



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO EUROAMERICANO

PROYECTO DE TESIS

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DEL PROYECTO DE TESIS:

“ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS
EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE DEVOLUCIONES DE LA EMPRESA DIFARE
S.A., GUAYAQUIL 2020”

PROPUESTA:

DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE ACCIÓN QUE MEJORE LAS CONDICIONES
LABORALES DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE DEVOLUCIONES
AUMENTANDO ASÍ LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DIFARE S.A. DURANTE
EL PERIODO 2020.

Autor:

Jefferson Heredia Mecias

Tutor:

Eco. Luis Ordóñez Navas, MSC

AÑO

2020

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO EUROAMERICANO

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTIVOS

Ing. ANTONIO MARQUES FIRMINO, MSc.

RECTOR

Ing. WALTER MALDONADO DE LA CRUZ, MSc

VICERRECTOR

Ing. ANTONIO MARQUES GUTIERREZ

SECRETARIO GENERAL

Fecha:18 de diciembre del 2020

Ing. ANTONIO MARQUES FIRMINO, MSc.

RECTOR

Ciudad.

Tengo el bien de informar que el egresado: JEFFERSON HEREDIA MECIAS con cédula de identidad: 0919528653 diseñó y ejecuto el Proyecto de investigación con el tema: ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE DEVOLUCIONES DE LA EMPRESA DIFARE S.A., GUAYAQUIL 2020. El mismo que ha cumplido con la directrices y recomendaciones dados por el (la) suscrito (a).

El autor ha ejecutado satisfactoriamente las diferentes etapas constitutivas del proyecto. Por lo expuesto se procede a la aceptación que pone a vuestra consideración el informe de rigor para los efectos legales correspondientes.

TUTOR (A)

Eco. Luis Ordóñez Navas, MSC

ACEPTACIÓN DE LA PROPUESTA**Fecha:18 de diciembre del 2020****Ing. ANTONIO MARQUES FIRMINO, MSc.****RECTOR****Ciudad.**

Tengo bien informar que el egresado Jefferson Heredia Mecias con cédula de identidad 0919528653 diseñó, elaboró e implemento la propuesta: DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE ACCIÓN QUE MEJORE LAS CONDICIONES LABORALES DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE DEVOLUCIONES AUMENTANDO ASÍ LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DIFARE S.A. DURANTE EL PERIODO 2020.

El mismo que ha cumplido con las directrices y recomendaciones técnicas dadas por el suscrito.

El autor ha ejecutado satisfactoriamente las diferentes etapas constitutivas del desarrollo de la propuesta técnica; por lo expuesto se procede a la **APROBACIÓN** y pone a vuestra consideración el informe de rigor para los efectos legales correspondientes.

Atentamente

Ing. Walter Maldonado de la Cruz, MSc**Vicerrector Académico**

Fecha:18 de diciembre del 2020

DERECHOS DE AUTOR

Ing. WALTER MALDONADO DE LA CRUZ, MSc.

VICERRECTOR ACADÉMICO

Ciudad.

Para los fines legales pertinentes comunico a usted que los derechos intelectuales del Proyecto de Investigación:

ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE DEVOLUCIONES DE LA EMPRESA DIFARE S.A., GUAYAQUIL 2020.

Pertenecen al INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR EUROAMERICANO.

Atentamente

Nombre: Jefferson Heredia M.

C.C: 0919528653

EGRESADO.

DEDICATORIA

En primer lugar, quiero agradecer el culminar este proyecto de tesis a Dios por permitir vivir esta experiencia y lograr convertirme en un profesional aportándome con salud, cuidando a mi familia, brindando su bendición en mi trabajo y brindándome las fortalezas necesarias para finalizar mi grado.

A mi familia, mi esposa, mis hijos, amigos, compañeros y allegados que supieron entender y apoyar este sacrificio e inversión que hoy rinde frutos a pesar de tener que pasar por momentos difíciles hemos permanecido juntos, motivándome así para ser un profesional en algo que me apasiona.

AGRADECIMIENTO

Gracias a mi familia por no solo estar en mi vida sino en todos los momentos más especiales que he tenido y podido compartir con ellos ya que son el motor de mi motivación para seguir adelante mejorar y ser un buen ejemplo para ellos.

Agradezco a cada maestro y enseñanza que recibí en las aulas del Instituto Euroamericano que me permitieron mejorar cada vez más aptitudes formando así un profesional integro.

Gracias al Tutor Eco. Luis Ordóñez Navas, MSC por sus enseñanzas, guías y consejos en el proceso de elaboración de este trabajo final.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Titulación, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma al INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO EUROAMERICANO

Nombre: Jefferson Heredia M.

C.C.: 0919528653

EGRESADO.

CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGO
1 de diciembre del 2020

Por medio de la presente, certifico que he revisado la redacción y la ortografía del contenido de la tesis con el Tema:

"ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE DEVOLUCIONES DE LA EMPRESA DIFARE S.A., GUAYAQUIL 2020"

Elaborado por el alumno: **HEREDIA MECIAS JEFFERSON ARNULFO**, previo a la obtención del Título de: TECNÓLOGO, EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Para el efecto he procedido a leer y analizar de manera profunda el estilo y la forma del contenido concluyendo que:

- Se denota la pulcritud de la escritura en todas sus partes
- La acentuación es precisa
- Se utilizaron los signos de puntuación de manera acertada
- En todos los ejes temáticos se evita los vicios de dicción
- Existe concreción y exactitud en las ideas
- No incurre en errores en la utilización de las letras
- La aplicación de la sinonimia es correcta
- Se maneja con conocimiento y precisión la morfosintaxis
- El lenguaje es pedagógico, académico, sencillo y directo por lo tanto de fácil Comprensión.

Recomendación.- Antes de imprimir revisar con mucha precaución las faltas ortográficas, recordar que las mayúsculas también se tildan.

Poner el nombre de tutor para que firme. Falta dedicatoria y agradecimiento

Mejorar formato en el acta de veredicto final.

Por lo expuesto y en uso de mis derechos como Lcda. en Ciencias de la Educación mención literatura y español, recomiendo la VALIDEZ ORTOGRÁFICA de su tesis previo a la obtención del título de: TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Atentamente

Lcda. Pacheco Bernal Sara Emilia
 DOCENTE UNIVERSITARIO
 REG: 2311-13-164182

**ACTA DE VEREDICTO FINAL
PARA LA SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Guayaquil a la fecha, el **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO EUROAMERICANO**, convoco al tribunal integrado por los señores Mgs. Antonio Marques Firmino (**Rector**), Mgs. Walter Maldonado de la Cruz (**Vicerrector Académico**), Ing. Antonio Marques Gutiérrez (**Secretario**), Eco. Luis Ordóñez Navas (**Docente**), en calidad de jurado calificador para la sustentación de tesis de grado del alumno egresado:

JEFFERSON ARNULFO HEREDIA MECIAS

De la carrera de: “**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**”.

