDO

D. BASTANTE DESACUERDO

E. TOTAL DESACUERDO

9. ¿Las actividades de trabajo de mi departamento están bien organizadas; cada cual sabe lo que tiene que hacer?

A. MUY DE ACUERDO

B. DE ACUERDO

C. ALGO EN DESACUERDO

D. BASTANTE DESACUERDO

E. TOTAL DESACUERDO

**10. ¿El estilo que predomina entre los directivos de la empresa es dialogante y participativo?**

- A. MUY DE ACUERDO
- B. DE ACUERDO
- C. ALGO EN DESACUERDO
- D. BASTANTE DESACUERDO
- E. TOTAL DESACUERDO

**11. ¿Entiendo que los cambios organizativos o tecnológicos que se producen o se han producido en mi departamento están orientados a la mejora?**

- A. MUY DE ACUERDO
- B. DE ACUERDO
- C. ALGO EN DESACUERDO
- D. BASTANTE DESACUERDO
- E. TOTAL DESACUERDO

**12. ¿En las relaciones entre las personas de diferentes niveles jerárquicos predomina más la comprensión mutua que los galones (de arriba hacia abajo) o los prejuicios (de abajo hacia arriba)?**

- A. MUY DE ACUERDO
- B. DE ACUERDO
- C. ALGO EN DESACUERDO
- D. BASTANTE DESACUERDO
- E. TOTAL DESACUERDO

**13. ¿En mi departamento los problemas importantes no se ocultan o retrasan sino que se afrontan y resuelven?**

- A. MUY DE ACUERDO

- B. DE ACUERDO
- C. ALGO EN DESACUERDO
- D. BASTANTE DESACUERDO
- E. TOTAL DESACUERDO

14. ¿Creo que en el día a día de la empresa predomina más el buen ambiente y el entendimiento que el enfado?

- A. MUY DE ACUERDO
- B. DE ACUERDO
- C. ALGO EN DESACUERDO
- D. BASTANTE DESACUERDO
- E. TOTAL DESACUERDO

15. ¿El sentimiento de autoestima (sensación de ser valorado adecuadamente) en mi puesto las considero altas?

- A. MUY DE ACUERDO
- B. DE ACUERDO
- C. ALGO EN DESACUERDO
- D. BASTANTE DESACUERDO
- E. TOTAL DESACUERDO

16. ¿El prestigio de mi puesto dentro de la organización (es decir, la atención que le prestan otros miembros dentro de la organización) me hace sentir importante?

- A. MUY DE ACUERDO
- B. DE ACUERDO
- C. ALGO EN DESACUERDO

- D. BASTANTE   
DESACUERDO
- E. TOTAL DESACUERDO

17. ¿Es factible la posibilidad de pensar y actuar (tomar decisiones) con independencia en mi puesto?

- A. MUY DE ACUERDO
- B. DE ACUERDO
- C. ALGO EN   
DESACUERDO
- D. BASTANTE   
DESACUERDO
- E. TOTAL DESACUERDO

18. ¿Tengo el sentimiento de estabilidad y seguridad en mi puesto de trabajo?

- A. MUY DE ACUERDO
- B. DE ACUERDO
- C. ALGO EN   
DESACUERDO
- D. BASTANTE   
DESACUERDO
- E. TOTAL DESACUERDO

19. ¿Existe el sentimiento de autorrealización que una persona adquiere en la empresa (es decir, el sentimiento de poder emplear las propias aptitudes especiales y de perfeccionarlas)?

- A. MUY DE ACUERDO
- B. DE ACUERDO
- C. ALGO EN   
DESACUERDO
- D. BASTANTE   
DESACUERDO
- E. TOTAL DESACUERDO

**20. ¿Siento que lo que realizo en mi puesto algo que vale la pena?**

- A. MUY DE ACUERDO
- B. DE ACUERDO
- C. ALGO EN DESACUERDO
- D. BASTANTE DESACUERDO
- E. TOTAL DESACUERDO

**21. ¿Existe la oportunidad en mi puesto para poder participar en la fijación de mis objetivos?**

- A. MUY DE ACUERDO
- B. DE ACUERDO
- C. ALGO EN DESACUERDO
- D. BASTANTE DESACUERDO
- E. TOTAL DESACUERDO

**22. ¿Tengo el sentimiento de estar sometido a una presión en la empresa?**

- A. MUY DE ACUERDO
- B. DE ACUERDO
- C. ALGO EN DESACUERDO
- D. BASTANTE DESACUERDO
- E. TOTAL DESACUERDO

**23. ¿La oportunidad que existe en mi puesto de vincular y estrechar lazos de amistad con las personas que comparten mis ámbitos de trabajo es alto?**

- A. MUY DE ACUERDO
- B. DE ACUERDO

C. ALGO EN   
DESACUERDO

D. BASTANTE   
DESACUERDO

E. TOTAL DESACUERDO

**24. ¿Puedo contar con la colaboración de los demás?**

A. MUY DE ACUERDO

B. DE ACUERDO

C. ALGO EN   
DESACUERDO

D. BASTANTE   
DESACUERDO

E. TOTAL DESACUERDO

### 1.11 Aplicación de Encuestas de Clima y Satisfacción Laboral al Área administrativa de Lácteos San Antonio C.A.

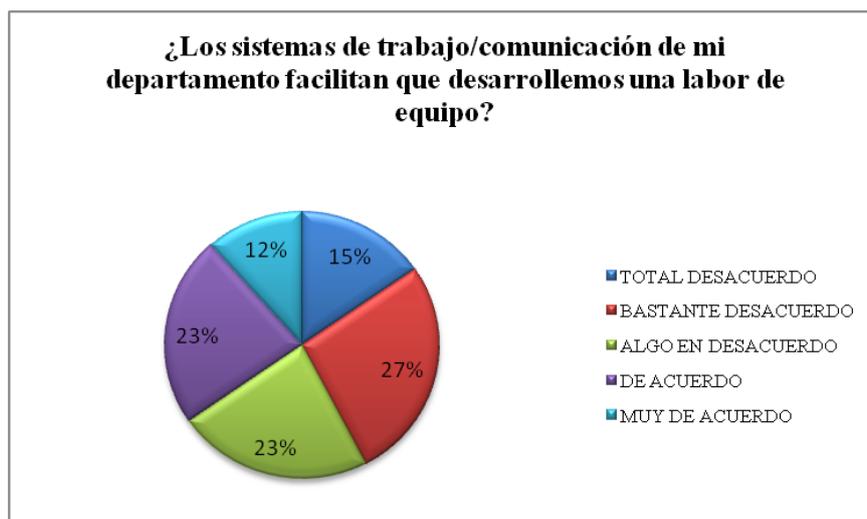
#### 1 ¿Los sistemas de trabajo/ comunicación de mi departamento facilitan que desarrollemos una labor de equipo?

Tabla No 1: Pregunta No 1

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	4	15,38	15,38
BASTANTE	7	26,92	42,31
ALGO EN DESACUERDO	6	23,08	65,38
DE ACUERDO	6	23,08	88,46
MUY DE ACUERDO	3	11,54	100,00
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 1: Pregunta No 1



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

En la primera parte de la encuesta podemos encontrar que un 42% que está en total desacuerdo y bastante en desacuerdo con respecto a la facilidad de comunicación y sistemas de trabajo para una labor en equipo y por otro lado un 58% está de nivel intermedio para arriba.

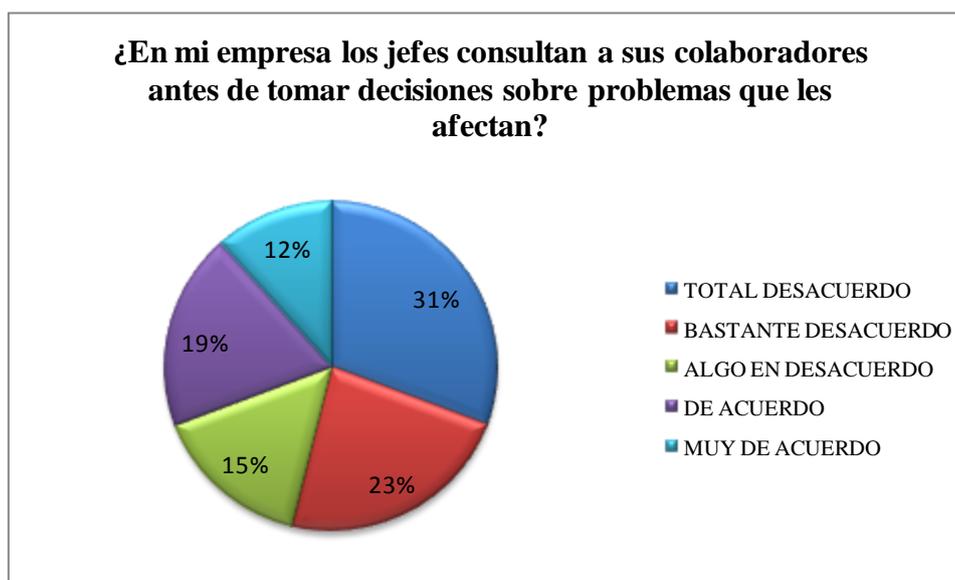
**2 ¿En mi empresa los jefes consultan a sus colaboradores antes de tomar decisiones sobre problemas que les afectan?**

Tabla No 2: Pregunta No 2

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	8	30,77	30,77
BASTANTE	6	23,08	53,85
ALGO EN DESACUERDO	4	15,38	69,23
DE ACUERDO	5	19,23	88,46
MUY DE ACUERDO	3	11,54	100,00
<b>Total</b>	26	100,00	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 2: Pregunta No 2



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

En esta pregunta se puede observar que a la mayoría de los encuestados no se les consulta antes de tomar decisiones en la empresa, tan solo 8 empleados de 26 se consideran parte de la misma cuando existe problemas que les afectan.

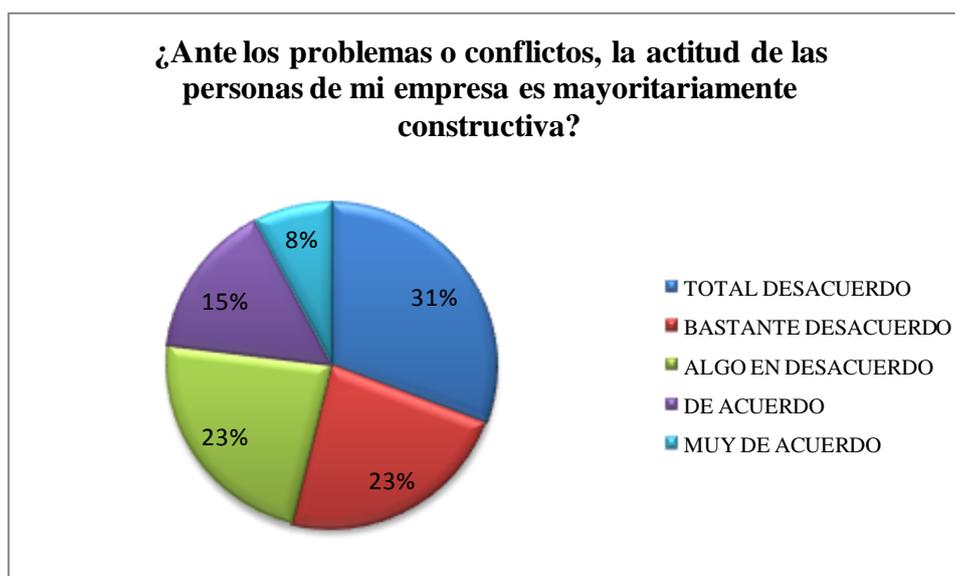
**3 ¿Ante los problemas o conflictos, la actitud de las personas de mi empresa es mayoritariamente constructiva?**

Tabla No 3: Pregunta No 3

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	8	30,77	30,77
BASTANTE	6	23,08	53,85
ALGO EN DESACUERDO	6	23,08	76,92
DE ACUERDO	4	15,38	92,31
MUY DE ACUERDO	2	7,69	100,00
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 3: Pregunta No 3



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Cuando existen problemas o conflictos un 77% (los cuales incluyen total desacuerdo, bastante desacuerdo y algo en desacuerdo) de los empleados del área administrativa consideran que la actitud no es constructiva, comenzando desde los que opinaron en un algo en desacuerdo hasta total desacuerdo.

**4 ¿En mi departamento el reconocimiento de esfuerzos y méritos se lo llevan las personas que se los merecen?**

Tabla No 4: Pregunta No 4

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	6	23,08	23,08
BASTANTE	8	30,77	53,85
ALGO EN DESACUERDO	3	11,54	65,38
DE ACUERDO	6	23,08	88,46
MUY DE ACUERDO	3	11,54	100,00
<b>Total</b>	26	100,00	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 4: Pregunta No 4



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Podemos observar que los encuestados un 50% no creen que sus esfuerzos sean reconocidos por méritos propios, lo cual implica que es un alto porcentaje que no se sienten reconocidos y recompensados a la vez.

**5 ¿Se da desde la dirección una información suficiente acerca de la marcha y resultados de la empresa?**

Tabla No 5: Pregunta No 5

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	4	15,38	15,38
BASTANTE	10	38,46	53,85
ALGO EN DESACUERDO	5	19,23	73,08
DE ACUERDO	5	19,23	92,31
MUY DE ACUERDO	2	7,69	100,00
<b>Total</b>	26	100,00	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 5: Pregunta No 5



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

En la pregunta número 5, tan solo 7 personas encuestadas consideran que tienen la suficiente información sobre la marcha y resultados de la empresa y 19 personas no están de acuerdo en que la empresa brinde esta información.

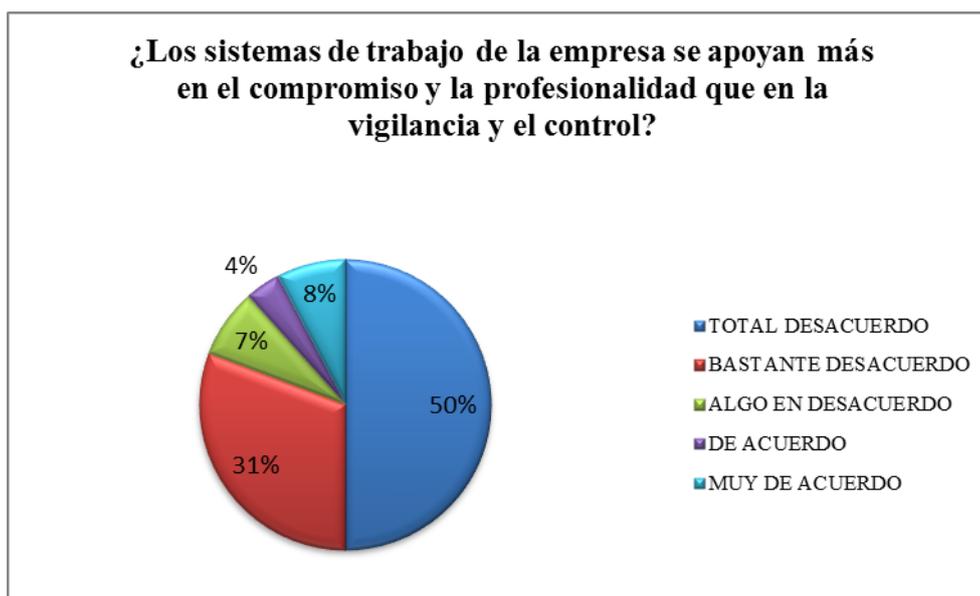
**6 ¿Los sistemas de control del trabajo de la empresa se apoyan más en el compromiso y la profesionalidad que en la vigilancia y el control?**

Tabla No 6: Pregunta No 6

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	13	50,00	50,00
BASTANTE	8	30,77	80,77
ALGO EN DESACUERDO	2	7,69	88,46
DE ACUERDO	1	3,85	92,31
MUY DE ACUERDO	2	7,69	100,00
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 6: Pregunta No 6



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

En el área administrativa de la empresa se puede observar que la vigilancia y el control prevalecen del compromiso y profesionalidad, tan solo un 12% piensan lo contrario.

**7 ¿En mi departamento abunda más la comunicación positiva que las críticas negativas o el temor?**

Tabla No 7: Pregunta No 7

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	7	26,92	26,92
BASTANTE	7	26,92	53,85
ALGO EN DESACUERDO	6	23,08	76,92
DE ACUERDO	3	11,54	88,46
MUY DE ACUERDO	3	11,54	100,00
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 7: Pregunta No 7



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

En el departamento un 54% considera que las críticas negativas o temor abunda más que un 23% la comunicación positiva. El otro 23% tiene opinión intermedia sobre este aspecto.

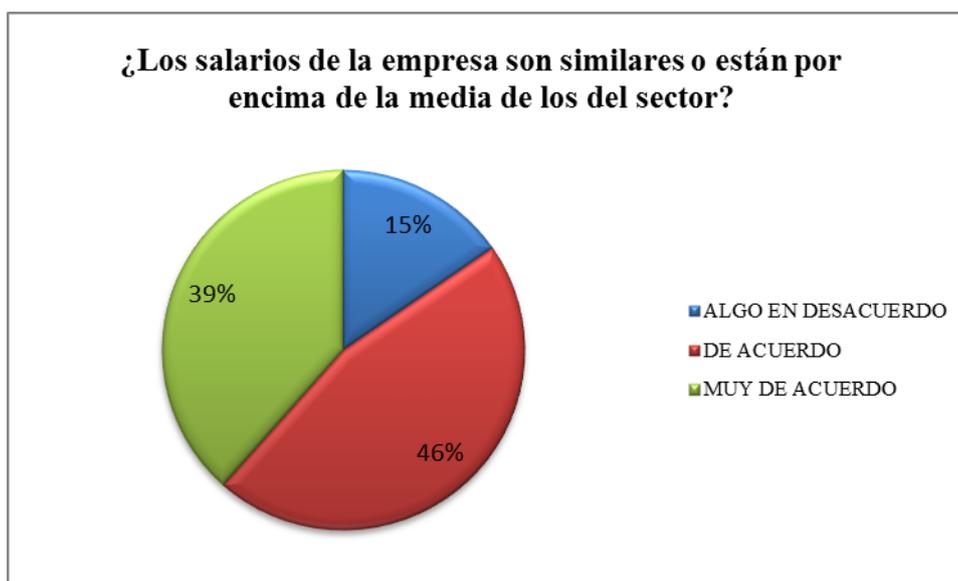
**8 ¿Los salarios de la empresa son similares o están por encima de la media de los del sector?**

Tabla No 8: Pregunta No 8

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ALGO EN DESACUERDO	4	15,38	15,38
DE ACUERDO	12	46,15	61,54
MUY DE ACUERDO	10	38,46	100,00
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 8: Pregunta No 8



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Los salarios en el área administrativa de Lácteos San Antonio C.A. según los encuestados se encuentran en un porcentaje sumamente alto, lo cual lo consideramos como excelente.