Después de haber observado y realizado las preguntas respectivas este TRIBUNAL resuelve:

APROBAR **NO APROBAR** **SUSPENDER**

EL TEMA: ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE DEVOLUCIONES DE LA EMPRESA DIFARE S.A., GUAYAQUIL 2020.

En la ciudad de Guayaquil al ____ día de _____ del 20__, el **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO EUROAMERICANO**, otorga el título de:
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

MGS. ANTONIO MARQUES FIRMINO

Promotor - Rector

MGS. WALTER MALDONADO CRUZ

Vicerrector Académico

ING. ANTONIO MARQUES GUTIERREZ

Secretario

JEFFERSON HEREDIA MECIAS

Egresado

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....20

Capítulo 1.....22

El Problema.....22

 1.1. Planteamiento del problema22

 1.2. Formulación del problema.....23

 1.3. Ubicación del Problema en un Contexto23

 1.4. Situación Conflicto.....24

 1.5. Causas y Consecuencias del Problema.....25

 1.6. Delimitación del Problema25

 1.7. Evaluación del Problema26

 1.8. Alcances del Problema28

 1.9. Objetivos de la Investigación28

 1.9.1. Objetivo general.....28

 1.9.2. Objetivos Específicos:28

 1.10. Justificación e Importancia de la Investigación.....28

Capítulo II.....30

Marco Teórico.....30

 Clima Organizacional30

 Clima Laboral31

Mal Clima Laboral.....	33
Satisfacción Laboral	35
Insatisfacción Laboral.....	37
Desventajas de una Insatisfacción Laboral.....	38
Conflicto Laboral.....	39
Clima Laboral como ventaja competitiva.....	40
Teoría de los dos Factores de Herzberg.....	44
Evaluación de Desempeño.....	47
Aplicación de un cuestionario de Satisfacción Laboral.....	48
Productividad Empresarial.....	49
Índice de Productividad	50
Glosario.....	51
Capítulo III.....	53
Metodología de la investigación	53
Diseño de la investigación	53
Tipo de investigación.....	54
Investigación Descriptiva.	54
Investigación Documental.	54
Investigación de Campo.....	54
Población	55

Técnicas e instrumentos de la investigación.....	56
Herramienta de la investigación.	56
Capítulo IV	57
Resultados de la Investigación.....	57
Relación a la Satisfacción en General.....	57
Pregunta 1	57
Relación a la Dirección de la unidad	58
Pregunta 2	58
Pregunta 3	60
Pregunta 4	61
Pregunta 5	63
Pregunta 6	64
Pregunta 7	66
Relación la Unidad de Trabajo	67
Pregunta 8	67
Pregunta 9	69
Pregunta 10	70
Pregunta 11	72
Pregunta 12	73
Pregunta 13	75

Relación con la Comunicación	76
Pregunta 14	76
Pregunta 15	78
Pregunta 16	79
Pregunta 17	81
Pregunta 18	82
Capítulo V	84
Propuesta.....	84
Detalle de la Planificación	84
Objetivo.	84
Objetivo Específico.....	84
Análisis de factibilidad	84
Factibilidad Operacional.....	85
Factibilidad Técnica.....	85
Factibilidad Legal	85
Diseño del Plan	86
Fase de Ejecución:	86
Capítulo VI	90
Conclusiones y Recomendaciones.....	90
Conclusiones.....	90

Recomendaciones.	91
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	93

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	25
Tabla 2	25
Tabla 3	55
Tabla 4	57
Tabla 5	58
Tabla 6	60
Tabla 7	61
Tabla 8	63
Tabla 9	64
Tabla 10	66
Tabla 11	67
Tabla 12	69
Tabla 13	70
Tabla 14	72
Tabla 15	73
Tabla 16	75
Tabla 17	76
Tabla 18	78
Tabla 19	79
Tabla 20	81
Tabla 21	82

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	23
Gráfico 2	50
Gráfico 3	57
Gráfico 4	59
Gráfico 5	60
Gráfico 6	62
Gráfico 7	63
Gráfico 8	65
Gráfico 9	66
Gráfico 10	68
Gráfico 11	69
Gráfico 12	71
Gráfico 13	72
Gráfico 14	74
Gráfico 15	75
Gráfico 16	77
Gráfico 17	78
Gráfico 18	80
Gráfico 19	81
Gráfico 20	83
Gráfico 21	86

RESUMEN

El presente trabajo de titulación demuestra la importancia que tiene el análisis sobre el clima laboral ya sea enfocada de manera general o por departamentos dentro de una empresa farmacéutica. Inicialmente se muestran los antecedentes de la industria farmacéutica en Ecuador y se expone como ha venido incrementando y expandiendo territorio las empresas en las que se centra este estudio.

Después se indican definiciones básicas de clima laboral para luego profundizar en todos los componentes tanto internos como externos como la motivación, felicidad o satisfacción de los empleados, que conlleva el análisis del clima laboral de una empresa farmacéutica. Adicional también se explicarán herramientas de análisis que pueden ser utilizadas para poder medir el clima laboral incluyendo sus respectivos KPI. Una vez realizada la investigación de campo y el análisis del objeto de estudio se elabora la propuesta de mejora.

Una vez realizada la investigación y el levantamiento de información para el análisis del clima laboral para el departamento de Devoluciones de la empresa DIFARE S.A. se elaborará una propuesta de mejora, aportando así al cumplimiento e incremento en la productividad de la empresa.

ABSTRACT

This degree work demonstrates the importance of the analysis on the work environment, whether focused in a general way or by departments within a pharmaceutical company. Initially, the background of the pharmaceutical industry in our country is shown and it is exposed how the companies in which this study focuses have been developing their activities.

Afterwards, basic definitions of the work environment are indicated and then delve into all the internal and external components such as the motivation, happiness or satisfaction of the employees, which entails the analysis of the work environment of a pharmaceutical company.

Additionally, analysis tools that can be used to measure the work environment including their respective KPIs will also be explained. Once the field research and the analysis of the object of study have been carried out, the improvement proposal is prepared.

Once the investigation and the gathering of information for the analysis of the work environment for the Returns department of the company DIFARE S.A. An improvement proposal will be prepared, thus contributing to compliance and increased productivity of the company.

INTRODUCCIÓN

DIFARE S.A. es la empresa líder de comercialización y de distribución de fármacos a varias cadenas de farmacias a nivel nacional. Dentro de la cadena de valor de esta empresa se encuentra el Departamento de Devoluciones, encargado de monitorear los productos desde el momento del embarque pasando por el medio de transporte asignado -desde la ciudad de origen-, durante y hasta su destino, siendo también encargado de garantizar la nacionalización de los productos para su posterior almacenamiento y distribución a nivel nacional.