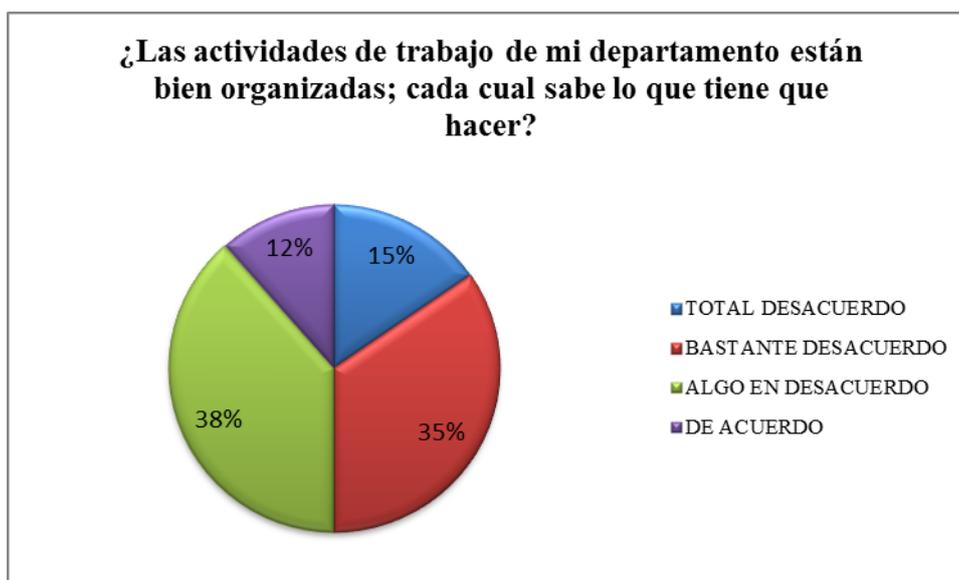
**9 ¿Las actividades de trabajo de mi departamento están bien organizadas; cada cual sabe lo que tiene que hacer?**

Tabla No 9: Pregunta No 9

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	4	15,38	15,38
BASTANTE	9	34,62	50,00
ALGO EN DESACUERDO	10	38,46	88,46
DE ACUERDO	3	11,54	100,00
<b>Total</b>	26	100,00	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 9: Pregunta No 9



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

El 50% de los trabajadores saben que labor tienen que realizar y el otro 50% consideran que las actividades no están bien organizadas y no saben que deben realizar exactamente, no tienen claras sus funciones.

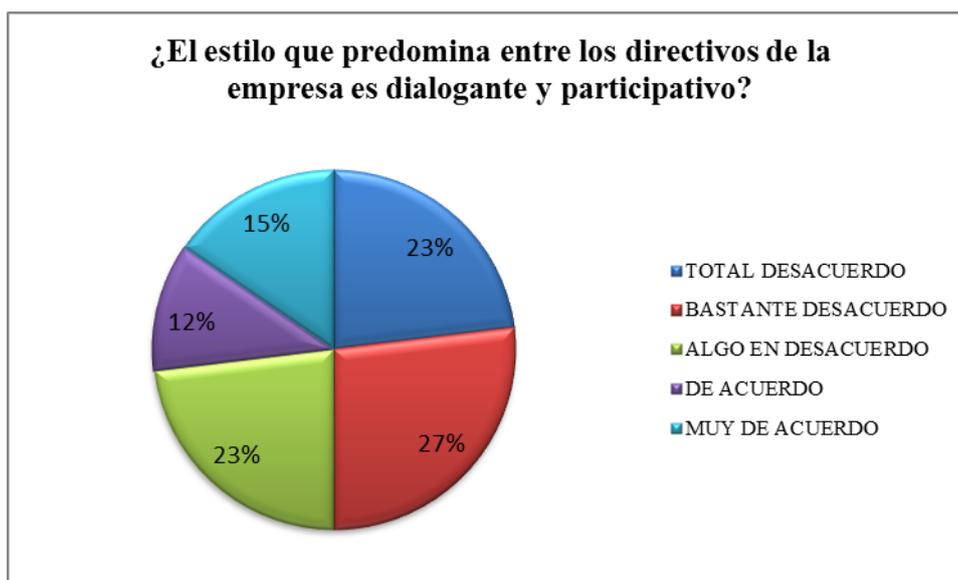
**10 ¿El estilo que predomina entre los directivos de la empresa es dialogante y participativo?**

Tabla No 10: Pregunta No 10

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	6	23,08	23,08
BASTANTE	7	26,92	50,00
ALGO EN DESACUERDO	6	23,08	73,08
DE ACUERDO	3	11,54	84,62
MUY DE ACUERDO	4	15,38	100,00
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 10: Pregunta No 10



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Igualmente en esta pregunta la mitad de los empleados cree que el estilo que predomina entre los directivos es participativo y dialogante y la otra mitad considera lo contrario.

**11 ¿Entiendo que los cambios organizativos o tecnológicos que se producen o se han producido en mi departamento están orientados a la mejora?**

Tabla No 11: Pregunta No 11

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	13	50,00	50,00
BASTANTE	4	15,38	65,38
ALGO EN DESACUERDO	7	26,92	92,31
DE ACUERDO	1	3,85	96,15
MUY DE ACUERDO	1	3,85	100,00
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 11: Pregunta No 11



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Un 50% de los encuestados están en total desacuerdo que los cambios organizativos o tecnológicos son para una mejora en la empresa, un 42% están algo en desacuerdo y bastante desacuerdo y tan solo el 8% de los empleados sienten que estos cambios han sido orientados a la mejora.

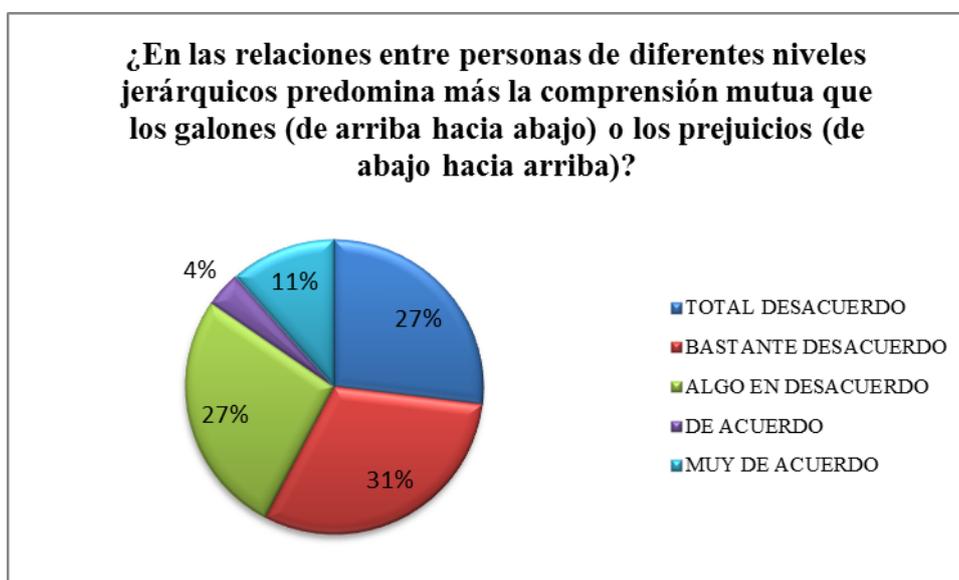
12 ¿En las relaciones entre personas de diferentes niveles jerárquicos predomina más la comprensión mutua que los galones (de arriba hacia abajo) o los prejuicios (de abajo hacia arriba)?

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	7	26,92	26,92
BASTANTE	8	30,77	57,69
ALGO EN DESACUERDO	7	26,92	84,62
DE ACUERDO	1	3,85	88,46
MUY DE ACUERDO	3	11,54	100,00
<b>Total</b>	26	100,00	

Tabla No 12: Pregunta No 12

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 12: Pregunta No 12



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Un 58% están bastante desacuerdo y en total desacuerdo con respecto a esta pregunta sobre las relaciones entre personas de diferentes niveles jerárquicos, opinan que los prejuicios prevalecen sobre la comprensión, solo un 15% lo consideran que esta correcto. El otro 27% está algo en desacuerdo.

**13 ¿En mi departamento los problemas importantes no se ocultan o retrasan sino que se afrontan y resuelven?**

Tabla No 13: Pregunta No 13

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	8	30,77	30,77
BASTANTE	7	26,92	57,69
ALGO EN DESACUERDO	7	26,92	84,62
DE ACUERDO	1	3,85	88,46
MUY DE ACUERDO	3	11,54	100,00
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 13: Pregunta No 13



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Al igual que en la pregunta anterior un 58% considera que los problemas importantes se ocultan o retrasan. Un 15% creen que se afrontan y resuelven, y un 27% se mantienen en posición neutral.

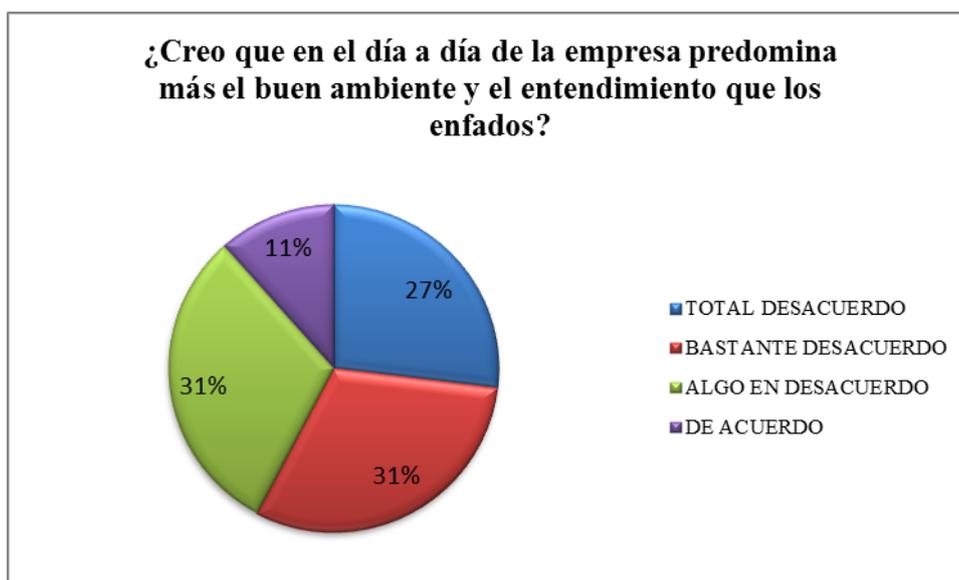
**14 ¿Creo que en el día a día de la empresa predomina más el buen ambiente y el entendimiento que los enfados?**

Tabla No 14: Pregunta No 14

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	7	26,92	26,92
BASTANTE	8	30,77	57,69
ALGO EN DESACUERDO	8	30,77	88,46
DE ACUERDO	3	11,54	100,00
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 14: Pregunta No 14



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Un 31% de empleados consideran que existen días que predominan el buen ambiente y entendimiento y otros días los disgustos. Un 58% considera que la segunda opción prevalece y tan solo un 11% opina a favor de la primera opción.

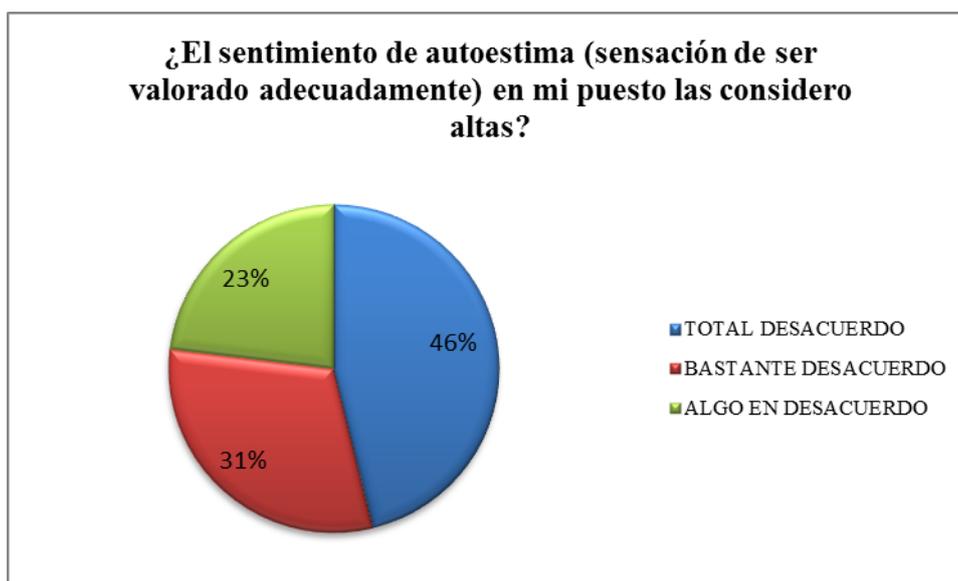
**15 ¿El sentimiento de autoestima (sensación de ser valorado adecuadamente) en mi puesto las considero altas?**

Tabla No 15: Pregunta No 15

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	12	46,15	46,15
BASTANTE	8	30,77	76,92
ALGO EN DESACUERDO	6	23,08	100,00
<b>Total</b>	26	100,00	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 15: Pregunta No 15



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

El personal administrativo de Lácteos San Antonio C.A. no tiene un sentimiento de autoestima o sensación de ser valorado adecuadamente. En esta pregunta prevalece el total desacuerdo con 46%, seguido por bastante desacuerdo con 31% y por un algo en desacuerdo con un 23%.

**16 ¿El prestigio de mi puesto dentro de la organización (es decir, la atención que le prestan otros miembros dentro de la organización) me hace sentir importante?**

Tabla No 16: Pregunta No 16

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	5	19,23	19,23
BASTANTE	8	30,77	50,00
ALGO EN DESACUERDO	6	23,08	73,08
DE ACUERDO	3	11,54	84,62
MUY DE ACUERDO	4	15,38	100,00
<b>Total</b>	26	100,00	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 16: Pregunta No 16



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Un 50% de los empleados encuestados no se sienten importantes con el prestigio de sus puestos de trabajo, y el otro 50% lo consideran que tienen la suficiente atención de otros miembros dentro de la organización.

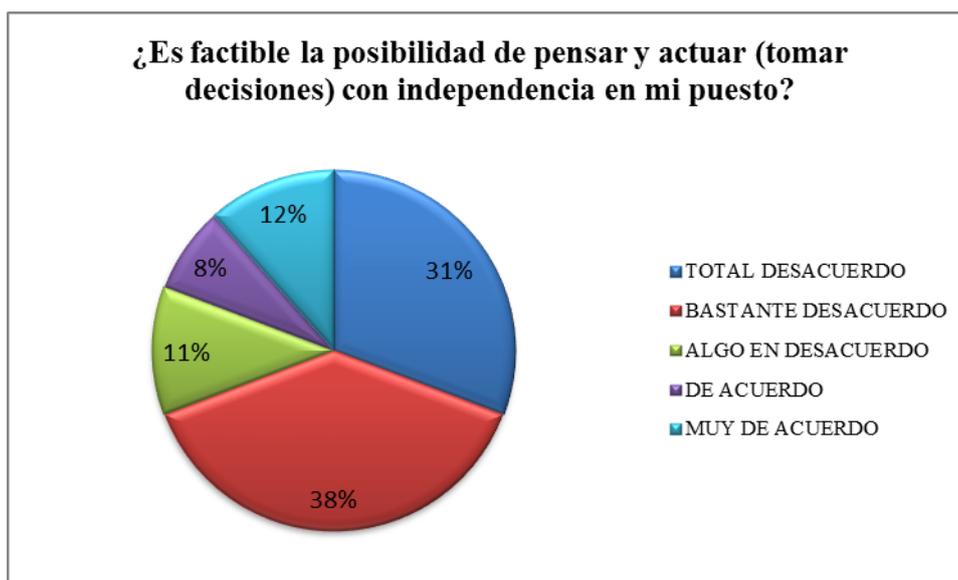
**17 ¿Es factible la posibilidad de pensar y actuar (tomar decisiones) con independencia en mi puesto?**

Tabla No 17: Pregunta No 17

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	8	30,77	30,77
BASTANTE	10	38,46	69,23
ALGO EN DESACUERDO	3	11,54	80,77
DE ACUERDO	2	7,69	88,46
MUY DE ACUERDO	3	11,54	100,00
<b>Total</b>	26	100,00	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 17: Pregunta No 17



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

En esta pregunta un 31% está totalmente desacuerdo y un 38% bastante desacuerdo, son porcentajes altos con respecto a la independencia de pensar y actuar en sus puestos de trabajo, el restante 31% creen que es factible tomar decisiones propias.

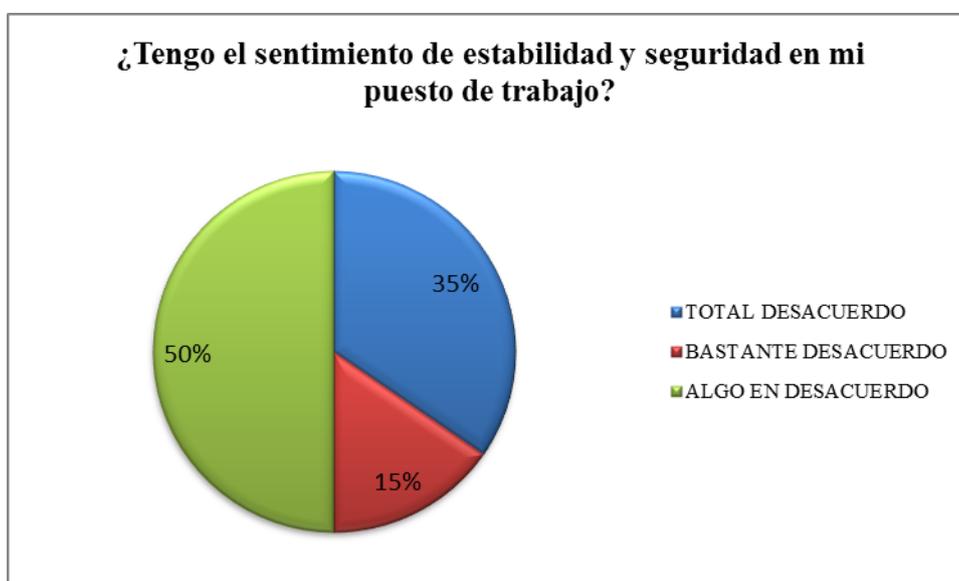
## 18 ¿Tengo el sentimiento de estabilidad y seguridad en mi puesto de trabajo?

Tabla No 18: Pregunta No 18

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	9	34,62	34,62
BASTANTE	4	15,38	50,00
ALGO EN DESACUERDO	13	50,00	100,00
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 18: Pregunta No 18



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Ningún empleado considera que su puesto de trabajo es estable o seguro, los porcentajes de estos sentimientos es sumamente crítico en la empresa.

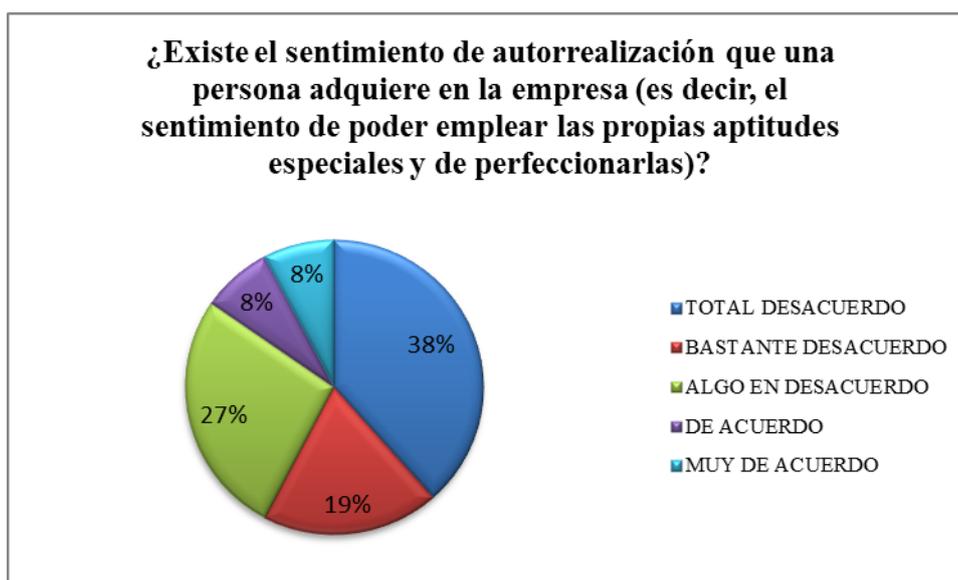
**19 ¿Existe el sentimiento de autorrealización que una persona adquiere en la empresa (es decir, el sentimiento de poder emplear las propias aptitudes especiales y de perfeccionarlas)?**

Tabla No 19: Pregunta No 19

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	10	38,46	38,46
BASTANTE	5	19,23	57,69
ALGO EN DESACUERDO	7	26,92	84,62
DE ACUERDO	2	7,69	92,31
MUY DE ACUERDO	2	7,69	100,00
<b>Total</b>	26	100,00	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 19: Pregunta No 19



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

El 43% de los encuestados opina que puede auto realizarse dentro de la empresa y el 57% no opina que sus aptitudes se puedan perfeccionar.

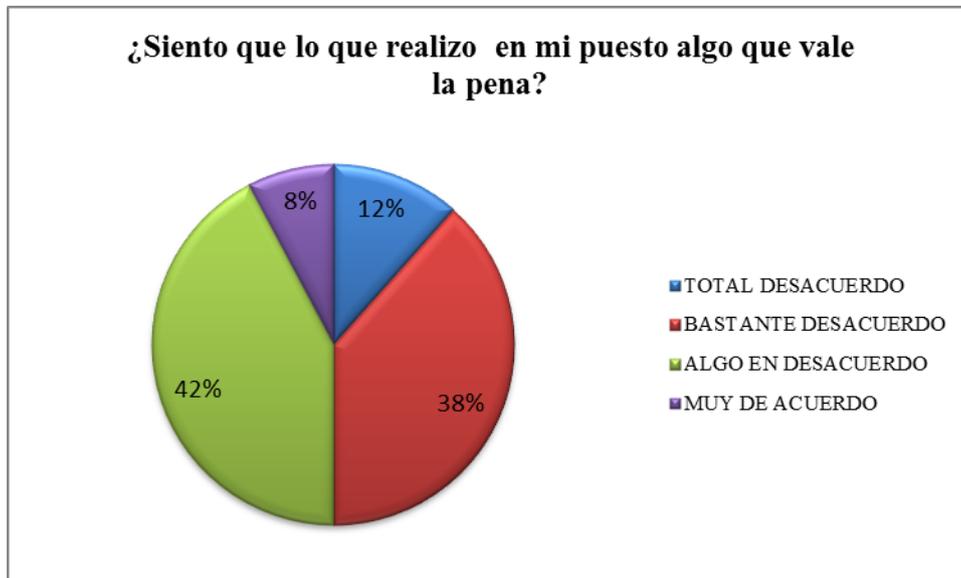
## 20 ¿Siento que lo que realizo en mi puesto algo que vale la pena?

Tabla No 20: Pregunta No 20

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	3	11,54	11,54
BASTANTE	10	38,46	50,00
ALGO EN DESACUERDO	11	42,31	92,31
MUY DE ACUERDO	2	7,69	100,00
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 20: Pregunta No 20



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Tan solo un 8% de los empleados del área administrativa sienten que hacen algo que vale la pena en sus puestos de trabajo, el restante está en algo en desacuerdo, bastante desacuerdo y total desacuerdo, lo cual es negativo para la empresa.

**21 ¿Existe la oportunidad en mi puesto para poder participar en la fijación de mis objetivos?**

Tabla No 21: Pregunta No 21

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	10	38,46	38,46
BASTANTE	7	26,92	65,38
ALGO EN DESACUERDO	8	30,77	96,15
DE ACUERDO	1	3,85	100,00
<b>Total</b>	26	100,00	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 21: Pregunta No 21



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Un 4% de los empleados considera que puede participar en la fijación de los objetivos y el restante al igual que la pregunta anterior se encuentra en calificaciones bajas.

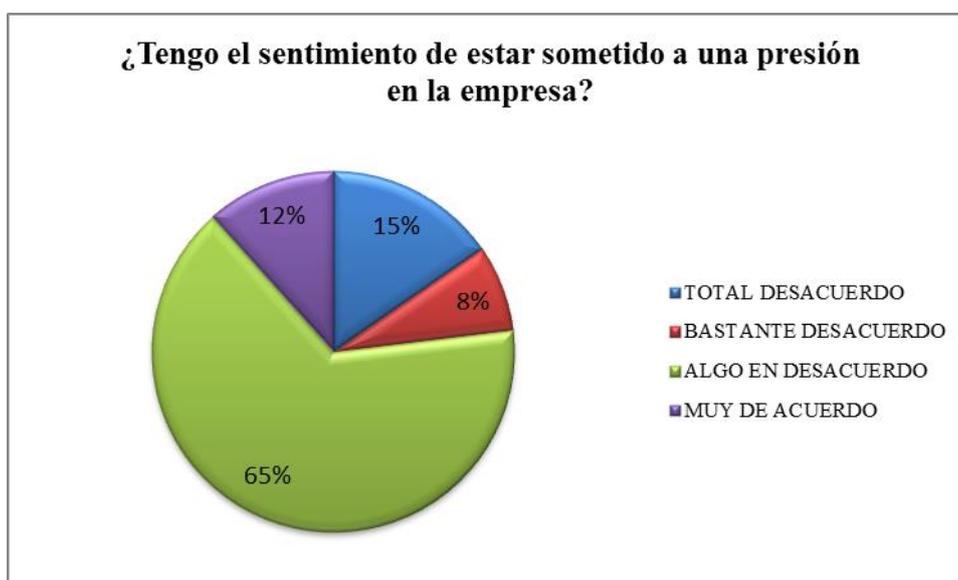
## 22 ¿Tengo el sentimiento de estar sometido a una presión en la empresa?

Tabla No 22: Pregunta No 22

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	4	15,38	15,38
BASTANTE	2	7,69	23,08
ALGO EN DESACUERDO	17	65,38	88,46
MUY DE ACUERDO	3	11,54	100,00
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 22: Pregunta No 22



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Un 65% señaló la opción de algo en desacuerdo lo cual significa que no están en una presión constante en la empresa.

**23 ¿La oportunidad que existe en mi puesto de vincular y estrechar lazos de amistad con las personas que comparten mis ámbitos de trabajo es alto?**

Tabla No 23: Pregunta No 23

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	8	30,77	30,77
BASTANTE	7	26,92	57,69
ALGO EN DESACUERDO	6	23,08	80,77
DE ACUERDO	3	11,54	92,31
MUY DE ACUERDO	2	7,69	100,00
<b>Total</b>	26	100,00	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 23: Pregunta No 23



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Un 58% considera que la oportunidad de vincularse o estrechar lazos de amistad con las personas que comparten sus ámbitos de trabajo es baja, un 23% lo considera neutral y el restante con un 19% creen que es alto.

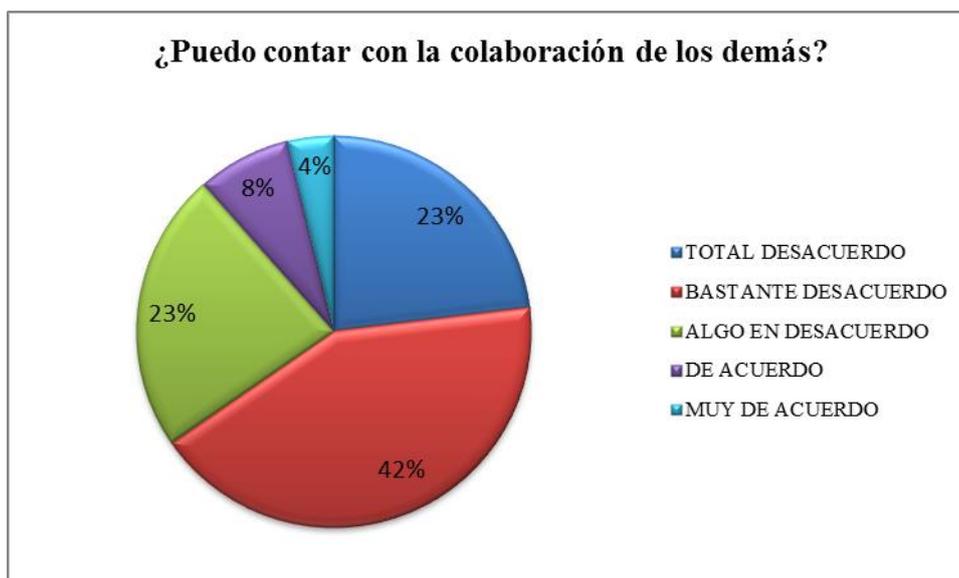
## 24 ¿Puedo contar con la colaboración de los demás?

Tabla No 24: Pregunta No 24

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
TOTAL DESACUERDO	6	23,08	23,08
BASTANTE	11	42,31	65,38
ALGO EN DESACUERDO	6	23,08	88,46
DE ACUERDO	2	7,69	96,15
MUY DE ACUERDO	1	3,85	100,00
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Gráfico No 24: Pregunta No 24



Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

El 65% de los empleados cree que no puede contar con la colaboración de los demás miembros de la empresa, es un porcentaje alto ya que tan solo un 12% cuenta con la colaboración de los demás, y el 23% se mantienen imparciales.

## **1.12 Presentación y Análisis de Resultados**

En conclusión una vez aplicada la encuesta de clima y satisfacción laboral, las mismas que fueron agrupadas en un solo cuestionario para un mejor análisis; a la totalidad de los empleados del área administrativa de Lácteos San Antonio C.A., se pudieron obtener los siguientes resultados:

### **PRIMERA PARTE: Clima laboral**

El clima laboral es fundamental en la vida de Lácteos San Antonio C.A., mediante esta encuesta obtuvimos valiosa información para diagnosticar la situación en el ámbito de trabajo, y se obtuvo resultados tanto individuales, en equipo y de los altos directivos.

En este cuestionario se percibieron los aspectos claves de la opinión que tienen los empleados con respecto a la organización y a su vez como creen que son valorados por la misma y por sus compañeros de área.

Los aspectos claves tratados con respecto al clima laboral fueron:

- Sistemas de trabajo/comunicación del área administrativa
- Consulta dirigida a los colaboradores sobre la actitud de los jefes ante la toma de decisiones
- Actitud de las personas ante problemas o conflictos
- Reconocimiento de esfuerzos y méritos
- Brindar información suficiente acerca de la marcha y los resultados de la empresa a los empleados
- Sistemas de vigilancia y el control
- Clase y estilo de comunicación
- Salarios de la empresa
- Actividades a realizar de cada empleado
- Cambios organizativos/ tecnológicos
- Relaciones entre personas de diferentes niveles jerárquicos

Mediante la tabulación obtuvimos los resultados, estos fueron en su mayor parte negativos, si bien existían puntos positivos, pero estos no fueron representativos para la encuesta.

Entre los aspectos negativos pudimos encontrar el excesivo control y vigilancia en las actividades que realizan, el poco entendimiento de los cambios tanto organizativos como tecnológicos y la falta de consulta entre los directivos y empleados al momento de la toma de decisiones. Como aspectos neutrales encontramos los sistemas de comunicación, las actividades se encuentran bien organizadas con respecto a las funciones de cada empleado, información suficiente acerca de la marcha de la empresa y el reconocimiento de los esfuerzos. Entre los aspectos positivos tenemos que los salarios se encuentran en un promedio alto en relación a la industria.

## **SEGUNDA PARTE: Satisfacción laboral**

En la encuesta se analizó la satisfacción laboral, la cual está sumamente relacionada con la motivación, el clima laboral, la comunicación, el sentimiento que tienen los empleados en cada puesto de trabajo, la seguridad, la autorrealización, entre otros.

Cada una de las respuestas obtenidas nos dio una realidad de como los empleados perciben sus puestos de trabajo y como quisieran que sean.

Los aspectos claves tratados con respecto a la satisfacción laboral fueron:

- Sentimiento de autoestima
- Prestigio del puesto dentro de la organización
- Factibilidad de tomar decisiones con independencia
- Sentimiento de estabilidad y seguridad
- Sentimiento de autorrealización
- Oportunidad para participar en la fijación de objetivos
- Oportunidad de vincular y estrechar lazos de amistad con las personas del área
- Colaboración de los demás

Sus resultados igualmente como en el caso de clima laboral fueron negativos, los empleados de Lácteos San Antonio C.A. no se encuentran satisfechos tanto en sus puestos de trabajo como en la empresa, pocos son aquellos que se sienten motivados dentro de la misma.

Entre los aspectos negativos más alarmantes encontramos el sentimiento de autoestima en el puesto de trabajo y la autorrealización de los empleados. Como aspectos medios se encontró el sentimiento de seguridad y estabilidad en los puestos de trabajo, los

empleados creen que realizan algo que vale la pena y el sentido de estar sometido a presión.

En conclusión, el clima laboral es fundamental en la vida de Lácteos San Antonio C.A., ya que da una mirada a los miembros de la organización acerca de su participación en la toma de decisiones relacionadas en cada uno de los puestos de trabajo, es decir el sentimiento de ser su propio jefe.

En la encuesta podemos observar claramente que el clima y satisfacción laboral que tiene la empresa es negativa, si bien algunos aspectos son considerados imparciales o neutrales igual son de suma importancia para el análisis del clima en la empresa, solo se han encontrado pocos aspectos los cuales son positivos para los empleados. La situación que presenta la empresa en el área administrativa se la puede considerar grave, su clima laboral es inestable y brinda poca seguridad e información a los empleados participes de esta área.

Existe una falencia muy alta en la empresa, desde las actividades a realizar, los cambios que puede presentarse y la estabilidad que los empleados sienten en su puesto de trabajo; no existe motivación ni satisfacción en el desarrollo de cada empleado o equipo.

Mediante la encuesta realizada obtuvimos valiosa información para determinar el ámbito laboral de Lácteos San Antonio C.A. obteniendo resultados individuales, en equipo y de los altos directivos. Uno de los aspectos más importantes al momento de realizar las encuestas fue el anonimato, con el fin de que los encuestados no sintieran temor al responder y se sientan cómodos con la misma.

## **CAPÍTULO II: DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El Desarrollo Organizacional se ha convertido en la herramienta clave para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

### **2.1 Definición del Desarrollo Organizacional**

Estamos enfrentando en estas nuevas décadas constantes y acelerados cambios en diferentes aspectos, tanto jefes, supervisores y empleados deben adaptarse a estos cambios siendo más competitivos y eficientes. Existen diferentes fuerzas que pueden influir en el proceso del cambio como son las externas (factores sociales, económicos, culturales, políticos, etc.) y los internos (objetivos, tecnologías, políticas de la empresa).

Con todo lo mencionado anteriormente ha surgido el término de Desarrollo Organizacional el cual está estrechamente ligado con el cambio, buscando siempre diferentes estrategias o caminos para obtener el éxito en una organización. Para Richard uno de los fundadores del campo del desarrollo organizacional, se trata de ejecutar una planificación realizada por los directivos con el objetivo de aumentar los niveles de eficiencia, para lo cual realizan nuevas inversiones en sectores determinados por el estudio del comportamiento de la organización. (Richard Beckhard, 2011)

Por otro lado, Robert Blake & Jane Mouton, presidente y vicepresidente respectivamente de Scientific Methods, Inc. plantean que el Desarrollo Organizacional busca intervenir en todos los campos de la organización, para lo cual pone en práctica las diferentes teorías del comportamiento organizacional y específicamente del trabajo en equipo, logrando incrementar los niveles de confianza por parte de sus integrantes y actores externos a la organización.(Fara Mello, 2004)

El desarrollo organizacional es estudiado por varios autores, quienes exponen diferentes conceptos del mismo, para Stephen y Robbins, es un conjunto de acciones coordinadas y planificadas que se implementan para conseguir un cambio esperado, se basa en las capacidades del talento humano, su participación y sus valores, se busca ser eficientes

teniendo como centro al ser Humano. (Stephen P. Robbins. Citado en Chiavenato, 2009)

Según Warren Bennis (1969), a través del desarrollo organizacional se busca dar respuesta a los continuos cambios que se enfrenta la empresa, para ello se debe educar a sus colaboradores para cambiar sus actitudes, creencias y valores. A diario las empresas se enfrentan a cambios tecnológicos, a nuevos comportamientos del mercado, a variaciones de leyes y reglamentos, entre otros, cambios a los cuales los integrantes de la organización deben adaptarse a la brevedad posible. (Fara Mello, 2004)

Según Larry Greiner de la Universidad del Sur de California (citado por Hugo Kantis, 2011) define al desarrollo organizacional como una secuencia ordenada de actividades bajo el enfoque del Comportamiento Organizacional, su objetivo es hacer una intervención de largo plazo, tiene como centro al ser humano y el desarrollo de sus habilidades para la búsqueda de soluciones a problemas y la identificación de oportunidades, pone énfasis en los cambios externos a la empresa

Fara menciona que el desarrollo organizacional se debe estudiar bajo el enfoque de la teoría de sistemas, se trata de estudiar las relaciones o vínculos de los sistemas socio-técnico abierto, con el objetivo de incrementar su eficiencia y eficacia, buscando la salud y crecimiento de la empresa y su talento humano. (Fara Mello, 2004)

Con todo lo expuesto anteriormente podemos concluir que el desarrollo organizacional hoy en día es fundamental para las empresas ya que permite coordinar las actividades y un control de las acciones de sus integrantes con la finalidad de que las empresas se sigan actualizando y sobre todo teniendo en cuenta a su mayor capital que es sus empleados

## **2.2 Principios básicos**

Existen diferentes principios básicos de los cuales parte el desarrollo organizacional, entre los cuales tenemos:

- **Cultura organizacional:** la cultura organizacional debe modificarse acorde a los cambios del entorno. Deben existir cambios de sus hábitos, costumbre, formas de producción, normas, formas de relaciones de los miembros de la organización, etc.

- Cambio organizacional: En las últimas décadas hemos podido observar diferentes cambios rápidos y constantes, las empresas deben adaptarse a estos cambios para poder subsistir ya que influyen en el desarrollo y éxito de las empresas.
- Adaptación y cambio permanentes: Tanto las organizaciones como los equipos y los individuos deben estar dispuestos a los cambios o ajustes. Estas adaptaciones deben ser planeadas.
- Objetivos: el desarrollo organizacional parte de que el cambio individual y organizacional es permanente, lo cual implica la realización de esfuerzos de sus miembros que conlleva el desarrollo de la empresa y la persona.
- Interacción organización – Ambiente: Tanto las empresas como el ambiente laboral están ligados. Una organización con un buen clima laboral puede lograr a redistribuir sus recursos, a través de la adaptación oportuna para conseguir sus objetivos.
- Interacción individuo – organización: Los empleados son parte clave en las organizaciones, sus comportamientos, valores pueden llevar a un comportamiento empresarial. (Ingeniero Industrial, s.f.)

### **2.3 Objetivos del Desarrollo Organizacional**

Después de tener claro el concepto de lo que es desarrollo organizacional, podemos plantear los siguientes objetivos:

- Contar con información verás que permita diagnosticar la realidad de una empresa en un determinado tiempo.
- Identificar principales problemas y/o situaciones negativas que hacen que la empresa no se desarrolle.
- Desarrollar y fortalecer las competencias de los integrantes de la organización en todas las áreas.
- Implementar y desarrollar una cultura de Trabajo en Equipo en la empresa, desarrollando nuevas capacidades de cooperación, sinergia y confianza mutua.
- Interiorizar en los integrantes de la empresa la importancia de contar con objetivos y metas bien definidos, los mismos deben ser cuantificados y cualificados de forma que guíen el desarrollo diario de las actividades.