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es analizar el estado del clima laboral en el departamento de Devoluciones de la empresa farmacéutica sobre la cual se realiza el estudio ya que existen los indicios de que existe un problema de desmotivación e incertidumbre por parte de los empleados.

El desarrollo de la investigación empieza con el Capítulo I con la problemática y la elaboración de los objetivos que ayudan a delimitar el objeto de estudio, junto a la justificación de la investigación.

El Capítulo II recopila la conceptualización teórica de las variables que se incluyen en la investigación, en relación al Clima Organizacional, clima laboral, conflictos, evaluaciones de desempeño y la aplicación de herramientas de control a la productividad del talento humano.

El Capítulo III detalla la metodología de investigación con el diseño y tipo de investigación, segmentando la población y seleccionando la muestra para la aplicación de una herramienta de recopilación de información.

El Capítulo IV se aplicó una encuesta a los trabajadores para obtener información que permita la elaboración de una propuesta de mejora al departamento y por ende a la productividad de la organización.

El Capítulo V cuenta con la estructura de la propuesta de mejora a la problemática analizada, probando su factibilidad y desarrollando un plan de acción para su ejecución, culminando el trabajo de investigación con el Capítulo VI donde se expresan las conclusiones y recomendaciones de la investigación y análisis del objeto de estudio.

Capítulo 1

El Problema

1.1. Planteamiento del problema

En efecto, uno de los sectores de mayor interés – por la pandemia del Covid-19- es el farmacéutico; encargado no solamente de la fabricación de nuevos medicamentos para el mejoramiento de la salud humana, sino para desarrollar investigaciones científicas que permitan dar soluciones más eficientes en pro del bienestar de las personas por lo tanto el desarrollo de la zona

Por la pandemia del Covid-19 muchas empresas han tomado medidas no solo de seguridad o contingencia sino adaptar la producción a la situación ya sea reduciendo las horas laborales o despidiendo personal, esta situación coloca en un estado de incertidumbre que es reflejado en el rendimiento de los trabajadores y que merma el cumplimiento de los objetivos ya sean departamentales o de la organización en general.

El grupo DIFARE, es un conjunto de empresas con un capital 100% ecuatoriano desde 1984 ha impulsado al sector farmacéutico a través de sus líneas de negocios: Distribución, Desarrollo de farmacias y representaciones de productos. Cuenta con 950 puntos franquiciados con el nombre de Cruz Azul, Farmacias Comunitarias y La Cadena Farmacias Pharmacy que tiene otro concepto de 27 farmacias, dirigido a otro nicho de mercado brinda una atención ágil, personalizada y profesional (Grupo DIFARE, s.f.).

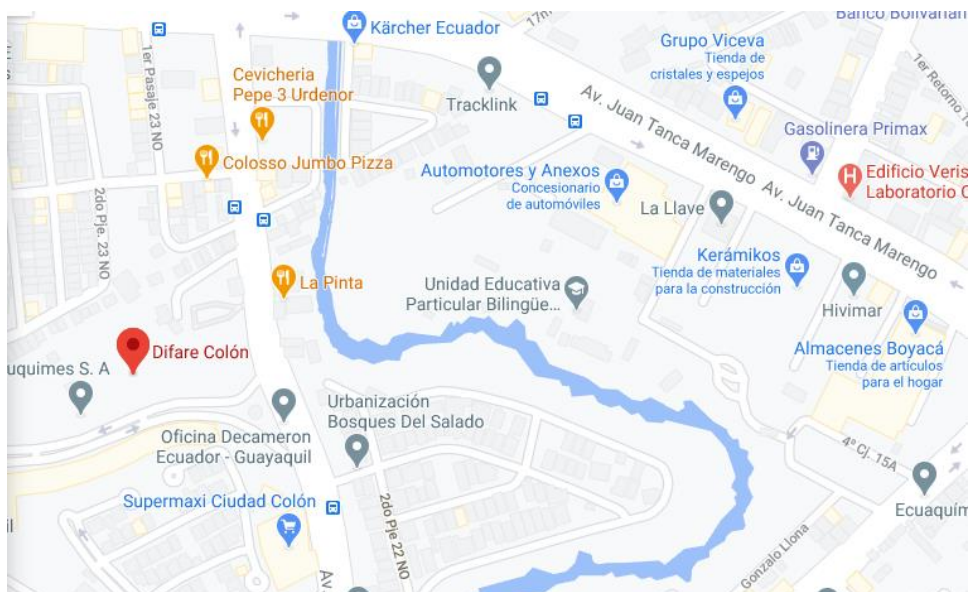
El Departamento de Devoluciones de la Empresa DIFARE S.A. cuenta con una fuerza laboral de 25 trabajadores encargada de planificar, dirigir, ejecutar y controlar la distribución de los medicamentos que regresan a la empresa de todos los puntos de ventas a nivel nacional, por lo tanto, en esa fuerza laboral recae mucha responsabilidad, este factor afecta directamente el compromiso y la productividad del trabajador.

1.2. Formulación del problema

Existe desmotivación en los trabajadores del Departamento de Devoluciones de la empresa DIFARE S.A.; la misma que afecta la sostenibilidad de un apropiado Clima Laboral.

1.3. Ubicación del Problema en un Contexto

Gráfico 1
Ubicación del Problema



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Google Maps.

El presente objeto de estudio se encuentra ubicado en la Urb. Ciudad Colón, Mz. 275, Solar 5, Etapa III Edificio Corporativo. Oficina Regional Matriz de DIFARE S.A. (Avda. 6 de diciembre N31-110 y Whymper)

1.4. Situación Conflicto

Los colaboradores del Departamento de Devoluciones de la empresa DIFARE S.A. al conocer la coyuntura actual sobre las restricciones por la pandemia sanitaria del Covid-19 se encuentran preocupados por ende desmotivados para poder cumplir con plenitud los objetivos del Departamento siendo esta una causa para que la productividad de la empresa se vea afectada.

Existe una mala práctica del manejo de la información donde se incluyen las rutas de distribución y en los últimos meses se han reportado casos de asalto a los caminos que realizan la distribución de la mercadería desde el centro de distribución hasta el destino lo que refleja un problema para la estabilidad emocional de los colaboradores.

El personal del Departamento de Devoluciones tiene bien definido cuáles son sus funciones, roles y responsabilidades, también tiene en claro comportamiento que tiene que tener gracias al Código de Ética incorporado por parte de la empresa, pero no existen actividades que vinculen las relaciones interdepartamentales ni prácticas de mejora al clima laboral dentro de los empleados.

1.5. Causas y Consecuencias del Problema

Tabla 1
Causas y consecuencias

CAUSAS	CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones y cambios a la jornada laboral sin previo consentimiento de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre entre los empleados del departamento de devoluciones lo que ocasiona una desmotivación laboral.
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo a la exposición del Covid-19. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce el compromiso que tienen los empleados con la misión de la empresa, desmotivándolos y obstaculizando su desempeño normal.
<ul style="list-style-type: none"> • Desestabilidad económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores externos a la organización que afectan a los trabajadores en el cumplimiento de sus actividades.

Fuente: Observación del Departamento de Devoluciones

Elaborado: Jefferson Heredia

1.6. Delimitación del Problema

Tabla 2

<ul style="list-style-type: none"> • CAMPO: 	Empresarial Farmacéutico
---	---------------------------------

• AREA:	Departamento de Devoluciones
• ASPECTO:	Análisis de Clima Laboral
• TEMA:	Propuesta de mejora al Clima Laboral del Departamento de Devoluciones de la Empresa DIFARE S. A

Fuente: Análisis del entorno

Elaborado por: Jefferson Heredia

1.7. Evaluación del Problema

Delimitado: La investigación es delimitada al análisis del clima laboral y de sus divisiones de estudio.

Claro: Es clara ya que dentro de todo sistema de evaluación actual se contempla el clima laboral como un indicador relacionado directamente con el cumplimiento de los objetivos y de la productividad de la empresa.

Evidente: El clima es un indicador que se contempla hasta por normativas internacionales que regulan y miden el nivel de clima laboral en las empresas a través de organismos institucionales, con la coyuntura en que la vivimos es evidente la importancia de analizar el clima laboral y controlar de esta manera el cumplimiento de metas.

Concreto: Es concreto ya que se enfoca en el desempeño departamental aplicado a todos sus trabajadores.

Relevante: La relevancia de este análisis recae en la aplicación a modo de modelo para conocer la situación de otros departamentos o dependencias que ayuden a mejorar la productividad de toda la empresa.

Original: Es original porque involucra un tema que se ha convertido en un crecimiento a nivel mundial puesto que en todas.

Contextual: El clima laboral es un indicador que se relaciona de manera directa con la productividad de la empresa, por ende, lo importante de conocer todo lo relacionado con el clima laboral.

Factible: Es factible ya que los trabajadores tienen muchas preocupaciones e incertidumbres que los puede volver vulnerables.

Identifica los productos esperados: Permite realizar el análisis que conlleva a la propuesta de mejora y así mejorar el rendimiento departamental.

1.8. Alcances del Problema

El presente proyecto dirige su objeto de estudio al Departamento de Devoluciones de la Empresa DIFARE S.A. pero la propuesta de mejora puede ser aplicada de manera integral por el resto de departamentos de la empresa buscando siempre encontrar opciones de lograr una mejora continua y aumentar la productividad alcanzando sus metas y objetivos previamente planificados.

1.9. Objetivos de la Investigación

1.9.1. Objetivo general

- Analizar el Clima Laboral del Departamento de Logística de la empresa DIFARE S.A.

1.9.2. Objetivos Específicos:

- Identificar los puntos clave que conlleva el análisis del clima laboral dentro de una empresa.
- Conocer el estado del Clima Laboral de los trabajadores del Departamento de Devoluciones de la Empresa DIFARE S.A.
- Elaborar una propuesta de mejora al Clima Laboral de la empresa DIFARE S.A.

1.10. Justificación e Importancia de la Investigación

Dentro de los indicadores de rentabilidad que se analizan hoy en día en todas las empresas el tema de Clima laboral (el nivel de satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo y

su vinculación con el ambiente de trabajo) se encuentra presente como uno de los principales indicadores al momento de medir la calidad o la productividad de una empresa.

En ese sentido las empresas deben de contar con estrategias de mejora continua que se puedan aplicar de manera integral para mejorar el clima laboral; por ejemplo, con la pandemia del Covid-19 ya no solo pone en juego la innovación de un producto o rediseño de comercialización de un servicio sino el compromiso que tiene la fuerza laboral con la productividad de la empresa y es aquí donde existe la necesidad de analizar el Clima Laboral de los trabajadores ya sea de manera general a los altos mandos o de manera específica por departamento o sucursal.

Teniendo en cuenta la importancia que hoy en día tiene un clima laboral favorable para el logro de los objetivos de una empresa, es que nace la motivación de realizar este análisis de clima laboral para poder identificar los puntos clave de investigación y opciones de mejora para el rendimiento del departamento de devoluciones.

Capítulo II

Marco Teórico

Clima Organizacional

El término Clima Organizacional se ha utilizado para describir a un grupo de características que describen a la organización desde su funcionamiento, procesos hasta a nivel arquitectónico ya sea de manera general o específica en función de lo que perciben y experimentan los mismos trabajadores de la empresa.

Siendo la definición del clima organizacional formulada a partir de los años sesenta. Roseau hace en su trabajo una revisión del concepto de clima organizacional en un orden cronológico. Tomando como base esa revisión, y los conceptos que surgieron o que no fueron abordados en la investigación de Roseau, se expone una aportación actualizada sobre las definiciones de clima organizacional. (Rousseau, 1988)

El clima organizacional es considerado como resultado de la relación entre la empresa y el entorno que ofrece a los trabajadores donde se convierte en mediador para que los trabajadores desarrollen procesos creativos e innovadores; dentro de la dinámica administrativa existen factores fundamentales como identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo, reconocimiento y motivación que ayudan a la correcta gestión del clima laboral de una empresa.

Clima Laboral

El término de Clima Laboral aparece en la época de los ochenta a raíz de que la revolución industrial se acento como sistema de productividad y desarrollo de una zona, donde los trabajadores cada vez exigían mejores tratos por parte de quienes lideraban las grandes empresas, teniendo un valor significativo hasta los días de hoy dentro de la planificación y seguimiento del cumplimiento de los objetivos de la organización dejando de ser un elemento aislado para convertirse en un factor determinantemente estratégico en el desarrollo de las empresas.

“... Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, aunque comparta una connotación de continuidad.” Irondo (2007)

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.” Rubio (2006)

Cuando se habla de clima laboral lo primero que se investiga es el rendimiento de los empleados y luego se analiza la relación empleado/organización y la forma en cómo se vinculan las actividades claves para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo tanto, el clima laboral queda en un plano no tangible pero altamente importante y visible para el control de la productividad de la empresa.

Dentro del clima laboral también es importante medir el enfoque psicosocial y en este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:

“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”. (Rengifo-Barrero MF, 2017)

Para poder entender mejor este concepto, podemos mencionar que uno de los factores predominantes y determinante del tipo de clima laboral con la que una empresa debe de contar es el sistema por el cual está administrada, es decir, si la estructura organizacional tiene un sistema que sea rígido y sólido (con mucha presión hacia la fuerza laboral, poca comunicación asertiva por parte de los altos mandos, etc) o si es un sistema mucho más flexible (fácil adaptabilidad, permite sugerencias de cambio o mejora continua, buena comunicación asertiva, etc.). Por lo tanto, el Clima Laboral puede representar un motor de crecimiento y

buena productividad o puede resultar un gran obstáculo para el desempeño de la empresa y al cumplimiento de sus objetivos.