- Establecer puntos o factores críticos de la empresa, identificación de esfuerzos mal dirigidos tales como pérdida de recursos técnicos o humanos, inversión inadecuada, desperdicios de materiales, energías, etc.
- Evaluar la cultura organizacional y su influencia en la consecución de objetivos, metas y resultados esperados de la empresa. Realizar un análisis del cómo u cuanto inciden los valores utilizados en el desarrollo de la empresa.
- Busca incitar a que los miembros de la organización expresen sus emociones y sentimientos tal cual la perciben, ya que:
  - Permiten contar con datos o información relevante para diagnosticar y establecer estrategias para el desarrollo de la empresa y el individuo.
  - El exteriorizar los sentimientos afectan positivamente o negativamente en el desarrollo actividades diarias de la empresa
  - Ayuda a canalizar de forma inteligente los esfuerzos de las personas y contribuye a optimizar el uso de energía liberada para mejorar la productividad de la empresa, pero sobre todo para el crecimiento y desarrollo de sus miembros. (Fara Mello, 2004)

## **2.4 Características del Desarrollo Organizacional**

A través del Desarrollo Organizacional, buscamos que las personas se adapten con la menor resistencia posible a los cambios, que presenten altos niveles de predisposición para hacer frente a nuevos retos que el entorno y directivos presenten. Esto se logra a través de un manejo adecuado de la información, la incertidumbre disminuye cuando sabemos a dónde vamos, por ende se debe involucrar desde sus inicios a todos los colaboradores en un proceso de cambio. Esto ayudará a que se cambien actitudes y comportamientos de rechazo a los nuevos retos.

Con el desarrollo organizacional alcanza tener un nivel mayor de vida laboral, productividad, adaptación y efectividad. Todo esto se logra modificando las actitudes, comportamientos, valores, estrategias, procedimientos y estructuras para que la organización pueda adaptarse a los cambios, acciones competitivas, avances tecnológicos, y sobre todo al cambio en el ámbito laboral.

Newstrom y David (2001), recomiendan que en los procesos de cambio se deban considerar las siguientes características:

1. **El ser humano como centro:** el cambio debe ser guiado con valores humanísticos, en el cual la persona es el centro, se debe creer firmemente en el potencial que cada individuo tiene o presente.
2. **Enfoque sistémico:** Se deben considerar que el trabajo de cada individuo u área de trabajo no es aislado, existen interconexiones, sistema y subsistemas, que el trabajo individual afecta a la organización, se debe propender al trabajo en equipo.
3. **Aprendizaje Continuo:** La empresa y la organización está inmerso en un proceso de continuo aprendizaje, en la que la experiencia es su principal fuente de generación de conocimiento. Se debe realizar evaluaciones de las acciones emprendidas, para extraer los aspectos positivos, negativos y lecciones aprendidas para el desarrollo organizacional.
4. **Prepararse para eventualidades:** El un contexto de cambios la empresa debe estar preparada para hacer frente a posibles contingencias que estas presenten.
5. **Agentes del cambio:** El cambio debe ser entendido por directivos y empleados como algo inherente a la vida de la empresa, se debe propender a una cultura de retos, innovación y adaptación continua a nuevas situaciones que el entorno presente.
6. **Estrategias de intervención:** Una organización debe considerar que los problemas o dificultades pueden darse en cualquier nivel de la misma, por lo tanto se van a requerir de una o más intervenciones y no necesariamente de una estrategia global.
7. **Resolución de problemas:** En la vida de toda empresa, siempre existirán problemas, por lo tanto sus directivos y empleados deben hacer frente a los mismos y no eludirlos o esconderlos, es necesario que se tenga una práctica diaria de aplicación de correctivos y ajustes a los procesos. (Newstrom y David, 2001)

## **2.5 Modelos de Desarrollo Organizacional.**

Un modelo es un conjunto de acciones implementadas con determinada lógica en una organización, es un prototipo o arquetipo que por los éxitos obtenidos en su implementación son copiados o estandarizados para ser puestos en práctica en otras empresas. Los modelos son integrales, complejos y parten de teorías y enfoques demostrados, aspectos que hacen que se diferencien entre ellos, cada uno de los modelos ofrece una serie de conceptos, estrategias, formas de gestión y esquemas que pueden variar enormemente entre sí. En el desarrollo organizacional podemos citar tres modelos: el de Grid presentado, el modelo de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial propuesto por Reddin, los cuales describimos a continuación:

### **Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid**

Blake y Mouton (2004) a partir del estudio de las teorías del cambio, propusieron un modelo basado en un conjunto ordenado de acciones llamada tecnología integrada para el desarrollo organizacional. Se afirma que las organizaciones permanecen en una etapa de congelamiento, en la cual los miembros de la organización se acostumbran a determinada realidad y se resisten al cambio, por lo que es preciso establecer acciones partiendo del descongelamiento individual, para pasar en un segundo momento a atacar los problemas interpersonales o intergrupales.

La tecnología se sustenta en tres premisas:

- Si buscamos reducir o eliminar las discrepancias o conflictos presentados sobre las percepciones de su autoimagen, debemos trabajar directamente en el cambio de actitud de los integrantes de la organización.
- Debemos considerar que los logros alcanzados por las organizaciones, siempre estarán debajo de su verdadero potencial.
- Es fundamental que se logre disminuir la pérdida de energía de las organizaciones, atacando los excesivos niveles de burocracia, conflictos, etc.

En este contexto se presenta el modelo de desarrollo organizacional tipo Grid, que se muestra en un plano, con un eje vertical que corresponde la percepción o preocupación de los integrantes de la organización y un eje horizontal que representa el interés que se tiene por la producción de la empresa, se establece una escala del uno al nueve, en la

cual nueve representa alta preocupación por la personas y 1 muy baja preocupación. (Fara Mello, 2004)

### **Modelo de Lawrence y Lorsch**

El modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch (2004) se fundamenta en los siguientes puntos:

1. Concepto de procesos: Toda organización tiene como finalidad la producción de bienes o servicios, para ello establece un conjunto de acciones llamados sistemas, que transforman los insumos en productos que serán puestos en consideración de un entorno o ambiente.
2. Enfoque sistémico: el accionar de un individuo es parte de un subsistema y que a la vez es parte de otro mayor, unidos por un entramado complejo de hilos, vínculos que hacen que sus miembros estén interconectados y sean interdependientes. La acción de uno de sus miembros puede afectar el comportamiento del sistema en sí pues tiene dependencia mutua.
3. El sistema social: Las organizaciones no están solas, son parte de un sistema social, por lo que están obligadas a convivir con otras organizaciones, para lo cual debe establecer mecanismos de coordinación, colaboración y relacionamiento con el entorno.
4. El proceso del desarrollo organizacional: En una empresa, si se toma la decisión de planear e implementar un proceso de cambio programado, la gestión de este cambio se debe dar en base a un diagnóstico seguido de un conjunto de acciones, cumpliendo un ciclo conformado por cuatro estadios: El diagnóstico, la planeación, la implementación y la evaluación. (Fara Mello, 2004)

### **Modelo 3-D de Reddin**

Con el propósito de mejorar los niveles de eficiencia de una empresa, Reddin propone un modelo para la gerencia, el mismo se basa en los siguientes puntos:

El administrador de empresas es exigido para que llegue a índices elevados de eficacia, su misión es dar respuesta a una serie de situaciones, problemas y retos con la utilización de menos recursos posibles. Su accionar es evaluado en torno a los logros

conseguidos versus el estilo de gestión impuesto para hacer frente al cambio, el principio fundamental de gerencia es ser eficaz. (Fara Mello, 2004)

### **Modelo de desarrollo organizacional cíclico**

El modelo que se presenta según BEER, MICHAEL (2005), toma los principios de modelos expuestos en los puntos anteriores, está conformado por siete pasos básicos unidos en manera secuencial o cíclica, mismos que presentamos a continuación:

#### **Identificación y tipificación del problema**

Los cambios de una organización tienen que ser gestados por la empresa, basados en la solución de problemas, los mismos que deben ser identificados por una persona clave, esta persona cumple un rol específico de identificación de problemas y de propuestas de cambio. Los problemas pueden ser varios y de diferente índole tales como: alta rotación de empleados, comunicación inefectiva, descoordinación, falta de liderazgo, etc. Todos los procesos de cambio deben contar con el aval o auspicio de los altos directivos.

#### **Asesoría especializada para el cambio.**

Con el afán de contar con un cambio programado y buscando generar menos resistencia posible, los directivos deben buscar un especialista de cambio, quien a través de la experiencia y conocimientos en situaciones de similares características pueda guiar al equipo. De preferencia el asesor debe ser externo a la organización quien participará en calidad de consultor.

#### **Análisis integral de información:**

En el presente punto el consultor recolectará información a través de diferentes métodos y técnicas de investigación tales como: Entrevistas semiestructuradas, observación de campo, encuestas e información secundaria (informes, bitácoras, otros). De acuerdo con Michael Beer, la investigación debe necesariamente seguir la secuencia de observación, entrevistas y encuestas, posteriormente la información debe ser completada o contrarrestada con la información bibliográfica existente. Lo anterior tiene el propósito de identificar problemas a los cuales queremos atacar.

## **Retroalimentación**

El desarrollo organizacional es un proceso de colaboración multipartes, todos los miembros de la organización deben ser parte activa del cambio, la información debe ser validada y retroalimentada con ellos. Para la socialización de la información podemos utilizar la técnica de grupos focales, la misma consiste en seleccionan a un grupo de actores claves de más o menos 15 personas a quienes se presentan los hallazgos obtenidos hasta el momento y se recibe sus comentarios y observaciones (el especialista puede seleccionar que información puede o debe ser presentada al grupo). El principal objetivo de los grupos focales es determinar fortalezas y debilidades de la empresa, frente a las cuales el consultor debe definir estrategias para aprovechar las ventajas o hacer frente a las posibles desventajas que el entorno ofrece.

## **Diagnóstico participativo**

Los integrantes de la organización y sus directivos, son parte activa del análisis de la información, identificación de problemas y de la búsqueda de soluciones. Es además un esfuerzo participativo entre líderes, empelados y el especialista del cambio organizacional, se busca tener sinergia positiva, el esfuerzo total debe ser mayor a la suma de los esfuerzos individuales. El especialista debe lograr que los miembros de la organización acepten el diagnóstico y se sumen a las soluciones del problema, el proceso de cambio corre un alto riesgo de fracaso si los dirigentes y empleados no están de acuerdo con los problemas identificados, por lo tanto las soluciones serán percibidas como impuestas o irreales y por ende existirá desmotivación para colaborar con el consultor.

## **Acción**

El consultor en esta etapa, buscará poner en práctica las estrategias planificadas, es la etapa de descongelamiento o rompe hielo, se tratar de motivar y disponer a los empleados y directivos a un cambio eminente y programado. Las acciones estarán siempre acordes a los problemas identificados y tratará de utilizar la menor cantidad de recursos posibles y en el menor tiempo posible.

## **Manejo de información post acción**

En el desarrollo organizacional, no basta con realizar un diagnóstico e implementación acciones, es necesario ejecutar un continuo monitoreo de los resultados logrados, por lo tanto se deben recopilar información en todas las fases, pues sabemos que el cambio es un proceso cíclico, por lo tanto para el inicio de una nueva fase el líder debe contar con un análisis completo del monitoreo, mediciones y efectos de las estrategias implementadas.

Es preciso que el líder del proceso o consultor, tenga una sistematización del ciclo de cambio, con el afán de contar con un nuevo diagnóstico y por ende tener nuevas acciones a implementar en un nuevo ciclo de cambio organizacional interactivo. (Fara Mello, 2004)

## 2.6 Metodología (Lic. Edwin José Ramírez)

Gráfico No 25: Metodología



Elaborado por: Lic. Edwin José Ramírez

- **Definición de la problemática:** Es una situación negativa que necesita una solución. En el desarrollo organizacional se debe dar un seguimiento a los atributos, competencias del área de estudio de la empresa para así conocer su razón de ser y su alcance. Muchas veces para el desarrollo organizacional no necesariamente tiene que partir de un problema sino también de una idea de mejora o cambio.
- **Planeación del estudio:** Como su palabra lo dice consiste en planear o diseñar un programa de cambio en el cual es necesario precisar la naturaleza, alcance y requerimientos del desarrollo organizacional para orientar su ejecución. Este debe tener el apoyo tanto de directivos como de sus empleados.
- **Recopilación de información:** En esta etapa se recopila la información necesaria ya sea para la solución del problema o para la mejora o cambio de un aspecto en la organización. Estos datos deben permitir identificar lo que realmente sucede en la empresa en un tiempo determinado, de no conocer la verdad sobre la situación, se corre un alto riesgo de implementar estrategia o soluciones equivocadas.

Se debe considerar diferentes aspectos para la recopilación de los datos, entre los cuales tenemos: situación actual de la empresa, técnicas de obtención de datos (cuestionarios, entrevistas, observación directa, consulta en sistemas), entre otras.

- **Análisis de datos:** Consiste en un examen crítico de los datos obtenidos, en el cual se precisa las causas del estudio y se ponderan según su importancia o las necesidades de cada empresa. Este análisis de datos pueden ser realizado ya sea por los mismos agentes que recopilaron la información o con un grupo de administradores superiores.

Se deben igualmente tener en cuenta ciertos componentes en el análisis de datos como son: la naturaleza y propósito del análisis, examinar, ordenar, priorizar cada elemento, técnicas e instrumentos del análisis, etc.

- **Formulación de Recomendaciones:** En esta etapa se elabora propuestas de acciones correctivas o propuestas totalmente nuevas para el desarrollo organizacional. Se toma en cuenta tanto las ventajas como las desventajas de las mismas y se presentan recomendaciones por medio de un informe.
- **Implantación:** En este punto, se busca poner en práctica o implementar las acciones planificadas en base al diagnóstico para cumplir el objetivo del desarrollo organizacional. Tiene dos dimensiones que son la sincronización y el alcance. La primera es saber cuándo hacer el cambio, es la estrategia, depende de diferentes factores. La segunda es saber hasta qué punto se puede cambiar o implementar algo, esta depende mucho de la estrategia del cambio. Puede ser implementado tanto a nivel de toda la organización o nivel por nivel o por departamentos depende lo que se pretenda tratar.
- **Evaluación:** es comprobar el efecto de los cambios del desarrollo organizacional por medio de la calificación y cuantificación de las realizaciones. Se deben considerar diferentes mecanismos de control como son los de seguimiento y la medición de los resultados. (Lic. Edwin José Ramírez, s.f.)

En conclusión, el desarrollo organizacional está estrechamente ligado con el cambio de los individuos dentro de las organizaciones, buscando siempre diferentes estrategias o caminos para obtener el éxito de la misma, es decir, es un esfuerzo planeado a largo plazo que cubre a la organización administrando desde la alta dirección para incrementar la efectividad y salud empresarial.

Uno de los objetivos específicos del desarrollo organizacional es obtener o generar información justa y transparente, que a la vez sea válida y permitente sobre la realidad de las organizaciones.

## **CAPÍTULO III: INTERVENCIÓN Y ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

En este capítulo se va a realizar la Propuesta de un Plan de Desarrollo Organizacional, basándose en los resultados obtenidos previamente, con el fin de llegar a obtener una posible solución a todos los problemas encontrados

### **3.1 Establecimiento de objetivos y metas**

Después de haber aplicado y analizado cada una de los resultados de las encuestas de clima y satisfacción laboral realizadas a los empleados del área administrativa, se concluyó en la importancia de proporcionar un modelo de Desarrollo Organizacional en Lácteos San Antonio C.A., ya que se vio la necesidad real de un cambio, para no estancarse y avanzar.

El modelo de Desarrollo Organizacional contribuirá tanto para la empresa como para los trabajadores, al mismo tiempo se conocerá la capacidad de gestión administrativa, mediante la recopilación y análisis de información necesarias para la implantación adecuada del plan estratégico, el cual supone un cambio en la forma en que la organización enfrenta el futuro.

Hay que tener presente que el plan de desarrollo organizacional se ha transformado en una herramienta fundamental para enfrentar los desafíos de la globalización en diferentes dimensiones, sin embargo muchas empresas no lo han aplicado en su totalidad, por el temor que existe en sus resultados, los costos que implica su ejecución y la falta de interés de los empleados, ya que al momento de capacitarles o brindarles un nuevo plan de trabajo, pueden sentir que su trabajo antes realizado no fue el correcto y se corre el riesgo de que exista incomodidad y falta de motivación en dichos trabajadores, siendo estos elementos claves para la organización tanto en su calidad, creatividad e innovación del talento humano y a su vez la satisfacción personal y profesional, haciéndoles partícipes de las metas de la organización.

La principal cabeza de este modelo de Desarrollo Organizacional será la alta gerencia para luego ser instaurada en toda la organización, empezando por el área administrativa que ha sido el área estudiada, quien tomará en cuenta el comportamiento y percepciones

de los individuos, partiendo de la premisa de que tiene un potencial para la eficacia de la empresa y la salud organizacional.

Para establecer este plan es necesario definir ciertos objetivos y metas para hacer un seguimiento y control de los mismos, y a su vez si es necesario ir modificándolas cuando se crea conveniente.

Entre algunas de las características del plan de desarrollo organizacional según Porras, J y Roberston, P (2002) tenemos:

- El plan de desarrollo organizacional se orienta en la cultura y en los procesos.
- El plan promueve la colaboración y el trabajo en equipo de todos sus colaboradores, líderes y empleados.
- En el plan, para la ejecución de las tareas se considerará de suma importancia el aporte de los equipos de trabajo.
- En el plan se tendrá como centro al ser humano y sus relaciones sociales quienes interactúan a través de medios tecnológicos y estructurales.
- El plan será desarrollado y ejecutado con un enfoque participativo, en el cual líderes y empleados serán parte activa en la solución de los problemas a través de la toma de decisiones.

Con respecto al tiempo, este proceso se necesita un profundo estudio, se necesitarán como mínimo de tres semanas para realizar la Propuesta de Plan de Desarrollo Organizacional y a su vez presentar a los directivos de Lácteos San Antonio C.A. para que nos den sus posibles opiniones y cambios si fuesen necesarios y a continuación su aprobación.

### **3.2 Consideraciones generales**

El desarrollo organizacional es un proceso continuo de aprendizaje, orientado a la solución de problemas, a través del cambio, transformación, renovación o innovación principalmente de su talento humano, para ello se utiliza enfoques y teorías de trabajo en equipo, eficacia, cultura organizacional, gestión del talento humano, entre otras.

Utiliza y se apoya en nuevas tecnologías y teorías centradas en la ciencia del Comportamiento Organizacional.

Para mejorar el clima laboral de una empresa se deberá generar un liderazgo transformacional, capaz de guiar el proceso y sus seguidores hacia un futuro prometedor, que disminuya el temor al cambio y la incertidumbre que provoca este tipo de procesos. Busca ingerir de manera positiva en la generación de valores y actitudes basados en creencias firmes de que el cambio es oportuno y permite el desarrollo de las personas como el de la empresa, aporta con el cambio de actitud de pesimismo a una pro actividad de todos los miembros de la organización.

Con el propósito de lograr la longevidad de la empresa, se busca establecer estrategias de desarrollo continuo de adaptación de la cultura organizacional y la administración efectiva de sus recursos y resolución de los aspectos negativos que afectan en las diversas áreas de la empresa.

El desarrollo organizacional busca que exista unión y confianza en los empleados y líderes de la empresa, para lo cual buscará que el ambiente de trabajo sea de agradable, motivador, que sus miembros satisfagan sus necesidades de crecimiento personal y autoestima.

Los directivos de la empresa, debe facilitar el acceso a programas de capacitación de sus colaboradores, para que puedan estar actualizados a los cambios del entorno, sean estos: tecnológicos, organizacionales, legales, de técnicas de trabajo, procesos de producción, nuevos productos, etc.

En la empresa debe existir un adecuado plan de comunicación liderada por una persona o departamento específico, de tal forma que permita que sus colaboradores tengan información relevante y oportuna para la toma de decisiones en la resolución de problemas.

## **Beneficios**

El desarrollo organizacional en una empresa permite tener los siguientes beneficios:

- Permite alcanzar un cambio deseado y programado en la organización en conjunto

- Aporta a tener mayores niveles de motivación de sus líderes y empleados.
- Contribuye a tener un mejor ambiente de trabajo y contribuye a una mejor calidad de vida de sus colaboradores.
- Permite una mejor autoestima, un sentimiento de crecimiento y satisfacción de sus empleados y directivos.
- Ayuda a que los equipos de trabajo alcance nuevos y mejores resultados a través de la colaboración.
- El desarrollo organizacional permite una cultura de gestión alternativa de conflictos entre los miembros de la empresa a través del dialogo y la discusión experta.
- Permite que los integrantes de la organización presenten una actitud de predisposición frente al cambio.