Luego de analizar la definición de lo que se considera el Clima Laboral dentro de una organización es muy importante dejar en claro que la responsabilidad de proporcionar el terreno adecuado para un buen clima laboral es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión como políticas de comportamiento (Código de ética) para el personal hasta prácticas al recurso humano precisas que le permitan mejorar el rendimiento de la fuerza laboral a través de técnicas innovadoras.

Mal Clima Laboral

Si bien es cierto un buen clima laboral es un principio clave para el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa, por el otro lado, un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo lo que ocasiona situaciones de conflicto o de bajo rendimiento, siendo estos de carácter externos como también puede afectar un nivel interno de los trabajadores donde es posible medir la satisfacción o felicidad en un plano individual.

Para poder ahondar más en la conceptualización del clima laboral es importante conocer los factores humanos y técnicos que influyen de manera decisiva en la productividad de una empresa y que forman parte del análisis del clima laboral.

Este análisis de clima laboral permite entender la participación y la importancia que tiene el vínculo entre empleado/empresa, permite además comprender que las organizaciones son ese conjunto de personas y que cada una de ellas es un micro universo individual, formando de esta manera todo lo que es la empresa.

Para lograr un sistema interdependiente altamente dinámico que dé como resultados buenos indicadores de productividad dentro de una empresa, debe existir una estrecha relación entre las estructuras, las características de organizaciones y sobre todo con los individuos que la conforman.

A pesar de que los modelos de estudios de clima de las organizaciones plantean que existe una relación significativa entre el clima laboral con el cumplimiento de metas de la empresa; existen ciertos factores (tanto externos como internos) que van a ir determinando este el clima laboral dentro de una empresa, entre ellos se pueden encontrar:

- Autonomía / Conflicto
- Relaciones sociales / Estructura
- Relaciones entre Empleado/ Jefe
- Relaciones entre Empleado/Empleado
- Motivación / Polarización del puesto
- Flexibilidad / innovación
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros

Las relaciones aquí detalladas, se ven alteradas por la buena o la mala forma en que se den las interacciones de dichos grupos, tornando esto en situaciones un tanto complejas para su análisis ya que se vuelven de carácter subjetivo, es decir, si existe un trabajador que no se siente a gusto con el clima laboral que la empresa ofrece, no encuentra una empatía dentro de equipo de trabajo o con la forma en que lo tratan, se va a reflejar en un espejo tan claro como lo es su rendimiento y en la satisfacción que tenga dentro de la empresa, dentro de su área y dentro de su grupo de compañeros trabajadores.

Satisfacción Laboral

“...Concretamente la satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.” (Torres Valencia, 2007)

La satisfacción laboral forma un pilar fundamental al momento de medir el rendimiento ya sea personal o por cumplimiento de metas de cualquier departamento, cede, oficina o empresa y ayuda a reducir tanto el agotamiento laboral como el estrés. Por lo tanto, elaborar de manera periódica un análisis de satisfacción laboral ayudará a mantener controlado los indicadores de rendimiento y productividad siendo una acción necesaria para determinar qué factores deben de ser ajustado con el fin de mejorarlos y aportar de esta manera a un buen clima de trabajo de manera general o específica dentro de la organización.

La satisfacción laboral se divide en 2 enfoques siendo uno general que abarca la administración, altos mandos o propietarios, siendo el otro enfoque uno más específicos, direccionado a los empleados y su productividad ya sea por oficina o departamentos de manera individual o grupal:

- **Satisfacción General:** Cuando se realiza un análisis amplio que abarque a toda la organización y todas las facetas de todos los trabajadores como un todo. Este indicador permite identificar cómo se siente el trabajador con respecto a los tratos de la empresa en relación a sus funciones.
- **Satisfacción por facetas:** Aquí se analizan en mayor o menor grado la satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: el debido reconocimiento por parte de los altos mandos, beneficios o comisiones (para motivar económicamente al colaborador), condiciones del trabajo (limpieza, iluminación, olor, etc.), supervisión recibida (apoyo por parte de los jefes inmediatos), compañerismo, políticas de la empresa, códigos o manuales de procedimientos, entre otros.

La fórmula del éxito de la satisfacción laboral relaciona el clima de la organización y el desempeño por parte de la fuerza laboral de la empresa.

Es así que, Arciniega (2002) comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado

productivo. El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que, en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta. La búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, esta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la ‘camiseta’ y que den todo por su empresa (p.21).

Insatisfacción Laboral

Siendo un caso en el que exista poca o una nula satisfacción laboral que desempeñen los trabajadores de una empresa, va a dar como resultado una insatisfacción que produce una baja en la eficiencia organizacional y puede transformar para mal las actitudes de los colaborados a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia e incluso si los niveles de insatisfacción laboral son altos niveles los trabajadores pueden presentar c de agresión o el retiro de sus actividades.

La insatisfacción de un empleado conlleva una frustración que merma su motivación al logro de sus objetivos o metas, pudiendo conducirle a una conducta agresiva que pueden afectar gravemente el futuro de la organización, es decir, un empleado insatisfecho puede manifestar un sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las

conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo-pasivo, destructivo-constructivo de acuerdo a su orientación. (Flores García, 1992)

Pero en la actualidad el clima laboral es de suma importancia para cualquier empresario que valora a su fuerza laboral y sobre todo busca mantener buenos indicadores de productividad, como también existen empresas que solo se enfocan en el cumplimiento alto de rentabilidad, tanto que descuida esta pieza vital en el ensamblaje de la organización como lo es la fuerza de laboral.

Desventajas de una Insatisfacción Laboral

Está claro que si un trabajador se encuentra insatisfecho cumpliendo sus actividades diarias puede desarrollar problemas de concentración que afecten su rendimiento, en términos generales esto obstaculiza que la empresa siga con el proceso de mejora continua, dentro de las principales desventajas con las que una empresa corre el riesgo al tener empleados insatisfechos son:

- Altera la calidad de los productos y servicios.
- Baja los niveles de productividad y rentabilidad.
- Reduce el crecimiento y desarrollo orgánico de la empresa.
- Deterioro de la Imagen (Marca) de la empresa.

Conflicto Laboral

Como parte de las relaciones humanas los conflictos han existido a través de la historia por diferencias entre los individuos y sus intereses personales, esto ha dado como resultado ahondar en su análisis y su importancia al momento de hacer la relación de estos individuos con medios de producción, en la actualidad el análisis de los conflictos, es basado en las relaciones interpersonales que tienen los colaboradores entre sí, sobre las políticas de comportamiento o códigos de éticas, entre otros medios de control interno que la administración disponga al personal; todos estos instrumentos sirven de guía para poder encaminar la productividad de los trabajadores al cumplimiento de sus actividades y por ende aportando al crecimiento de la organización.

Los conflictos laborales pueden ser de poca o gran importancia, individuales o colectivos, limitarse a un lugar de trabajo o extenderse a lo largo de varias empresas. Las causas de dichos conflictos son muchas y diversas y van desde una simple queja de un empleado sobre derechos de pago, una queja de un grupo de empleados respecto de condiciones laborales peligrosas o insalubres, hasta el paro de todos los empleados de un sitio de trabajo objetando que se les impide crear un sindicato para promover sus intereses. (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, 2013)

El análisis de clima laboral siempre debe de ser considerado un indicador muy importante al momento de medir la productividad de la organización, con el fin de evitar conflictos que se

derivan de las interrelaciones del trabajo, la gerencia es un actor decisivo para evitar que se manifiesten estos conflictos y evitar así un clima negativo que perjudique a la organización, esto se puede observar cuando en una situación de conflicto existen dos o más individuos que no se encuentran de acuerdo o muestran una resistencia, mismo que puede surgir en relación cómo se realizan los procesos (Responsabilidad de planificación de los altos mandos) o a la manera en que se realizan las actividades en el lugar de trabajo (Nivel intrapersonal).

Los conflictos laborales se pueden caracterizar como un choque que separa a 2 trabajadores o más que sostienen argumentos diferentes en cuanto a determinadas cuestiones. A nivel departamental los conflictos quebrantan la solidaridad y a diferentes valores que fracturan el buen clima laboral.

Al contar con una estructura jerárquica vertical la toma de decisiones recae en los altos mandos, la gerencia o administración es quien diseña, planifica, organiza y ejecuta los sistemas que mejor se acoplen al modelo de la empresa; en cambio los colaboradores se remiten a solo recibir las actividades que deben de realizar muchas veces limitando sus capacidades para poder realizar un mejor desenvolvimiento individual.

Clima Laboral como ventaja competitiva.

Una vez que la organización ya cuenta con una fuerza laboral y una productividad que le permita evolucionar y desarrollar nuevas mejoras es importante el análisis del clima laboral y

el cómo está la relación entre colaboradores-organización. Como se conoce las organizaciones comunican la mejor manera de poner en prácticas las actividades claves a través de políticas para intentar desarrollar un rendimiento positivo que busque el cumplimiento de las metas y fines planificados, en medida de lo posible, lograr un nivel de satisfacción laboral que se aceptado por parte de la fuerza laboral.

Para lograr un levantamiento de información preciso existen aspectos a considerar previamente:

- Nivel de actitudes de los colaboradores antes la estructura de la organización y una valoración individual sobre las políticas de la empresa.
- Nivel de creación de conflictos que puedan influir de manera negativa en el desempeño laboral entre los colaboradores.
- Nivel de análisis de problemas que sirvan para prever posibles dificultades y aportar con idea de mejora.

Cada empresa ajusta los modelos de negocio según las necesidades del mercado y adapta las estrategias para el cumplimiento de las metas y objetivos, pero todos estos procesos deben de ser integrados a través de un sistema de valoración del clima. Por consiguiente, el estudio de clima labora cuenta entre sus objetivos obtener información que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización.

Una correcta valoración de clima laboral permite a la organización:

- Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con los diversos factores que se relacionan en una empresa como la supervisión, metodologías de control, estructura de procesos, etc.
- Permite disponer de información sobre las condiciones laborales como una correcta limpieza de baños, iluminación, aseo en general, ventilación, etc.
- Incentivar a los trabajadores la participación en las diversas actividades del sistema.
- Aporta con datos para la toma de decisiones al momento de mejorar campos como la comunicación interdepartamental.
- Contribuye con una visión integradora de la organización a través de los comentarios de todos los colaboradores.

Con la coyuntura del Covid-19 los indicadores de estrés y problemas personales han incrementado las estadísticas tornándose un problema para varias empresas que manejan amplias nóminas de empleados (Monterrosa-Castro A, 2020) Así pues, la valoración del clima laboral es vital ya que supone una gestión activa que posibilite:

- Incrementar la resiliencia ante los cambios y dificultades.
- Permiten la planificación y desarrollo de actuaciones que aporten al desarrollo de la empresa.

- Determina la mejor manera de resolución de problemas tomando la mediación como método principal de resolución de conflicto.
- Permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

Como parte del desarrollo sostenible de una empresa es recomendable el estudio de clima laboral de forma adecuada y participativa junto a otros indicadores como el de satisfacción, eficacia, productividad, incluso la rentabilidad se ve inmersa en este análisis. Existen 3 principios que caracterizan el estudio de clima laboral:

1. Implicación y participación de los trabajadores de la empresa. A través de las percepciones que llevan a cabo como individuos.
2. Recurso de solución de problemas: Con la data de la valoración de los individuos estructurara un mecanismo que permita identificar las dificultades, que sea aplicable y que solucione las necesidades del departamento o empresa.
3. Integración en el proceso de dirección: Es recomendable que, una vez terminado el levantamiento de información, realizado el análisis y elaborado el mecanismo, se socialicen los resultados con los implicados en el estudio buscando así, poder tomar las medidas oportunas para un mejor desarrollo.

Un correcto diagnóstico del clima laboral supone unas claras ventajas para mejorar la productividad de la empresa:

- Un sistema de levantamiento de Data.
- Valoración de la relación entre los trabajadores y organización.
- Una ruta para estructurar y agilizar la participación activa y dinámica de todos los colaboradores de la empresa.
- Estrategias de vinculación para aumentar la confianza entre los miembros.

Teoría de los dos Factores de Herzberg

Frederick Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo de cada uno de los individuos (enfoque orientado hacia el exterior) que conforman la organización. Según Herzberg, la motivación de las personas depende de dos factores claves dentro de una empresa:

- a) Factores Higiénicos. - Condiciones que rodean al empleado cuando realiza sus actividades diarias; comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, la renta, las regalías o beneficios sociales, las políticas o normativas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos o códigos internos, las oportunidades de crecimiento existentes, etc.

Hablar de factores Higiénicos corresponder hablar de la perspectiva ambiental y constituye los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los trabajadores al momento de cumplir con sus metas laborales. Sin embargo, la influencia o

capacidad que tienen estos factores higiénicos de afectar al desempeño de los trabajadores puede ser mínima si se controlan con una buena cultura organizacional.

Si dentro de la cultura organizacional de la empresa estos factores se encuentran controlados se aporta a evitar la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de los trabajadores de una manera óptima y sostenible mermando así, la productividad individual de los trabajadores poco a poco hasta que se vuelve un conflicto laboral.