Según Wendell, F citado por Plan de desarrollo organizacional (2009) considera que los principales objetivos del desarrollo organizacional son:

- Incrementar los niveles de confianza y de colaboración en la empresa.
- Establecer procesos de resolución de problemas de la empresa.
- Aumentar estrategias de resolución de conflictos al interior y entre los grupos de trabajos.
- Generar un ambiente de trabajo gratificante, liderado por la autoridad, el cual se sustenta en la generación de conocimiento y de competencias de sus miembros.
- Mejorar los niveles de comunicación efectiva en la empresa.
- Mejorar los niveles de compromiso y responsabilidad de los empleados y líderes de la empresa. (Plan de desarrollo organizacional, 2009)

### **3.3 Mecanismos de control**

En una empresa el establecimiento de mecanismos de control nos permiten garantizar el adecuado desarrollo de las actividades y la consecución de metas de la empresa para ello existen mecanismos de control internos y externos.

#### **Control Interno**

En el marco de la visión y misión de la empresa, es prioritario mantener un mecanismo de control interno, no solo con una visión sancionadora o de castigo, sino que el control debe ir más allá, se busca que los planes y políticas de la organización se cumplan con la implementación de las actividades y la administración de recursos, además de una adecuada gestión de la comunicación. El control interno debe ser un sistema compuesto por planes, principios, reglamentos y normas, evaluaciones, etc.

Objetivos del control interno:

- Diseñar una metodología de seguimiento para verificar el cumplimiento de objetivos.
- Implementar estrategias para prevenir o disminuir los riesgos, detectarlos a tiempo e implementar acciones tendientes a corregir problemas que pueden afectar el normal funcionamiento de la empresa.
- Buscar que los planes y programas se implementen adecuadamente, evitando el desperdicio de recursos y la implementación de esfuerzos innecesarios.
- Busca generar una cultura de mejora continua, tanto en los procesos de seguimiento y control como en la gestión misma de la empresa.
- Mantener un sistema óptimo de rendición de cuentas, a través de un manejo adecuado de información. (EPM, 2015)

Para el control se utilizan indicadores, estos permiten conocer el comportamiento y/o resultados de la gestión empresarial, estos son medios o mecanismos estandarizados para medir el logro de objetivos. Los indicadores son herramientas de referencia para medir en tiempo calidad y cantidad los logros de la empresa o el desempeño de una empresa frente a lo planificado.

Los indicadores nos permiten analizar la información de cualquier área de la empresa, poniendo frente a frente lo programado versus los resultados, permiten

detectar a tiempo las ineficiencias de las áreas de trabajo, cuando los resultados son negativos ayudan a activar alarmas entorno a problemas y establecer acciones correctivas para mantener la dirección empresarial en post de cumplir los objetivos.

### **Importancia de los indicadores**

- Permite contar con información para la toma de decisiones.
- Es una guía de las acciones para la eficiencia de la empresa.
- Ayuda a determinar si se está siguiendo el camino correcto en la organización en su conjunto o en determinada área.
- Permite identificar los puntos débiles de la empresa.
- Facilita el conocimiento del estado de la situación de la empresa, si la misma es eficiente o ineficiente.

### **Para qué medir los indicadores**

- Para conocer lo que pasa en la organización a tiempo real.
- Cuando los resultados no son los deseados, medir los indicadores permite establecer medidas correctivas.
- Medir ayuda a identificar los resultados de la implementación de mejoras en un tiempo menor.
- Permite hacer una comparación sobre los comportamientos y tendencias históricas de productividad.
- Ayuda a establecer índices o parámetros de productividad versus rentabilidad.
- Medir los indicadores ayuda a la toma de decisiones en la gestión financiera de la empresa.
- Permite contar con información de rentabilidad y productividad para establecer las escalas salariales.
- A través de la medición podemos identificar cuantitativamente y cualitativamente las situaciones de riesgo. (Definición y Características de los indicadores de Gestión Empresarial, 2015)

Para poder controlar la propuesta de plan de desarrollo en Lácteos San Antonio C.A. se proponen los siguientes mecanismos de control, entre los cuales tenemos:

- **Nivel de satisfacción de los empleados**

$$\left( \frac{\text{Empleados satisfechos según encuesta de clima laboral}}{\text{Total de empleados}} \right) \times 100$$

Este indicador permite evaluar el ambiente de trabajo, mide la satisfacción de los empleados después de haber realizado una encuesta de clima laboral.

- **Nivel de cumplimiento de capacitaciones**

$$\left( \frac{\text{Empleados que cumplieron las capacitaciones planificadas}}{\text{Total de empleados}} \right) \times 100$$

Permite medir el nivel de cumplimiento porcentual de capacitaciones planificadas por empleado de la empresa, el resultado se espera que sea alto.

- **Nivel de cumplimiento de capacitaciones realizadas**

$$\left( \frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} \right) \times 100$$

Este mecanismo nos muestra el nivel de cumplimiento porcentual de las capacitaciones planificadas para el personal de Lácteos San Antonio C.A. de forma anual, este indicador debe ser cercano al 100%.

- **Nivel de aprobación de pruebas**

$$\frac{\text{Total de empleados que aprobaron pruebas}}{\text{Total de empleados capacitados}}$$

Este indicador nos permite medir el grado en el cual las personas captaron y aprendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en cada una de las capacitaciones brindadas.

- **Nivel de ausentismo laboral**

$$\frac{\text{Número de faltas por trabajador mensualmente}}{\text{Total de empleados}}$$

Nos permite medir las ausencias del personal mensualmente, ya sea por faltas, por atrasos o permisos, logra medir las tendencias tanto del trabajador como del funcionamiento de la empresa.

### **3.4 Propuesta del plan de desarrollo organizacional**

Después de la aplicación de la encuesta de medición de clima laboral llegamos a la conclusión que existen cuatro aspectos negativos de clima laboral y cuatro de satisfacción laboral los cuales serán descritos con estrategias, objetivos, prioridad, actividad, recursos y responsables.

Dentro de los aspectos negativos de clima laboral tenemos:

- Excesivo control y vigilancia en las actividades
- Poco entendimiento de los cambios organizativos y tecnológicos
- Falta de consulta entre los directivos y empleados en la toma de decisiones
- Déficit en el sistema de comunicación

Y los aspectos negativos de satisfacción laboral tenemos:

- Insatisfacción en los puestos de trabajo y empresa
- Falta de motivación
- Autorrealización de los empleados
- Sentimiento de seguridad y estabilidad en los puestos de trabajo

Todos estos aspectos tienen los mismos recursos y los mismos responsables:

Recursos:

- Humanos

Este recurso es muy importante para que exista un buen ambiente laboral, es un factor principal para el buen manejo de la empresa. Se dividen según la función que

desempeñan y el nivel jerárquico que ocupan; dentro de Lácteos San Antonio C.A existen los cargos de obreros, técnicos, oficinistas, supervisores, gerentes y directores.

- Físicos

Los recursos físicos de la empresa son todos los bienes tangibles como oficinas, galpones, terrenos, camiones, materiales, computadoras, escritorios, etc.,

- Técnicos

Los recursos tecnológicos se refieren a la adquisición de servicios y equipos, abarca también la parte tecnológica los mismos que pueden ser sistemas de producción, sistemas operativos, sistemas de ventas, el cual nos va ayudar para alcanzar los objetivos establecidos.

- Económicos

Son los recursos monetarios propios y ajenos de la empresa, este recurso tiene gran importancia para el logro de los objetivos

- Administrativos.

Los recursos administrativos van de la mano con la gerencia general ya que con estos se trata de encaminar o dirigir a la empresa para así poder llegar a las expectativas u objetivos esperados para el año.

Responsables:

Los responsables por cada actividad que consta en nuestra propuesta de plan de desarrollo organizacional en general van a ser el Jefe de Recursos Humanos y Gerencia, pero también depende del departamento que se vaya hacer las actividades por lo que puede influir a su vez como responsable.

Tabla No 25: Propuesta de un Plan de Desarrollo Organizacional – Clima Laboral

PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:							
CLIMA LABORAL							
ASPECTO NEGATIVO	ESTRATEGIA DE CLIMA LABORAL	OBJETIVOS	PRIORIDAD	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADORES
Excesivo control y vigilancia en las actividades	Incentivar la independencia de realización en sus actividades con respecto a sus puestos de trabajo	Mejorar el nivel de productividad en cada una de las actividades	IMPORTANTE	-Implementar evaluación de desempeño e indicadores pertinentes	Dentro de esta actividad se va a implementar los recursos humanos los mismos que van a ser conformados por los empleados del departamento del cual se esta evaluando y también los recursos tecnicos.	Entre los reponsables tenemos el director del departamento y las personas que conforman el área de RRHH	$\frac{\text{Número de faltas por trabajador mensualmente}}{\text{Total de empleados}}$
		Comprometerles a los empleados con la empresa					
Poco entendimiento de los cambios organizativos y tecnológicos	Diseñar un programa de capacitación para posibles cambios dentro de la organización	Desarrollar un sistema en el cual cada miembro de la organización se pueda ir innovando de acuerdo a cada una de las funciones que realice en la empresa	URGENTE	-Elaborar un programa de capacitación según las nuevas necesidades	En esta actividad los recursos ha utilizarse van a ser físicos y humanos tanto por los empleados y por otro lado van a ser las personas encargadas de las capacitaciones, tambien se van a utilizar los recursos económicos.	Los responsables van a ser RRHH	$\left( \frac{\text{Empleados que cumplieron las capacitaciones planificadas}}{\text{Total de empleados}} \right) \times 100$ $\left( \frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} \right) \times 100$

ASPECTO NEGATIVO	ESTRATEGIA DE CLIMA LABORAL	OBJETIVOS	PRIORIDAD	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADORES
Falta de consulta entre los directivos y empleados en la toma de decisiones	Capacitar a los jefes y directores para que la toma de decisiones sea conjunta y favorezca a todas la organización	Las decisiones que se tomen, siempre partirán desde el punto donde se originó la información, ya que es aquí en donde se las aplicará, siempre obteniendo la información necesaria para que la decisión favorezca tanto a la empresa como a los trabajadores.	NECESARIO	-Promover la participación de los empleados mediante reuniones o buzón de sugerencia	Los recursos necesarios van a ser humanos los cuales son los jefes y los empleados, físicos ya que las reuniones van a ser en una sala y economicos.	Los responsables seran RRHH y el director del o los departamentos.	$\frac{\text{Número de faltas por trabajador mensualmente}}{\text{Total de empleados}}$
Déficit en el sistema de comunicación	Diseñar un sistema de comunicación integral	Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y horizontales  Generar confianza en pro de una mejor comunicación interna	EMERGENTE	- Conformar equipos de trabajo para tener un buen desempeño - Mejorar la comunicación interna mediante reuniones para conocer expectativas de los empleados	los recursos van a ser humanos y administrativos los mismos que consataran los empleados y sus jefes, y físicos por lo que se harán reuniones.	Las personas encargadas para esta actividad seran los de RRHH y los directores de departamento en donde exista una mala comunicación.	$\left( \frac{\text{Empleados satisfechos según encuesta de clima laboral}}{\text{Total de empleados}} \right) \times 100$

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Tabla No 26: Propuesta de un Plan de Desarrollo Organizacional – Satisfacción Laboral

SATISFACCION LABORAL							
ASPECTO NEGATIVO	ESTRATEGIA DE SATISFACCION LABORAL	OBJETIVOS	PRIORIDAD	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADORES
Insatisfacción en los puestos de trabajo y empresa	Diseñar políticas y procedimientos de incentivos y reconocimientos	La colaboración entre cada uno de los integrantes de la organización es trascendental, hay que evitar la competencia, ya que provoca deterioro y se suele olvidar la principal razón del por qué están en la empresa.	IMPORTANTE	-Los reconocimientos serán en publico y de ser posibles acompañados de un premio	Los recursos a utilizarse en esta actividad serán humanos, administrativos, los mismo que constaran con los empleados y los directores del departamento y a su vez tambien fisicos y económicos.	Los responsables sera el área de RRHH para la entrega de los reconocimientos y tambien de los directores.	$\left( \frac{\text{Empleados que cumplieron las capacitaciones planificadas}}{\text{Total de empleados}} \right) \times 100$
		Generar iniciativas de mejora de satisfacción laboral por parte de los empleados					
Falta de motivacion	Promover una campaña de motivación y reconocimiento con la participación de todos los empleados	Fomentar un estilo de dirección democrático (participativo) a través del reconocimiento a los empleados	URGENTE	-Implementar actividades para el reconocimiento del trabajo.	Dentro de esta actividad se utilizarán los recursos humanos, administrativos, fisicos y economicos, ya que se van a ver participaciones de los empleados y directores de los distintos departamentos y tambien para las actividades se necesitaran espacios fisicos para la realizacion de las mismas.	Los responsables sera el área de RRHH para la entrega de los reconocimientos por el buen desempeño y tambien de los directores.	$\left( \frac{\text{Empleados satisfechos según encuesta de clima laboral}}{\text{Total de empleados}} \right) \times 100$
		Apoyar a las actividades de desarrollo humano					

ASPECTO NEGATIVO	ESTRATEGIA DE SATISFACCION LABORAL	OBJETIVOS	PRIORIDAD	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	INDICADORES
Autorrealización de los empleados	Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano.	Promover la capacitación y especialización del personal	NECESARIO	-Implementar un programa de promoción y ascensos en base a capacitaciones	Los recursos a tomarse en cuenta en esta actividad serán administrativos ya que se van a tomar decisiones para ascensos de puestos y también humanos y económicos.	Los responsables principales para esta actividad serán los directores de cada departamental para la toma de decisiones del ascenso y también RRHH.	$\frac{\text{Total de empleados que aprobaron pruebas}}{\text{Total de empleados capacitados}}$
		Generar iniciativas de mejora de satisfacción laboral por parte de los empleados					
Sentimiento de seguridad y estabilidad en los puestos de trabajo	Diseñar capacitaciones sobre las actividades que realiza cada empleado	Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la empresa.	EMERGENTE	-Establecer alianzas con entidades que presten capacitaciones	Dentro de esta actividad se utilizarán los recursos humanos, administrativos, físicos y económicos, ya que se van a realizar capacitaciones las mismas que asistirán personal y se necesitará material de apoyo para las mismas.	Los responsables para esta actividad son el área de RRHH y los directores del departamento donde se vaya a realizar las capacitaciones.	$\left( \frac{\text{Empleados satisfechos según encuesta de clima laboral}}{\text{Total de empleados}} \right) \times 100$ $\left( \frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} \right) \times 100$
		Promover el sentido de pertenencia					

Elaborado por: González Anais, Espinoza Ana Belén

Del plan anterior descrito se detallan las siguientes estrategias de mejoramiento:

### **3.4.1 Estrategias de Clima Laboral**

- **Incentivar la independencia de realización en sus actividades con respecto a sus puestos de trabajo**

Esta estrategia es importante para el clima laboral de Lácteos San Antonio C.A. ya que al existir un excesivo control y vigilancia de las actividades que realiza cada uno de los miembros del área administrativa, tiende a retrasar el trabajo encomendado tanto individual como de la organización.

Es necesario dar independencia a cada uno de los trabajadores para realizar sus actividades asignadas según sus puestos de trabajo, para que cada uno de los empleados se comprometa totalmente con la organización, sintiéndose parte de la misma y que pueda brindar todo de sí mismo para mejorar la productividad de la empresa; estos objetivos benefician tanto a los trabajadores como a Lácteos San Antonio C.A.

La independencia de los empleados en sus actividades, no es tarea sencilla, ya que se necesita una alta confianza por parte de la organización hacia sus empleados y el sentido de pertenencia de los trabajadores, que no sientan que su trabajo realizado es hecho tan solo para una remuneración, sino para su autorrealización, para la mejora de su área de trabajo, la organización y la comunidad.

Esta tarea será encomendada tanto a la gerencia como al jefe de recursos humanos para que exista un acuerdo entre las partes, y la operación sea exitosa.

Para poder cumplir esta estrategia se implementará una evaluación de desempeño e indicadores pertinentes según el caso que se presente. Para realizar esta actividad se necesitara la participación de la totalidad de los empleados.

En el inicio se aplicarán las evaluaciones mensualmente para tener un registro de las actividades que se están realizando, luego el tiempo se irán aumentando a trimestralmente hasta llegar a semestralmente, este tiempo no será mayor el indicado. Si se daría algún

inconveniente en el cumplimiento de sus actividades, este plazo se reducirá y las evaluaciones serán más constantes para lograr el objetivo propuesto.

Las preguntas de estas evaluaciones serán anónimas y de forma general de las actividades del área administrativa, y las fechas y tiempos serán acordados con gerencia para evitar posibles problemas. Si en alguna de las evaluaciones, se encuentra un resultado que no sea el esperado, se procederá a reunirse con los trabajadores, esto hará que estos se sientan importantes para la empresa y que su trabajo es valorado. A su vez esto permite establecer indicadores de desempeño como fuente de información.

La independencia es una tarea que se va logrando poco a poco dentro de las organizaciones y es parte de cada uno de los miembros de la empresa, su principal objetivo es mejorar el clima laboral para que se reduzca el control excesivo en los puestos de trabajo.

- **Diseñar un programa de capacitación para posibles cambios dentro de la organización**

Uno de los problemas más graves que se pudo observar en la encuesta realizada en el Capítulo I fue el poco entendimiento de los cambios organizativos y tecnológicos por parte de los empleados, el cual hace que se retrasen las actividades de cada individuo y de la organización y en algunas ocasiones se cometan errores.

Con el fin de que estos hechos se dejen de producir, se plantea desarrollar un sistema en el cual cada miembro de la organización se pueda ir innovando de acuerdo a cada una de las funciones y las necesidades de la empresa.

Por medio de capacitaciones que serán brindadas por parte del área de recursos humanos de la empresa, los empleados de Lácteos San Antonio C.A. podrán actualizarse de manera constante con los nuevos cambios que se dan en el Ecuador.

Con el paso del tiempo los avances tecnológicos han hecho las cosas más fáciles y simples, y cada día es más influenciado. Por la tecnología han existido cambios tanto en la vida social, educación, salud, calidad de vida, etc. pero sobretodo en el aspecto de la comunicación; es por esto que la tecnología ha entrado en nuestras vidas en forma masiva

para poder lograr los objetivos tanto personales como empresariales necesarias de nuestras vidas cotidianas. Si bien todos estos aspectos han sido positivos en la vida de ser humano y para las organizaciones, estos cambios han ido evolucionando a una velocidad sumamente alta, haciendo que sus actualizaciones sean cada vez más complicadas, en esta nueva era no se puede quedar estancado porque alguien más veloz lo puede dejar atrás en cuestión de segundos. Innovarse en estos nuevos cambios es de vital importancia dentro de las organizaciones para seguir siendo competitivas a lo largo del tiempo, y esto se logra con un personal capacitado para tales tareas.

En las empresas también se deben tener en cuenta los cambios organizativos, en nuestro país estos han variado altamente en los últimos tiempos debido a reestructuraciones económicas, sociales y políticas, por estos cambios resulta necesario que los líderes de cada empresa sean conscientes de estas modificaciones para favorecer tanto a la organización como a las personas implicadas. Por el manejo de poca información y consecuente incompreensión del cambio se suelen cometer prácticas erradas en la gestión empresarial.

Por todo lo mencionado se propone diseñar un sistema en el cual los empleados de Lácteos San Antonio C.A. se innoven constantemente, estos deben ser oportunos, deberá existir un planteamiento coherente y sólido de los cambios estratégicos, se deberá dar un seguimiento periódico para evitar divergencias, deberá existir una comunicación continua para que se disminuya la incertidumbre de las personas, se debe mantener informados de los avances del proceso así como el objetivo último del cambio. Es necesario motivar a los miembros de la organización para el cambio, es preciso que haya la menor resistencia posible a través de un liderazgo efectivo.