Cuando estos factores pierden prioridad por parte de los altos mandos pueden producir insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción, tales como:

- Ambiente, condiciones de trabajo y comodidad.
- Normativas o políticas de la organización y la administración.
- Trato directo con el supervisor o jefe inmediato.
- Competencias técnicas de los altos mandos.
- Remuneración
- Evitar la rotación (Estabilidad)
- Relaciones departamentales

- b) Factores motivacionales: Medidos a un nivel personal subjetivo de cada empleado, donde se relacionan las actitudes con las actividades con las que están relacionadas el cargo que desempeñan en la empresa.

Una organización que analice y gestione mejoras a los factores motivacionales de sus trabajadores aporta a un efecto de satisfacción duradero y un posible aumento de la productividad mostrando hasta niveles de excelencia, es decir, mejorar las estadísticas de desempeño laboral sobrepasando las metas u objetivos establecidos.

La motivación laboral se compone de sentimientos como la realización, crecimiento y reconocimiento profesional, toma de palabra en la ejecución de tareas y actividades claves que representen un gran reto, mostrando así, una participación activa en las funciones de la organización. Cuando estos factores motivacionales se encuentran en niveles óptimos, los empleados tienden a elevar la satisfacción de modo significativo; por el otro lado, cuando los niveles son bajos provocan la pérdida de la satisfacción desencadenando lo que se denomina los factores de satisfacción.

Se pueden medir una vez que los empleados logran cumplir con funciones claves de la administración como:

- Delegación de la responsabilidad.
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo

- Ascensos
- Toma de decisión

Evaluación de Desempeño

Tal y como un profesor evalúa a un estudiantes para medir su rendimiento académico, las organizaciones realizan evaluaciones al desempeño individual y muchas veces grupal para medir el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, lo que representa una interpretación sistemática en función de las actividades claves que realiza, y sobre todo los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; este proceso de observación y análisis crítico sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia, la productividad pero sobre todo las cualidades de los individuos y, sobre todo, la contribución al negocio de la organización.

Evaluación del mérito, evaluación de personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, entre otras son divisiones de la evaluación de desempeño, siendo esta adaptación cambiante de empresa a empresa dependiendo de su modelo de negocio.

Las evaluaciones de desempeño son un proceso dinámico donde se relaciona al evaluado y a su jefe inmediato y en el fondo constituyen un poderoso medio para la toma de decisiones

ante problemas emergentes que afecten al desempeño de la fuerza laboral, mejorando así la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Aplicación de un cuestionario de Satisfacción Laboral

Cuando se habla de satisfacción laboral se relaciona la productividad, pero también se ve inmerso el compromiso y la mora de los trabajadores de la empresa.

Las evaluaciones tipo encuestas proporcionan información primaria sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores en un lugar de trabajo y sobre las medidas que pueden implementarse para mejorar los indicadores de satisfacción personal.

Dentro de las principales razones que tiene la implementación de un cuestionario de evaluación de satisfacción laboral están:

- Obtener una retroalimentación honesta de su personal: Existen herramientas de fácil acceso, gratuitas y sobre todo confidenciales para poder obtener una retroalimentación de los clientes.
- Proporciona datos procesables: Obtener detalles sobre lo que los empleados sienten realmente ayuda al equipo directivo y a los directores de Recursos Humanos a tomar las medidas necesarias. Esto ayuda a mejorar los procesos del personal existentes o a lanzar nuevas iniciativas para los empleados.

- Les da un canal para expresarse: La realización de encuestas en línea es un medio para que los empleados expresen sus sentimientos. Aunque una organización puede tener canales de comunicación, las encuestas son muy útiles.
- Mejora la percepción que se tiene del empleador: Los empleados sienten que su voz será escuchada al responder su cuestionario. Si las organizaciones adoptan medidas inmediatas y necesarias sobre la información que reciben de los empleados, sin duda mejorará la percepción general de la organización.
- Mejora la confianza de los empleados: Las organizaciones que realizan encuestas a los empleados y actúan sobre la información recibida se ganan la confianza de los empleados. Es un aspecto crucial para que el empleado decida permanecer en la organización.

Productividad Empresarial

La conceptualización de Cuatrecasas, (2011) para un sistema productivo se define como: una “actividad económica” de la empresa, cuyo propósito es la obtención de uno o más “productos o servicios” (según el tipo de empresa y su producción), para satisfacer las necesidades de los consumidores, es decir, a quienes pueda interesar la adquisición de dicho bien o servicio. La producción se lleva a cabo a través de la ejecución de un conjunto de operaciones integradas en proceso.

En la relación con lo expresado por el autor se interpreta a la productividad de una empresa como una medida económica que calcula cuántos bienes o servicios ya sean estos fabricados o prestados y el valor de todos los recursos que se emplearon en la producción en un determinado espacio y tiempo.

Lo que se represente a continuación en el *gráfico 1* es el proceso de qué conforma la productividad dentro de una empresa

Gráfico 2

Productividad.



Fuente: Cuatrecasas, (2011)

Índice de Productividad

Para (Fernandez García, 2010) la relación de la productividad es calculada comparando la producción obtenida y recursos empleados, quedando de la siguiente manera:

$$\text{Indice de Productividad} = \frac{\text{Producción Obtenida}}{\text{Recursos Utilizados}} = \frac{\text{Outputs}}{\text{Inputs}}$$

En términos coloquiales “Si usted no puede medirla, no puede administrarla” particularmente verdad para poder medir la productividad. Si se produce más salidas con las mismas entradas se mejora la productividad; de la misma manera, al utilizar menos entradas para producir la misma salida también mejora la productividad.

Glosario

Actualización: Acción de adaptación, mejor o innovación de un producto, servicio o procesos dentro del desarrollo de la empresa.

Arquitectónico: Nivel estructural de una instalación.

Comisiones o Regalías: Gajes o provechos que además de su sueldo perciben los empleados.

Competencia: Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Enfoque psicosocial: Representa una mirada o postura tendiente a comprender las respuestas y los comportamientos de las personas víctimas de hechos violentos y de la vulneración de sus derechos, en un contexto cultural, político, económico, religioso y social determinado.

Marca: Rasgo distintivo que posee una unidad lingüística y por el que se opone a otra u otras del mismo tipo.

Políticas: Actividad de quienes rigen o aspiran a regir el comportamiento tanto de usuarios como del personal dentro de las instalaciones.

Producción: Productos o servicios totales producidos

Recursos: Pueden ser de diferente tipo, pero se ven relacionados con la producción como la mano de obra, materia prima, maquinarias, tecnologías, energía, capital, etc.

Seguimiento: Acción y efecto de seguir o seguirse. Proceso por el cual se evalúa el cumplimiento de las acciones planificadas.

Síntomas: Señal o indicio de algo que está sucediendo o va a suceder.

Capítulo III

Metodología de la investigación

Diseño de la investigación

El objeto de estudio contará con un enfoque mixto, es decir; contendrá un análisis de tipo cualitativo cuyo objetivo es profundizar en los conceptos de los diferentes indicadores de un buen clima laboral y un análisis de tipo cuantitativo que permite medir e interpretar de manera gráfica y estadística dichos indicadores para poder elaborar estrategias y llevar un mejor control de mejora al clima laboral.