Los cambios en las organizaciones siempre estarán presentes es por eso que resulta necesario estar en la vanguardia de lo que sucede en el país y en el mundo.

- **Capacitar a los jefes y directores para que la toma de decisiones sea conjunta y favorezca a toda la organización**

Otro de los problemas encontrados en la encuesta realizada fue la falta de consulta entre los directivos y empleados en la toma de decisiones tanto de sus labores en sus puestos de trabajo como en la organización.

En la organización se debe propender a una participación activa de sus integrantes, esta es la clave para una buena gestión, si bien es costumbre o tradicional que en la mayoría de las empresas las decisiones o el nivel de pensamiento esté relacionado únicamente a los directivos, esta práctica debe cambiar ya que los mandos medios o bajos aportan en gran medida con su experiencia y conocimiento en la solución de problemas, es por esto que se ve la necesidad de capacitar a los jefes y directores para que la toma de decisiones sean en forma conjunta con los empleados y no tan solo de ellos. Se partirá desde el punto en el cual se origine la información o problema ya que es aquí donde se aplicará la decisión tomada. Para la toma de decisiones se deberá tener información suficiente para escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a los objetivos propuestos para poder tratar el tema en conjunto y que sea favorable tanto para la empresa como para los trabajadores.

Para promover la participación de los trabajadores, y que tengan la confianza necesaria para opinar sobre temas específicos, se propone realizar reuniones con cada jefe de las diferentes áreas que serán la voz de su departamento y a su vez la implementación de un buzón de sugerencias, en el cual cada empleado podrá compartir sus ideas para la mejora del trabajo en sus puestos de trabajo, área y organización.

Si bien esta medida parecería fácil de implementar en cualquier empresa, en Lácteos San Antonio C.A. se torna un poco más complicada ya que el nivel de clima laboral que presenta la empresa es preocupante. Se deberá ir tratando tanto a jefes como empleados para que se sientan parte de la misma, y que puedan opinar sin temor a una acción posterior. Se debe tener en cuenta que cada uno de los empleados deberá acudir con sus dudas, problemas o ideas a sus jefes de sus respectivas áreas y estos a su vez a los de mayor rango, para mantener un orden y poder de autoridad en cada uno de los puestos de trabajo.

La alta participación en decisiones importantes de la empresa, permitirá una mayor involucramiento de sus empleados, un mayor sentido de pertenencia, hace que se ponga la camiseta, sin embargo los trabajadores deberán de sentir la necesidad de resolver problemas diarios de la empresa, y los supervisores deberán siempre estar con las puertas abiertas para sus empleados. Los empleados sentirán un bajo compromiso cuando sienten que son consultados únicamente en temas de poca importancia, los empleados sentirán a su trabajo como un deber o una obligación a cumplir y no como una tarea que les permite adquirir responsabilidades y por ende un crecimiento personal, solo cuando consideran que sus ideas son tomadas en cuenta por los directivos, se sentirán más comprometidos y asumirán a la empresa como suya. Se trata de ir delegando poco a poco, a medida de cumplimiento de los empleados en sus puestos de trabajo, muchas veces los supervisores, jefes o directivos creen que esto puede ser percibido como signo de debilidad, es por eso que se les capacitará en la mejor manera.

- **Diseñar un sistema de comunicación integral**

Dentro de Lácteos San Antonio C.A. existe un déficit de comunicación interna, en la propuesta se pretende incrementar la apertura de comunicaciones verticales, horizontales y laterales y a su vez generar mayor confianza para una mejor comunicación interna, el sistema de comunicación lo hemos colocado con una prioridad de emergente, ya que es la característica esencial para el éxito de una organización, el cemento que mantiene soldadas las unidades de la misma.

Según Stanton, Etzel y Walker, (2007) la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte." (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Se ve necesaria en cualquier empresa moderna una comunicación interna descendente, ascendente, horizontal y externa, la comunicación no es tarea de un solo departamento, sino debe asumirse por cada jefe y su equipo. Muchas veces la palabra comunicación se le entiende como fuente de información, pero este último es tan sólo una parte del proceso y por sí mismo no produce comunicación.

La necesidad de comunicación en una empresa se ve mayormente cuando se hacen presentes las múltiples ventajas que proviene de ella, tanto para la organización y sus empleados.

En la comunicación interna integral se propone dar un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de Lácteos San Antonio C.A. que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan sus trabajadores.

Con el compromiso de la alta dirección, se conformarán equipos de trabajo para mantener un buen desempeño en cada uno de los puestos de trabajo, se realizarán reuniones periódicas para conocer las expectativas que tienen los empleados.

Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio y el compromiso es una condición imprescindible para el éxito del mismo. Se deberá ir controlando para que la comunicación siempre sea positiva para la empresa, por medio del jefe de recursos humanos.

La comunicación es de vital importancia para el funcionamiento de la organización y debe ser una realidad de las empresas día a día.

### **3.4.2 Estrategias de Satisfacción Laboral**

- **Diseñar políticas y procedimientos de incentivos y reconocimientos**

Esta estrategia ayudará a Lácteos San Antonio C.A. a definir modelos claros de reconocimiento e incentivos los mismos que apoyen a la insatisfacción en los puestos de trabajo que existe en la empresa.

Lo que vamos a lograr con esta estrategia será que los empleados se sientan a gusto y satisfechos en los puestos de trabajo ya sea con nuevas políticas a implementar o incentivos los cuales les alienten a seguir trabajando y realizando sus actividades.

Los incentivos más influyentes en los empleados pueden ser el reconocimiento personal como el reconocimiento verbal, lo más importante de todo es saber que alguien dedico el tiempo necesario para alcanzar ese logro.

Este tipo de reconocimiento puede basarse en diferentes criterios, sean formales o informales, y pueden ser otorgados por las actividades que realicen o metas alcanzadas mensualmente, semestralmente y anualmente. Este premio cobrará más importancia si la misma selección lo hace sus compañeros de trabajo, y a su vez este acompañado de un premio.

Dentro de Lácteos San Antonio C.A. los reconocimientos serán otorgados cuando la actividad realizada tenga resultados importantes tanto para toda la organización como para los empleados, por ejemplo, ahorrar los costos, servicio excepcional al cliente, cumplimiento de ventas, etc. Dentro de la organización se estableció la política que cuando un empleado haya alcanzado un logro, el mismo recibirá un premio por su trabajo o reconocimiento de sus actividades, y así poder ir formando un programa de incentivos continuamente dentro de la empresa.

Este plan de incentivos tiene algunas propuestas como son: el pago de una suma fija, ascensos de sus puestos de trabajo, pago de bonificaciones, paquetes estándares de beneficios, tales como días de vacaciones, seguro médico, etc., premios y galardones, reconocimientos públicos, entre otros.

Para la otorgación del premio se debe poner pautas específicas a los empleados: (Área de Ventas)

- Establecer la meta a alcanzar
- Definir el período
- Fijar las reglas
- Asegurarse de que el premio sea de interés del empleado
- Entregar pronto los premios

Un premio no sólo puede ser físico o material, también puede consistir en capacitaciones que sirvan a los empleados, estos pueden ayudar a reforzar el desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de auto mejoramiento.

La colaboración entre cada uno de los integrantes de la organización es trascendental, hay que evitar la competencia, ya que provoca deterioro y se suele olvidar la principal razón del por qué están en la empresa. Al momento en el que se ejecuta la competencia o también llamado “las metas a alcanzar”, debemos tener en cuenta de que entre los empleados no exista una rivalidad, ya que lo mismo va a causar conflictos dentro del mismo departamento o entre departamentos y eso no daría buenos resultados dentro de la organización. Si existiera una competencia entre empleados, lo que va a causar es deterioro en los empleados e insatisfacción en los puestos de trabajo por lo cual se van a olvidar de la principal razón del porque se está queriendo alcanzar esa meta.

Otro objetivo de diseñar estas políticas y procedimientos es generar iniciativas de mejora de satisfacción laboral por parte de los empleados, para que se sientan parte de la organización y pueden aportar ideas ya sea para los objetivos o para mejorar internamente el ambiente de trabajo en el que realizan sus actividades.

- **Promover una campaña de motivación y reconocimiento con la participación de todos los empleados.**

Para promover esta campaña se necesitará la ayuda de todos los empleados de cada departamento correspondientes al área administrativa de Lácteos San Antonio C.A., se puede sugerir implementar un buzón de sugerencias en el cual todos los empleados den ideas motivadoras, esto ayudará a todos en la empresa para que se sientan a gusto y sobre todo que sepan que son parte de la misma, si bien esta idea es un poco antigua, al ser anónima podemos encontrar las verdaderas ideas de los empleados pero hay que trabajarlas con precaución.

También se pueden realizar reuniones ya sean semanales o quincenales con el fin de detectar sentimientos de alegría, temor o inconformidad de los empleados, con el resultado de que se tomen decisiones para la satisfacción del personal, de sus emociones o de

establecer características generales del grupo y con base en estas definir actividades de motivación.

Se pretende implementar actividades para el reconocimiento del trabajo, entre las cuales tenemos: realizar reuniones individuales para determinar responsabilidades y resultados, lo cual permitirá que se sientan importantes y que la empresa del toma en cuenta. cada jefe debe reunirse con su departamento mínimo una vez al mes para conocer lo que está sucediendo con los trabajadores dentro de su área, promover actividades en grupos, facilitar el crecimiento intelectual y profesional; con todo esto lo ideal es fomentar un estilo de dirección democrático (participativo)

También se busca apoyar a las actividades de desarrollo humano, lo cual quiere decir en que todas las ideas o sugerencias que tengan los empleados con respecto a las nuevas formas de motivación o cualquier tema en particular como toma de decisiones, ellos se vean involucrados en la misma y a su vez que tenga el apoyo incondicional de la empresa.

- **Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano.**

Unos de los aspectos importantes que influyen en la motivación y en el desempeño de los trabajadores son las actividades de promoción y desarrollo humano, que se dan cuando un empleado tiene crecimiento laboral.

Una de las actividades es implementar un programa de promoción y ascensos en base a capacitaciones. Para realizar un programa de promoción y ascenso se debe tomar varios factores de evaluación posible.

- Garantizar el derecho del empleado a la promoción y ascenso mediante el reconocimiento de sus méritos y calificaciones.
- Establecer igualdad de oportunidad a todos los empleados.
- Definir temas de capacitación en base al puesto al que se vaya hacer el ascenso.

Una vez que esté definido el puesto al que va a ser ascendida la persona se lleva a cabo la capacitación sobre todas las actividades que va realizar en el nuevo puesto de trabajo, con

el fin de que las personas que van a tomar a cargo las nuevas actividades no se sientan desconectadas con las actividades que se llevan a cabo.

También se busca generar iniciativas de mejora de satisfacción laboral por parte de los empleados, en el cual se basa que cada departamento tengan reuniones con sus jefes para que puedan aportar ideas sobre nuevas formas de satisfacción dentro de la empresa, esto nos ayudará para tener resultados positivos ya que se va a saber qué es lo que el personal requiere para sentirse a gusto dentro de la empresa.

- **Diseñar capacitaciones sobre las actividades que realiza cada empleado.**

Esta estrategia ayudará a Lácteos San Antonio C.A. para que cada empleado sepa cuál es su rol dentro de cada puesto de trabajo, es decir definir funciones, para esto se debe hacerse previamente un levantamiento de puesto en el cual se va a definir estrictamente el perfil que debe tener cada persona y las funciones que va a desempeñar.

Al momento que tengamos todo esto listo se va a realizar capacitaciones sobre cada actividad que se va a realizar, para que así la persona que vaya a ingresar en el puesto de trabajo ya entre con conocimientos.

Se buscará establecer alianzas con entidades que presten capacitaciones, esto ayudará al conocimiento de los empleados y a entender mucho mejor cuando tengan un vacío.

Para así incrementar los niveles de confianza y soporte entre los miembros de la organización, se planificarán talleres de motivación para que los empleados compartan entre todos sus compañeros y sientan que existe una mejor interacción entre todos y tengan la libertad de ser ellos mismo con todos en el ambiente de trabajo. También establecer mecanismos de comunicación entre departamentos para que sientan que puede compartir con todos sus compañeros en un mismo lugar de trabajo.

También se busca promover el sentido de pertenencia en Lácteos San Antonio C.A. con el cual se va a implementar “EL EMPLEADO DEL MES” esto quiere decir que de todos los empleados de cada departamento van a entrar como en un concurso para ver quien

desempeña mejor su trabajo siendo este lo menos competitivo para que no haya rivalidad en los puesto de trabajo, esto ayudara para que cada empleado que salga con este título se sienta satisfecho, con orgullo y más que nada seguro de que está siendo tomado en cuenta y que se sienta parte de la misma.

Todos los recursos a utilizarse serán humanos, físico, técnicos, económicos y administrativos y a su vez estarán siendo controlados por el jefe de Recursos Humanos y Gerencia.

En conclusión, esta propuesta contribuirá positivamente tanto a la empresa como a los trabajadores, tratando los puntos clave que se requieren para un buen funcionamiento de la organización.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**

### **4.1 Conclusiones**

Con el paso de los años la calidad del clima laboral ha sido un factor relevante para el buen desempeño de los empleados y de las organizaciones, ya que ofrece una visión global ya sea tanto en el aspecto físico, estructural, ambiente social, personal y el comportamiento organizacional. Los miembros de la organización, directivos y empleados, se hallan en un contexto de cambios, por lo que deben adaptarse rápidamente a diferentes situaciones y satisfacer sus necesidades individuales y grupales.

El clima laboral es fundamental en la vida de Lácteos San Antonio C.A., ya que da una mirada a los miembros de la organización acerca de su participación en la toma de decisiones relacionadas en cada uno de los puestos de trabajo, es decir el sentimiento de ser su propio jefe.

Como pudimos observar en capítulos anteriores, mediante la encuesta realizada obtuvimos valiosa información para determinar el ámbito laboral de Lácteos San Antonio C.A. obteniendo resultados individuales, en equipo y de los altos directivos. Uno de los aspectos más importantes al momento de realizar las encuestas fue el anonimato, con el fin de que los encuestados no sintieran temor al responder y se sientan cómodos con la misma.

En la encuesta se descubrieron aspectos claves de la opinión que tienen los empleados con respecto a la empresa y a sus puestos de trabajo y a su vez como son valorados por la misma y por sus compañeros de área. Si bien los resultados fueron negativos, existían puntos efectivos, pero estos no fueron representativos para la encuesta. Los puntos más críticos fueron estudiados y analizados a profundidad para la previa realización de la propuesta de desarrollo organizacional.

Otro lo de puntos tratados en este estudio realizado fue la satisfacción laboral, el cual es un concepto relacionado con la motivación, clima laboral y la comunicación. El sentido de autoestima que adquiere una persona en su puesto de trabajo es lo principal hasta la autoridad y el poder que le confiere el mismo, así como también el sentimiento de seguridad y autorrealización.

En la encuesta en cada una de las respuestas obtenidas nos dio una realidad de como los empleados perciben sus puestos de trabajo y como quisieran que sean, sus resultados igualmente como en el caso de clima laboral fueron negativos, los empleados de Lácteos San Antonio C.A. no se encuentran satisfechos tanto en sus puestos de trabajo como en la empresa, pocos son aquellos que se sienten motivados dentro de la misma. Igualmente los puntos críticos fueron tratados en el plan de desarrollo organizacional.

En conclusión podemos observar claramente que el clima y satisfacción laboral que tiene la empresa es negativa, si bien algunos aspectos son considerados imparciales o neutrales igual son de suma importancia para el análisis del clima en la empresa, sólo se han encontrado pocos aspectos los cuales son positivos para los empleados. La situación que presenta la empresa en el área administrativa se la puede considerar grave, su clima laboral es inestable y brinda poca seguridad e información a los empleados participes de esta área.

El desarrollo organizacional fue otro de los puntos a tratar el cual está estrechamente ligado con el cambio de los individuos dentro de las organizaciones, buscando siempre diferentes estrategias o caminos para obtener el éxito de la misma, es decir, es un esfuerzo planeado a largo plazo que cubre a la organización administrando desde la alta dirección para incrementar la efectividad y salud empresarial.

El desarrollo organizacional consiste en cambiar la cultura, lo cual implica modificar los sistemas dentro de los cuales los empleados conviven y trabajan. Uno de los objetivos específicos del desarrollo organizacional es obtener o generar información justa y transparente, que a la vez sea válida y permitente sobre la realidad de las organizaciones.

Después de conocer los resultados de la encuesta y tener clara la situación por la que atraviesa Lácteos San Antonio C.A., pudimos llegar a establecer una propuesta de plan de mejora organizacional, en la cual se encamina a fortalecer las debilidades encontradas tanto en clima como satisfacción laboral.

Esta propuesta contribuirá positivamente tanto a la empresa como a los trabajadores, tratando los puntos claves que se requieren, para un buen funcionamiento de la

organizacional y a su vez ayudarán a enfrentar los cambios que están sufriendo la mayoría de empresas en nuestro país.

En este plan se han definido objetivos y metas para garantizar el desarrollo de las actividades de la empresa y sus trabajadores con la ayuda de mecanismos de control internos. Dentro de la propuesta se analizaron aspectos negativos, los cuales fueron resultados de las encuestas previamente realizadas y sus estrategias a implementar.

Cada una de las estrategias fueron divididas según su prioridad de tratamiento, estas nos brindan información de cómo alcanzar el objetivo deseado, sus respectivas actividades, recursos y responsables de la misma.

Tenemos estrategias que se estudian el clima laboral como son incentivar la independencia de los trabajadores de realización en sus actividades con respecto a sus puestos de trabajo, diseñar un programa de capacitación para posibles cambios dentro de la organización, capacitar a los jefes y directores para que la toma de decisiones sea conjunta y favorezca a toda la organización y diseñar un sistema de comunicación integral. Entre las estrategias de la satisfacción laboral encontramos diseñar políticas y procedimientos de incentivos y reconocimientos, promover una campaña de motivación y reconocimiento con la participación de todos los empleados, diseñar políticas de promoción y desarrollo humano, diseñar capacitaciones sobre las actividades que realiza cada empleado.

En conclusión hemos podido observar que si bien Lácteos San Antonio C.A. se encuentra en un período negativo en cuanto a su clima y satisfacción laboral, con un trabajo arduo y continuo se puede mejorar teniendo en cuenta los nuevos aspectos a tratarse en la propuesta del plan de desarrollo organizacional y queda en manos de la administración tomar en cuenta los resultados así como la propuesta levantada.

## **4.2 Recomendaciones**

Dentro de Lácteos San Antonio C.A. siempre se espera que exista una mejora continua por lo mismo que se ha desarrollado una propuesta de plan de desarrollo organizacional, alcanzando los objetivos e hipótesis deseados, recalcando que el desarrollo organizacional puede modificar y amplificar el desempeño dentro del área administrativa. La propuesta de plan se debe modificar o actualizarse cada vez que la Administración crea conveniente teniendo en cuenta los cambios que se presentan en el entorno.

Sin embargo, como sugerencia de futuros posibles estudios debemos señalar que se debe monitorear el estado de salud de la organización constantemente, ya que se encuentran en continuos cambios, algunos que favorecen y conducen a resultados positivos, como otros que se deben modificar o eliminar, siempre teniendo en cuenta los indicadores que serán de gran ayuda para medir los diferentes grados que se quieran consultar dentro de la organización.

Recomendamos tanto a los directivos como empleados estar conscientes de que al implementar nuevas formas de trabajo o programas de capacitación, no se está garantizando la mejora en la organización, ya que siempre se va a necesitar un constante seguimiento para que así la empresa no sufra nuevamente un desfase como ocurrió anteriormente.

## **Bibliografía**

FOREHAND, G, y GILMER, B. V. (2000) *PsychologicalOjilleti*, (64), pág. 361– 382).

GONCALVES, Alexis 2000. "Dimensiones del clima organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

GONCALVES, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

ROBBINS, Stephen. 2013. Comportamiento Organizacional

SEISDEDOS, Nicolas. (2007). El clima laboral y su medida. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, pág. 2

STEPHEN, Covey. Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Buenos Aires: Ediciones Paidós. 2003

CHIAVENATO, Idalberto, 2009. Gestión del Talento Humano

ENRIQUE B., Franklin, 2012, Organización de las empresas.

GUIZAR M., Rafael 2013. Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones

MELLO, Faria, 2004. Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral

SOMOZA, F.: “La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa”, *Alta Dirección*, nº. 179, 2000

LUCAS MARIN, A.: *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona: Bosch comunicación, 2000.

*Plan de desarrollo organizacional*. (2 de Agosto de 2009). Obtenido de Slide Share:

<http://es.slideshare.net/edgeci/plan-de-desarrollo-organizacional>

*Definición y Características de los indicadores de Gestión Empresarial*. (13 de Enero de 2015). Obtenido de Grandes Pymes:

<https://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

*aula virtual*. (s.f.).

BEER, M. (s.f.). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*.

berkeley, N. (18 de Marzo de 2015). *Nature berkeley*. Obtenido de Nature berkeley:  
<http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/10s.htm>

Chiavenato, I. (2000). Recuperado el 25 de 10 de 2014

Córdova, V., & Valeverde, D. (2015). *Determinacion de costos de contrucción y sistema de contabilidad Lacteos San Antonio S.A*. Cuenca: Universidad de Cuenca.

Coscatl. (17 de Marzo de 2015). *Coscatl*. Obtenido de Coscatl:  
<http://www.coscatl.com/blog/plan-desarrollo-organizacional-empresas-medianas>

Emprende pyme. (s.f.). *Emprende pyme*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2014, de  
[www.emprendepyme.net/objetivos-del-estudio-del-clima-laboral.html](http://www.emprendepyme.net/objetivos-del-estudio-del-clima-laboral.html)

Enciclopedia Financiera. (s.f.). *Enciclopediafinanciera*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2014, de [www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacional.htm](http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacional.htm)

EPM. (18 de Marzo de 2015). *Mecanismos de control*. Obtenido de Mecanismos de control:  
<http://www.epm.com.co/site/inversionistas/Inversionistas/Gobiernocorporativo/ModelodeGobierno/MecanismosdeControl.aspx>

Fara Mello. (2004). *giancarloescalante*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2014, de  
[www.giancarloescalante.blogspot.com/2009/06/desarrollo-organizacional-origen.html](http://www.giancarloescalante.blogspot.com/2009/06/desarrollo-organizacional-origen.html)

Forehand, G., & Gilmer, B. (2000). Recuperado el 26 de 10 de 2014, de  
[http://porikan.com/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://porikan.com/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)

- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid : Diaz de Santos S.A.
- García, F. (2000). *Unavarra*. Recuperado el 13 de 11 de 2014, de [http://www.unavarra.es/personal/vidaldiaz/pdf/tipos\\_encuestas.PDF](http://www.unavarra.es/personal/vidaldiaz/pdf/tipos_encuestas.PDF)
- Gestiopolis. (s.f.). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>
- Gestiopolis. (s.f.). *Gestiopolis*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2014, de [www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacional.htm](http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacional.htm)
- Gibson. (2001). *Eumed*. Recuperado el 12 de 11 de 2014, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/clima%20organizacional.htm>
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Ilustrados. (s.f.). *Ilustrados*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2014, de [www.ilustrados.com/tema/1810/Desarrollo-Organizacional.html](http://www.ilustrados.com/tema/1810/Desarrollo-Organizacional.html)
- Ingeniero Industrial. (s.f.). *ingenierohugo*. Recuperado el 6 de Diciembre de 2014, de [www.ingenierohugo.com.mx/2012/11/principios-basicos-del-desarrollo.html](http://www.ingenierohugo.com.mx/2012/11/principios-basicos-del-desarrollo.html)
- institute, I. f. (17 de Marzo de 2015). *Innovation factory institute*. Obtenido de Innovation factory institute: <http://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/los-errores-mas-comunes-en-los-cambios-organizativos-en-las-empresas/>
- Lácteos San Antonio. (s.f.). Recuperado el 22 de 10 de 2014, de <http://nutri.ec/nosotros/>
- Lácteos San Antonio C.A. (s.f.). Recuperado el 22 de 11 de 2014, de <http://nutri.ec/nosotros/>

- Lácteos San Antonio C.A.* (s.f.). Recuperado el 22 de 11 de 2014, de <http://nutri.ec/nosotros/>
- Lic. Edwin José Ramírez. (s.f.). *slideplayer*. Recuperado el Diciembre de 2014, de [www.slideplayer.es/slide/160574/](http://www.slideplayer.es/slide/160574/)
- Likert. (2004). *Eumed*. Recuperado el 28 de 10 de 2014, de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/dimesiones\\_del\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/dimesiones_del_clima_organizacional.html)
- Likert. (2004). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>
- Litwin; Stinger. Citado por Goncalves. (2000). *Bibadm*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2014, de [http://bibadm.ucla.edu/ve/edocs\\_baducla/tesis/p908.pdf](http://bibadm.ucla.edu/ve/edocs_baducla/tesis/p908.pdf)
- Macro Vision Media*. (s.f.). Recuperado el 22 de 10 de 2014, de [http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf\\_casos/nutrileche.pdf](http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf_casos/nutrileche.pdf)
- Macro Vision Media*. (s.f.). Recuperado el 22 de 10 de 2014, de [http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf\\_casos/nutrileche.pdf](http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf_casos/nutrileche.pdf)
- Manuel Gross. (s.f.). *manuelgross*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de [www.manuelgross.bligoo.com/content/view/541739/El-Modelo-de-Greiner-sobre-el-crecimiento-de-las-organizaciones.html](http://www.manuelgross.bligoo.com/content/view/541739/El-Modelo-de-Greiner-sobre-el-crecimiento-de-las-organizaciones.html)
- Newstrom y David. (2001). *grupo15rh*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2014, de [www.grupo15rh.blogspot.com/2008/11/caracteristicas-del-do.html](http://www.grupo15rh.blogspot.com/2008/11/caracteristicas-del-do.html)
- Newstrom y David. (2001). *¿Qué es el comportamiento organizacional? en Comportamiento Humano en el trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Nutri Leche. (s.f.). *macrovisionmedia*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de [www.macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf\\_casos/nutrileche.pdf](http://www.macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf_casos/nutrileche.pdf)
- Nutri Leche. (s.f.). *Nutri Leche*. Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de [www.nutri.ec](http://www.nutri.ec)

- Pérez, E. (13 de 02 de 2015). *Alto Nivel*. Recuperado el 03 de 03 de 2015, de <http://www.altonivel.com.mx/49114-jefes-la-causa-de-un-ambiente-laboral-negativo.html>
- PINTO CRISTIANI, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*.
- Reddin Consultants. (s.f.). *reddinconsultants*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2014, de [www.reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Definiciones-de-Desarrollo-Organizacional-Hechas-por-los-Expertos.pdf](http://www.reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Definiciones-de-Desarrollo-Organizacional-Hechas-por-los-Expertos.pdf)
- Richard Beckhard. (8 de Abril de 2011). *manegementjournal*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2014, de [manegementjournal: www.managementjournal.net/top-management/gurues/Richard-Beckhard](http://www.managementjournal.net/top-management/gurues/Richard-Beckhard)
- Robbins, S. P. (2009). *Slide Share*. (C. p. Chiavenato, Ed.) Recuperado el 4 de Diciembre de 2014, de <http://es.slideshare.net/erociovera/1desarrollo-organizacional>
- Scielo. (s.f.). *Scielo*. Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de [www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lang=pt](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lang=pt)
- Scielo. (s.f.). *Scielo*. Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de [www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lang=pt](http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lang=pt)
- Seisdodos, N. (2007). *Dspace*. Recuperado el 26 de 10 de 2014, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2373/1/T-UCE-0007-59.pdf>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Decimocuarta Edición.
- Thompson. (2000). *Eumed*. Recuperado el 12 de 01 de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

Thompson. (2000). *Eumed*. Recuperado el 12 de 01 de 2015, de  
<http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

Transforma Consultores. (s.f.). *Transformatconsultores*. Recuperado el 28 de Noviembre  
de 2014, de [www.transformatconsultores.blogspot.com/2012/05/efectos-del-clima-laboral-en-la.html](http://www.transformatconsultores.blogspot.com/2012/05/efectos-del-clima-laboral-en-la.html)

## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas **CONVOCO** a los Miembros del Tribunal Examinador a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación denominado: "MEDICION DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL AREA ADMINISTRATIVA DE LACTEOS SAN ANTONIO S. A." presentado por las señoritas ANA BELEN ESPINOZA ZUÑIGA (60101) y ANAIS CATALINA GONZALEZ CARVALLO (61045) previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial, para el día **MARTES 28 DE OCTUBRE DE 2014, a las 18H00**

Cuenca, 21 de octubre de 2014

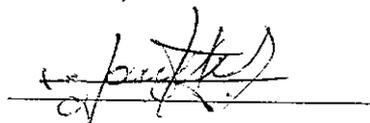


Dr. Romel Machado Clavijo  
Secretario de la Facultad

Ing. Ma. Elena Castro R.



Ing. Jaime Vélez A.



Psc. Ma. Isabel Arteaga



Comunicado  
Gonzalez

Sustentación del Diseño de Tesis (DOCTOR ROMEL MACHADO C.)

Fecha: 20-10-2014

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

*Diseños de Tesis*

*Escuela de Administración de Empresas*

Estudiante: Ana Belén Espinoza Zúñiga con código No. 60101 y Anais Catalina González Carvallo con código 61045

Tema: "MEDICION DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL AREA ADMINISTRATIVA DE LACTEOS SAN ANTONIO S. A."

Para: La obtención del título de Ingeniera Comercial

Director: Ing. María Elena Castro R.

Tribunal: Ing. Jaime Vélez A.

Tribunal: Psc. María Isabel Arteaga

DIA:

*MARTES*

FECHA:

*28/10/14*

HORA:

*18 hoo.*

Cuenca, 14 de Octubre de 2014  
Oficio: EA-361-2014-UDA

Ingeniero  
**XAVIER ORTEGA**  
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración  
Ciudad.

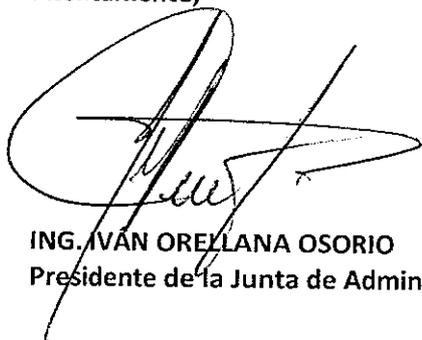
De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Espinoza Zúñiga Ana Belén y González Carvallo Anais Catalina, tema: MEDICION DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL AREA ADMINISTRATIVA DE LACTEOS SAN ANTONIO S.A., resuelve:

Cumple con todos los requisitos, por lo tanto es Aprobado.

Director: Ing. Castro Rivera Ma. Elena  
Tribunal: Ing. Vélez Arízaga Jaime  
Psc. Arteaga Maria Isabel

Atentamente,



**ING. IVÁN ORELLANA OSORIO**  
Presidente de la Junta de Administración



**ACTA**

**SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

1.1.1. **Nombre del estudiante:** ANA BELEN ESPINOZA ZUÑIGA y ANAIS CATALINA GONZALEZ CARVALLO

1.1.2. Código (60101) y (61045)

1.1.3. **Director sugerido:** Ing. Ma. Elena Castro R.

1.1.4. **1.1.3 Codirector (opcional):** \_\_\_\_\_

**1.1 Tribunal:** Ing. Jaime Vélez A. y PSC. Ma. Isabel Arteaga

**1.2 Título propuesto:** MEDICION DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL AREA ADMINISTRATIVA DE LACTEOS SAN ANTONIO S. A.”

**1.3 Resolución:**

1.3.1 Aceptado sin modificaciones \_\_\_\_\_

1.3.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

- Objetivos Especificos.  
- Titulo

1.1.1 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones (designado por la Junta Académica de entre los Miembros del Tribunal): Ing. Ma. Elena Castro R.

1.1.2 No aceptado

• Justificación:

.....  
Ing. Ma. Elena Castro R.

.....  
Psc. Ma. Isabel Arteaga

.....  
Srta. Anais C. González C.

**Tribunal**

.....  
Ing. Jaime Vélez A.

.....  
Srta. Ana B. Espinoza Z.

.....  
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: 28 / Octubre / 2014  
2014



### RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1.1. **1.1 Nombre del estudiante:** ANA BELEN ESPINOZA ZUÑIGA y ANAIS CATALINA GONZALEZ CARVALLO

1.1.2. Código (60101) y (61045)

1.1.3. **1.2 Director sugerido:** Ing. Ma. Elena Castro R.

1.3 **Codirector (opcional):**

1.1 1.4. **Título propuesto:** MEDICION DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL AREA ADMINISTRATIVA DE LACTEOS SAN ANTONIO S. A.”

1.2 **Revisores (tribunal):** Ing. Jaime Vélez A. y PSC. Ma. Isabel Arteaga

1.3 **Recomendaciones generales de la revisión:**

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?	/			
3. ¿Es conciso?	/			
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/			
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
10. ¿Se expresa de forma clara?	/			
11. ¿Es factible de verificación?	/			
<b>Objetivo general</b>				
12. ¿Concuere con el problema formulado?	/			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			
<b>Objetivos específicos</b>				
14. ¿Concuere con el objetivo general?	/			
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/			
<b>Metodología</b>				



16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	/			
<b>Resultados esperados</b>				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/			
<b>Supuestos y riesgos</b>				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	/			
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/			
<b>Presupuesto</b>				
26. ¿El presupuesto es razonable?	/			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/			
<b>Cronograma</b>				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	/			
<b>Referencias</b>				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/			
<b>Expresión escrita</b>				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/			

(\*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,



- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....  
.....  
.....  
.....

Ing. Ma. Elena Castro R.

Ing. Jaime Vélez A.

Psc. Ma. Isabel Arteaga



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

Cuenca, 27 de noviembre del 2014

Ingeniero

Xavier Ortega V.

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestras consideraciones,

Nosotras, Ana Belén Espinoza Zúñiga y Anais Catalina González Carvallo, con códigos 60101 y 61045 respectivamente, estudiantes de la escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias de la Administración solicitamos comedidamente el cambio de la metodología utilizada en el diseño de trabajo de grado "Medición de clima laboral y propuesta de mejora en el desarrollo organizacional en el área administrativa de Lácteos San Antonio S.A.":

El método propuesto inicialmente fue el uso de cuestionario de "Great Place to Work", el cual fue solicitado por la empresa Lácteos San Antonio y por motivos de falta de licencia será modificado por el propuesto por los autores Federico Gan y Jaume Triginé.

Atentamente,

Ana Belén Espinoza Zúñiga

Anais Catalina González Carvallo

Ofición N° EA - 395- 2014 - UDA

Cuenca, 27 de Noviembre del 2014

Ingeniero

Xavier Ortega V.

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración

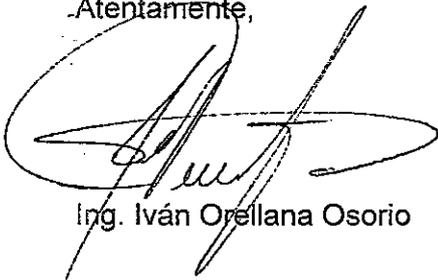
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración

El motivo del presente es comunicarle el cambio de metodología utilizada en el Diseño del Trabajo de Grado "Medición del Clima Laboral y Propuesta de Mejora en el Desarrollo Organizacional para el Área Administrativa de Lácteos San Antonio".

El método propuesto inicialmente fue "Great Place to Work" y será modificado al propuesto por el Autor Federico Gan y Jaume Triginé. El motivo de la modificación es necesidad de licencia para el uso del primer método que fue requerido inicialmente por la Empresa.

Atentamente,



Ing. Iván Orellana Osorio

Director de la Escuela de Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

08-12-2014  
Autorizado  
XCO  
2014

**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,**  
**SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,**

**CERTIFICA:**

Que, el H. Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 27 de noviembre de 2014 conoció la petición de la las señoritas **ANA BELEN ESPINOZA ZUÑIGA** y **ANAIS CATALINA GONZALEZ CARVALLO** que solicitan el cambio de metodología utilizada en el diseño del trabajo de titulación denominado “Medición del clima laboral y propuesta de mejora en el desarrollo organizacional en el área administrativa de Lácteos San Antonio C. A.”, previa la obtención del Grado de Ingeniera Comercial. Indican que el método propuesto fue “Great Place to Wor” pero por motivos de propiedad intelectual de la empresa que maneja el mismo y los altos costos que se debería cancelar por el uso les dificulta desarrollar dicha metodología. Señalan que aplicarán en el desarrollo del trabajo la metodología propuesta por los autores Federico Gran y Jaime Triginé. El Consejo aprueba el cambio.

Cuenca, noviembre 28 de 2014

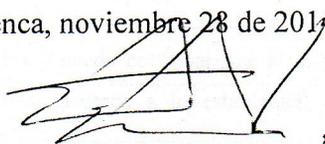
  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA

**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,**  
**SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,**

**C E R T I F I C A:**

Que, el H. Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 27 de noviembre de 2014 conoció la petición de **ANA BELEN ESPINOZA ZUÑIGA (61045)** y **ANAIS CATALINA GONZALEZ CARVALLO** que denuncian su trabajo de titulación denominado: **MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LÁCTEOS SAN ANTONIO S. A.** presentado como un requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial. Se acepta la recomendación de la Junta Académica y se aprueba la denuncia. Se designa como Director a la ingeniera Ma. Elena Castro y como miembros del Tribunal Examinador al ingeniero Jaime Vélez Arízaga y a la Psicóloga María Isabel Arteaga; De conformidad con la disposición general tercera del Reglamento de Régimen Académico, el peticionario tiene un plazo equivalente a dos períodos académicos ordinarios (semestres) para desarrollar y terminar su trabajo de titulación, esto es hasta el 27 de noviembre de 2015.-

Cuenca, noviembre 28 de 2014





UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

Cuenca, 30 de octubre de 2014

Máster

XAVIER ORTEGA VÁSQUEZ

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su despacho.

De mi consideración:

Luego de la presentación formal ante el tribunal designado para la sustentación del diseño de tesis presentado por las Señoritas Anais Catalina González Carvallo y Ana Belén Espinoza Zúñiga, sobre el tema "Medición del clima laboral y propuesta de mejora en el Desarrollo Organizacional del área administrativa de Lácteos San Antonio S.A." se ha procedido a la aprobación con cambios en lo que respecta al orden de los contenidos del esquema presentado en el diseño.

He procedido a revisar dichos cambios sugeridos y puedo certificar que el diseño se encuentra listo para aprobarse definitivamente de acuerdo a lo establecido por el tribunal asignado.

Por lo expuesto agradezco su gentil atención a la presente.

Atentamente,

Ing. Ma. Elena Castro Rivera, M.B.A.

DOCENTE

Cuenca, 1 de octubre de 2014

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

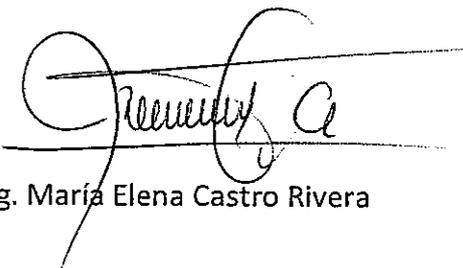
De mi consideración:

Por medio de la presente informo a usted que procedí a la revisión del diseño de tesis titulado "Medición del clima laboral y Propuesta de Desarrollo Organizacional para el área administrativa de Lácteos San Antonio S.A.", elaborado por Ana Belén Espinoza Zúñiga y Anais Catalina González Carvallo como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Considero que el diseño cumple con los requerimientos teóricos y metodológicos para ser aprobado.

Por lo expuesto anteriormente solicito se le dé el trámite respectivo.

Atentamente:



Ing. María Elena Castro Rivera

Cuenca, 1 de octubre de 2014

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

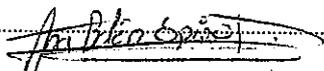
**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

De nuestra consideración:

Nosotros, Ana Belén Espinoza Zúñiga y Anais Catalina González Carvallo, con códigos estudiantiles 60101, 61045 estudiantes de último ciclo de Administración de Empresas, con un cordial saludo nos dirigimos a usted para solicitarle de la manera más comedida, proceda con el trámite de aprobación de nuestro diseño de tesis titulado "Medición del clima laboral y Propuesta de Desarrollo Organizacional para el área administrativa de Lácteos San Antonio S.A.", el mismo que tiene como directora sugerida a la Ing. María Elena Castro Rivera.

Seguros de contar con su favorable acogida le anticipamos nuestros más sinceros agradecimientos.

Atentamente:



Ana Belén Espinoza Zúñiga



Anais Catalina González Carvallo

Código estudiantil: 60101

Código estudiantil: 61045



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**CERTIFICA:**

Que, la señorita **Ana Belén Espinoza Zúñiga** con código **60101** alumna de la Escuela de  
Administración de Empresas tiene aprobado más del 80% de la malla curricular

Cuenca, 25 de Septiembre de 2014

SECRETARIA DE LA FACULTAD DE

CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Derecho No 66441

SCV.-



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**CERTIFICA:**

Que, la señorita **Anais Catalina González Carvalho** con código **61045** alumna de la  
Escuela de Administración de Empresas tiene aprobado más del 80% de la malla  
curricular

Cuenca, 25 de Septiembre de 2014

Derecho No 66440

SCV.



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“Diseño de Proyecto de Tesis”**

**Cuenca, Ecuador**

**2014**

## 1. DATOS GENERALES

### 1.1 Nombre del estudiante:

Anais Catalina González Carvallo

Ana Belén Espinoza Zúñiga

#### 1.1.1 Código:

61045

60101

#### 1.1.2 Contacto:

○ Teléfonos: (07) 4081185, cel: 0984938034, email: anaisgonzalezc@hotmail.com.

○ Teléfonos: (07) 4038908, cel: 0987100977, email: belen\_9226@hotmail.com.

### 1.2 Director sugerido: Castro Rivera María Elena/ Ingeniera Comercial, MBA.

#### 1.2.1 Contacto:

○ Teléfonos: (07) 2475617, cel: 0987868396, email: mcastror@uazuay.edu.ec

### 1.4 Asesor metodológico:

### 1.5 Tribunal designado:

### 1.6 Aprobación:

### 1.7 Línea de Investigación de la carrera: PYMES

#### 1.7.1 Código UNESCO: 5311.98

#### 1.7.2 Tipo de trabajo:

a) Trabajo experimental

b) Investigación Formativa

### 1.8 Área de estudio: Psicología Organizacional, Desarrollo Organizacional, Estadística.

### 1.9 Título propuesto: "Medición del clima laboral y propuesta de mejora en el Desarrollo Organizacional del área administrativa de Lácteos San Antonio S.A."



### 1.11 Estado del proyecto:

El presente trabajo encaja en un ámbito multidisciplinario ya que con el paso tiempo han surgido nuevas necesidades en el ambiente laboral lo que obliga a realizar un trabajo diferente del que se lleva a cabo al momento en las empresas ecuatorianas. Sin embargo, también resulta ser una continuación de anteriores investigaciones de clima laboral que han sido presentados tanto a nivel local y nacional.

## 2. CONTENIDO

### 2.1 Motivación de la investigación:

En los años pasados en la ciudad de Cuenca se podía observar un enfoque tradicionalista en cómo administrar las empresas, tal enfoque se orientaba principalmente en los recursos de capital sin dar importancia a los trabajadores; con el paso del tiempo se ha ido quedando atrás este concepto y las empresas han empezado a enfrentar múltiples retos y cambios en cuanto a la satisfacción de los trabajadores, por la misma que se ha detectado una necesidad de mejora del clima laboral y una propuesta de un plan de desarrollo organizacional (DO), para así enfrentar las amenazas que se pueden presentar en el futuro por dichos cambios, con el objetivo de que el empleado se sienta comprometido con la organización no solo por su remuneración sino que se sienta parte de la misma.

### 2.2 Problemática:

Dentro de una empresa es primordial el ambiente laboral para así poder llegar a un desempeño exitoso tanto eficaz como eficiente, al momento en el que no existe un buen trato a los empleados estos empiezan a rendir de forma ineficiente se transforma en un problema para la misma. Todo esto conlleva a la creación de la teoría dominó también conocida como la "Bola de nieve"<sup>1</sup>, en la que van creciendo los problemas en la organización, involucra la falta de comunicación, conflictos en los equipos de trabajo, mala distribución del poder, falta de colaboración, entre otras, llevando a una disminución de la productividad laboral en la empresa. Lácteos San Antonio S.A. tiene presente esta problemática dentro de sus áreas laborales, la misma que necesita una propuesta de un programa en el que todos los empleados se sientan parte de la organización alcanzando los objetivos y metas en un trabajo conjunto, para así poder eliminar la clásica rutina que puede interferir en el desarrollo de las actividades. Dicho programa tendrá como objetivo mejorar el clima laboral de la empresa, los niveles de satisfacción en cada puesto de trabajo, un liderazgo proactivo, una comunicación tanto ascendente como descendente, una coordinación total para el logro de las metas y con todos estos cambios lograr mayores beneficios con el programa de desarrollo organizacional para así alcanzar el éxito de la empresa.

### 2.3 Pregunta de investigación:

¿Cuál es la influencia que ejerce un plan de desarrollo organizacional en el clima laboral aplicado al área administrativa de Lácteos San Antonio S.A.?

<sup>1</sup> Creadores: John Foster Dulles y a la Doctrina Truman.



## 2.4 Resumen:

La modernización en las empresas de la ciudad de Cuenca ha ido implementando diferentes exigencias y demandas que hace que el medio sea más competitivo con respecto a las relaciones humanas tanto en valores, actitudes y clima organizacional, este trabajo pretende proponer cambios mediante el plan de desarrollo organizacional enfocado especialmente en el lado humano y contribuyendo al mismo tiempo al fortalecimiento de un ambiente laboral positivo, con el fin de llegar a tener un mayor impacto en el desenvolvimiento de las tareas diarias.

## 2.5 Estado del Arte y marco teórico:

Los diferentes cambios que se presentan en el funcionamiento de las empresas, hace que la competencia cada día sea mayor, con esto los gerentes de las empresas están buscando variables para lograr una mayor productividad, Robbins asegura que el manejo del capital humano tiene gran relevancia en el rendimiento laboral, dándoles una ventaja competitiva eficaz y eficiente. (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004).

El desarrollo organizacional surge para mejorar a las organizaciones, está basado en las dinámicas de grupo y en los cambios de cada una de las empresas, incrementa la efectividad y salud de la organización, el desarrollo organizacional ha avanzado hasta convertirse en una gran ayuda para la resolución de la mayor parte de los problemas en los que enfrenta el lado humano de las organizaciones. (Richard Beckhard, 1950)

Según, Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki ubican al origen del desarrollo organizacional en al año de 1924, partiendo de un estudio aplicado a una fábrica de Hawthore de la Western Electric Company, EUA; en la cual se estudiaron los índices de producción según las condiciones de trabajo, en el estudio se descubrió la gran influencia de los factores de comportamiento con la obtención de los resultados que quería obtener la empresa.

Por otro lado, Warren Bennis supone que el desarrollo organizacional nació en 1958, con los trabajos de Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA; en el cual se dio la idea de utilizar la tecnología, la dinámica de grupos no para ayudar al desarrollo de los trabajadores, si no para el desarrollo de toda la organización; este trabajo fue realizado con diferentes grupos de personas de la misma empresa.

En las empresas, la inquietud por la productividad ha hecho que el recurso humano sea considerado como factor central. (Torres Hernández, 2007) y se ha descubierto que el clima laboral puede ayudar con el problema de esta variable y cualquier otra, teniendo influencia la cultura de cada organización ya que es el modo de cómo se realizan las cosas, la forma de vida, creencias, valores y principios y su interacción dentro de la empresa (Chiavenato, 1992).

El clima laboral fue introducido por primera vez en la psicología organizacional por Gellerman (1960), este concuerda que al destacar a los individuos con su ambiente laboral, se hace más dinámico su trabajo.



El comportamiento administrativo y el ambiente de trabajo tienen influencia sobre el clima laboral, teniendo diferentes características que influye a cada uno de los trabajadores (Likert, 1965).

Es decir, que en conjunto con todos los estudios realizados por diferentes autores vemos la importancia que tienen hoy en día los trabajadores en sus respectivos puestos de trabajo y para las organizaciones, tanto gerentes como supervisores tienen que tener esto en cuenta para un mejor aprovechamiento de los empleados dentro de cada una de las empresas.

## 2.6 Hipótesis:

Con respecto a las investigaciones presentadas en el marco teórico, podemos observar que con el plan de desarrollo organizacional en la empresa, los niveles de clima laboral pueden mejorar contribuyendo el sentido de pertenencia de cada uno de los trabajadores, obteniendo resultados laborales satisfactorios tanto individuales como en equipo; siendo este un beneficio para la empresa de llegar a obtener los efectos deseados.

## 2.7 Objetivo general:

Medir el clima laboral con el fin de proponer un plan de mejora en el desarrollo organizacional en el área administrativa de Lácteos San Antonio S.A.

## 2.8 Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa con datos adquiridos anteriormente.
- Elaborar la construcción, aplicación y evaluación de las encuestas de clima laboral y ambiente de trabajo aplicado al área administrativa de Lácteos San Antonio S.A.
- Tabular las encuestas realizadas a los empleados para su posterior análisis y solución de problemas.
- Analizar los resultados obtenidos de las encuestas de clima laboral y establecer la importancia de proporcionar un modelo de Desarrollo Organizacional en Lácteos San Antonio S.A.

## 2.9 Metodología

Este proyecto se llevará a cabo con los empleados de la empresa Lácteos San Antonio S.A. pertenecientes al área administrativa, para lo cual se tomará la totalidad de empleados.

La totalidad de la población será de 26 personas que estará integrada por hombres y mujeres entre los 19 – 87 años de edad, los trabajadores deberán tener un año dentro de sus funciones como mínimo.

Para medir el nivel de clima laboral dentro de la organización, se utilizará el sistema de Great Place to Work® Institute la cual engloba investigaciones, asesorías y capacitaciones, especializadas en la valoración y transformación del Ambiente Laboral



y la cultura organizacional en las compañías; ayudándolas a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo, a través del desarrollo de culturas de Alta Confianza.

El sistema se basa que independientemente de su cultura, industria, sector, tamaño o antigüedad, la transformación de las empresas funciona mejor cuando se basa en la creación de la mejor versión de cada organización y no en la exigencia de modificar lo que no está funcionando. El cuestionario de Great Place to Work se enfoca en 5 dimensiones y a su vez en subdimensiones:

- Credibilidad:
  - Información
  - Accesibilidad
  - Coordinación
  - Delegación
  - Confiabilidad
  - Honestidad
- Respeto
  - Reconocimiento
  - Desarrollo
  - Participación
  - Entorno de trabajo
  - Vida personal
- Imparcialidad
  - Equidad en la remuneración
  - Equidad en el trabajo
  - Ausencia de favoritismo
  - Justicia en el trato a las personas
- Camaradería
  - Fraternalidad
  - Hospitalidad del lugar
  - Hospitalidad de las personas
  - Sentido de equipo
- Orgullo
  - Orgullo del trabajo
  - Orgullo del equipo
  - Orgullo de la empresa

Hemos considerado estos factores relevantes, por la calidad de información que aporta para la elaboración del plan. Para el diseño de este test las preguntas están formuladas de forma concreta y directa, por ejemplo: *¿Lácteos San Antonio S.A. me informa constantemente acerca de mis beneficios legales?*

Las respuestas se presentarán en forma de opciones posibles:

- A: Nunca
- B: Casi nunca
- C: A veces
- D: Casi siempre
- E: Siempre



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Las respuestas serán registradas en una base de datos de Excel para su posterior análisis.

La información que se obtendrá de la aplicación del cuestionario, nos permitirá saber cuál es el clima laboral dentro del área administrativa de la empresa, nivel de satisfacción en cada puesto de trabajo. Los datos recopilados formarán una base de datos en primera instancia en Excel.

La tabla a continuación indica el total de la población por grupo de edad:

**Tabla 1 Tamaño de la población por grupo de edad**

LACTEOS SAN ANTONIO S.A.	
EDADES	POBLACION
19-87	26

Las encuestas serán aplicadas personalmente dentro de la misma empresa. El tiempo de aplicación de cada prueba variará entre 15 a 25 minutos aproximadamente, realizando primeramente una breve explicación sobre el tema en ser encuestados y la modalidad para contestar cada pregunta. En este estudio se empleará un análisis estadístico de cada una de las preguntas, dándole mayor importancia al estado de motivación dentro del ambiente laboral y satisfacción del mismo, que permitirá establecer la factibilidad del proyecto.

Las condiciones del espacio físico deberá ser un ambiente libre de ruido, con la apropiada iluminación y aire para que los encuestados puedan alcanzar niveles adecuados de concentración.

### 2.10 Alcances y resultados esperados

Se espera conseguir resultados en la investigación según con la hipótesis propuesta, es decir, medir el clima laboral de Lácteos San Antonio S.A. y aportar con una propuesta de elaboración de un plan de desarrollo organizacional; que serán descritos con cuadros, tablas y gráficos para una adecuada interpretación y comprensión.



### 2.11 Supuestos y riesgos

PUNTOS CRITICOS	POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCION
Falta de colaboración por parte de los miembros del área administrativa.	Se establecerá con la gerencia la importancia del trabajo a realizar y la colaboración del área.
Falta de colaboración por parte de los directivos en cuestión de programar tiempos para la investigación.	Se programará anticipadamente, los tiempos necesarios para el trabajo, dejando en claro que no se interferirá en el curso normal de las actividades de la empresa.
Falta de claridad en las preguntas realizadas en la encuesta	Al momento de realizar las encuestas, el encuestador estará presente para responder posibles dudas.
Falta de sinceridad por parte de los encuestados.	Socialización del proceso por parte de los directivos hacia los colaboradores.

### 2.12 Presupuesto

RUBRO-DENOMINACION	COSTO USD	JUSTIFICACION
Encuesta "Clima Organizacional"	\$ 25,00	Medición de CO
Transporte	\$ 40,00	Movilización
Llamadas telefónicas	\$ 30,00	Comunicación
Internet	\$ 20,00	Acceso a base datos
Suministros y materiales	\$ 80,00	Materiales necesarios para la propuesta
Varios	\$ 40,00	Varios
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 235,00</b>	

### 2.13 Financiamiento:

Se financiará con recursos propios de cada uno de los autores.

### 2.14 Esquema tentativo:

#### Resumen

#### Introducción

### CAPITULO I: CLIMA LABORAL

#### 1.1 La organización y el área administrativa

#### 1.2 Definición de Clima Laboral

#### 1.3 Características

#### 1.4 Objetivos generales

#### 1.5 Efectos del clima laboral

#### 1.6 Objetivos de la encuesta de clima laboral



1.7 Diagnóstico- Aplicación de encuestas

1.8 Discusiones de Resultados

**CAPITULO II: DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

2.1 Definición del Desarrollo Organizacional

2.2 Objetivos generales

2.3 Características

2.4 Metodología

**CAPITULO III: INTERVENCION Y ELABORACION DE PROPUESTA DE UN  
PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

3.1 Establecimiento de objetivos y metas

3.2 Consideraciones generales

3.3 Mecanismos de control

3.4 Propuesta del plan de desarrollo organizacional

**CAPITULO IV: CONCLUSIONES**

4.1 Conclusiones

4.2 Recomendaciones

**Bibliografía**

**Anexos**

2.15 Cronograma:



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO (SEMANAS)
Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa con datos adquiridos anteriormente.	Se espera tener conocimientos globales y específicos con respecto a la situación de Lácteos San Antonio S.A.	2
Elaborar la construcción, aplicación y evaluación de las encuestas de clima laboral y ambiente de trabajo aplicado al área administrativa de Lácteos San Antonio S.A.	Se espera poder aplicar las encuestas a los empleados y que las respuestas sean claras, precisas y honestas.	4
Tabular las encuestas realizadas a los empleados para su posterior análisis y solución de problemas.	Se espera tener conocimientos de los problemas de la empresa tanto los principales como los secundarios para lograr un análisis profundo.	5
Analizar los resultados obtenidos de las encuestas de clima laboral y establecer la importancia de proporcionar un modelo de Desarrollo Organizacional en Lácteos San Antonio S.A.	Se espera establecer la importancia del modelo de Desarrollo Organizacional y proceder a la elaboración de la misma.	5



## 2.16 Referencias: Citadas según el modelo APA

Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004. Cambios en el funcionamiento de las empresas y su manejo del capital humano.

Eric Gaynor, 2003. Fases del desarrollo organizacional.

Hernández Jorge, 2011. Desarrollo organizacional- Enfoque Latinoamericano

Richard Beckhard, 1950. El desarrollo organizacional como gran ayuda para la resolución del problema que enfrenta el lado humano de las organizaciones.

Gary Dessler, 2009. Administración de Recursos Humanos

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki, 1971. Origen del desarrollo organizacional aplicado a una fábrica de Hawthore de la Western Electric Company, EUA.

Alles Martha, 2010. Desarrollo del Talento Humano.

Warren Bennis, 1969. Origen del desarrollo organizacional con los trabajos de Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA.

Dolan Simon L, 2007. Gestión de los Recursos Humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transferencia

Torres Hernández, 2007. Inquietud por la productividad y factor central.

Chiavenato, 1992. La cultura de cada organización.

Gellerman, 1960. Origen del clima laboral.

Likert, 1965. El comportamiento administrativo y el ambiente de trabajo y su influencia sobre el clima laboral.

[www.aspectosrelevantesdeldo.blogspot.com/](http://www.aspectosrelevantesdeldo.blogspot.com/)

[www.biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6717.pdf](http://www.biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6717.pdf)

[www.23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion\\_adicional/obligatorias/040\\_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/DISCIPLINAS/1.pdf](http://www.23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/DISCIPLINAS/1.pdf)

[www.bibliotecadigital.ieesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta\\_creacion\\_instrumento.pdf](http://www.bibliotecadigital.ieesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_creacion_instrumento.pdf)

[www.administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html](http://www.administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html)

[www.greatplacetowork.com.ec/home](http://www.greatplacetowork.com.ec/home)



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**2.18 Firma de responsabilidad:**

Ana Belén Espinoza Zúñiga

Anais Catalina González Carvallo

**2.19 Firma de responsabilidad:**

Ing. María Elena Castro R.

**2.20 Fecha de entrega:**



**LÁCTEOS "SAN ANTONIO" C.A.**



Cuenca, 1 de octubre de 2014

Señores

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Atención: Ing. Xavier Ortega Vásquez

Ciudad

De mis consideraciones:

La Empresa Lácteos San Antonio C.A., autoriza a las señoritas Ana Belén Espinoza Z. y Anís Catalina González C., estudiantes del último ciclo de Administración de Empresas, para realizar el diseño de tesis: Medición del Clima Laboral y propuesta de desarrollo organización del área administrativa de Lácteos San Antonio C.A.

Atentamente,

LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.

LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.

CARLOS GONZÁLEZ MERINO

SUBGERENTE