Según Exp. Guillermo Augusto Narváez el análisis de tipo cualitativo permite conocer detalles de manera sistemática, donde de modo dinámica las ideas u opiniones del resultado de la investigación serán tomadas desde un punto de vista lógico y fundamentado, este enfoque brindará características fundamentales para poder realizar nuestro diseño arquitectónico.

El Exp. Guillermo Augusto Narváez señala también que el análisis de tipo cuantitativo aporta a los resultados de la investigación datos estadísticos, medidas de ubicación, tamaños, distancias, entre otros puntos importantes para la elaboración de una propuesta.

Dentro del enfoque de esta investigación mixta se analizará no solo el nivel de satisfacción al clima laboral sino un panorama general de cada empleado y como se mencionó en el primer capítulo mejorar la productividad de los trabajadores del departamento de devoluciones a través de la motivación laboral aportando así a mejorar el clima laboral de la empresa.

Tipo de investigación

Investigación Descriptiva.

La investigación descriptiva dentro de este proyecto aportará de manera específica a la conceptualización, características y particularidades de cada uno de los indicadores (PKI) que sirven para medir el clima laboral dentro de una empresa, permitiendo usar esta información para elaborar una mejor propuesta de mejora al departamento.

Investigación Documental.

La investigación documental es la que se apoya en fuentes de carácter documental o bibliográficas, es decir en documentos escritos o digitales que sirven para la investigación del objeto de estudio, el aporte de este tipo de investigación es información secundaria y va seguida de una investigación de campo para conocer los resultados de la aplicación.

Investigación de Campo.

La investigación de campo es la que aporta con información primaria, va de la mano con el tipo de investigación documental y provienen de entrevistas, encuestas, cuestionarios y observaciones volviéndose de carácter subjetivo y con un alto valor para medir el clima laboral.

Población

La población es el conjunto de personas de una comunidad o localidad que se prestará para poder buscar información que ayude a despejar la hipótesis previamente planteada, van a estar inmerso en este proceso de investigación comerciantes, legisladores, habitantes en general del Cantón Manta que a través de las diferentes preguntas se buscará recopilar información necesaria.

La Población para el análisis del objeto de estudio será la del Departamento de Devoluciones de la Empresa DIFARE S.A. con un total de 25 trabajadores siendo un análisis con un nivel de precisión del 100%.

Tabla 3
Distributivo de la población

SEXO	NUMERO PERSONAS	DE	PORCENTAJE
Masculino	16		64%
femenino	9		36%
Total	25		100%

Fuente: Instituto EuroAmericano

Elaborado por: Jefferson Heredia

Técnicas e instrumentos de la investigación

Herramienta de la investigación.

Las técnicas de recolección de datos son el conjunto de procedimientos y métodos que se utilizan durante el proceso de investigación, con el propósito de conseguir la información pertinente a los objetivos formulados en una investigación. (Arias, 2006)

Aquí la encuesta juega un papel fundamental ya que aporta con características fundamentales para el levantamiento de la información, donde se destaca:

- 1) La encuesta es una herramienta que sirve para indagar de manera subjetiva y objetiva.
- 2) Es un método general preparado para la investigación.
- 3) Permite una aplicación masiva que mediante un sistema de muestreo (probabilístico con datos de población) pueda extenderse a una nación entera.
- 4) Hace posible que la investigación social llegue a los aspectos subjetivos de los miembros de la sociedad.

La estructura de la Encuesta consta de 3 partes:

- Relación a la Satisfacción
- Relación a la Dirección de la unidad
- Relación a la Unidad de Trabajo
- Relación con la Comunicación

Capítulo IV

Resultados de la Investigación

Los presentes resultados de la investigación fueron aplicados a la población antes descrita, dando como resultado:

Relación a la Satisfacción en General

Pregunta 1

Tabla 4

¿Se siente ud. satisfecho de trabajar en esta empresa?

Alternativas	Respuesta	Porcentaje
Si	25	100
No	0	0
Total	25	100%

Gráfico 3



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos en un 100% con la organización.

Interpretación:

Este grupo de personas ejecutan las actividades del departamento sin problema, entienden los debidos procesos de elaboración, el control que se debe de tener y los cuidados necesarios para el cumplimiento de los mismos.

Relación a la Dirección de la unidad

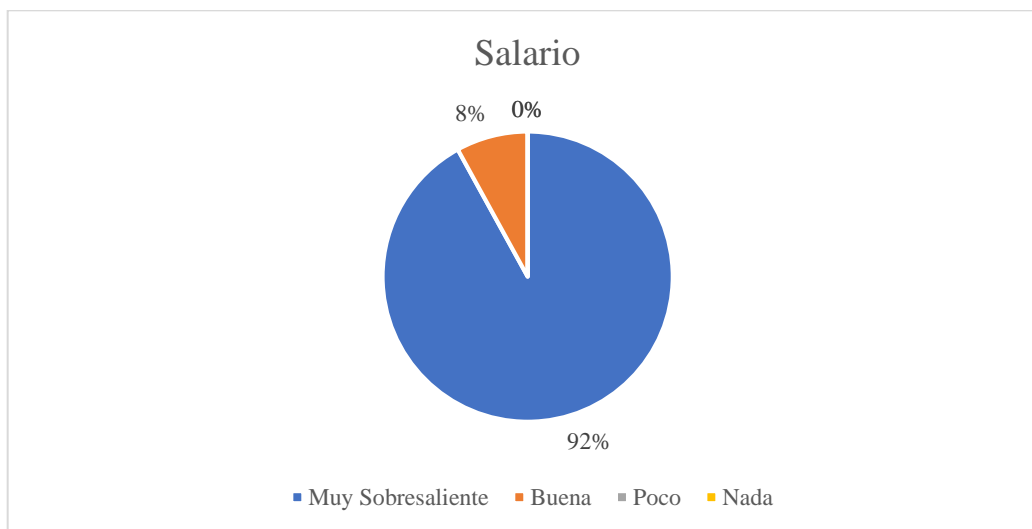
Pregunta 2

Tabla 5

¿Está ud. satisfecho con su salario?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	23	92%
Buena	2	8%
Poco	0	0
Nada	0	0
Total	25	100%

Gráfico 4



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que el 92% se encuentra totalmente de acuerdo con la remuneración que recibe a cambio de sus horas laborales y solo un 8% considera que puede haber una mejora en ese sentido.

Interpretación:

Los empleados que reciben una remuneración adecuada por sus horas laboradas desarrollan mejores aptitudes incrementando así su productividad y el de la organización, se recomienda mantener los rubros cancelados por las actividades, pero si el índice de satisfacción comienza a descender se debe de analizar los roles y responsabilidades para una debida reestructuración de los techos y pisos salariales.

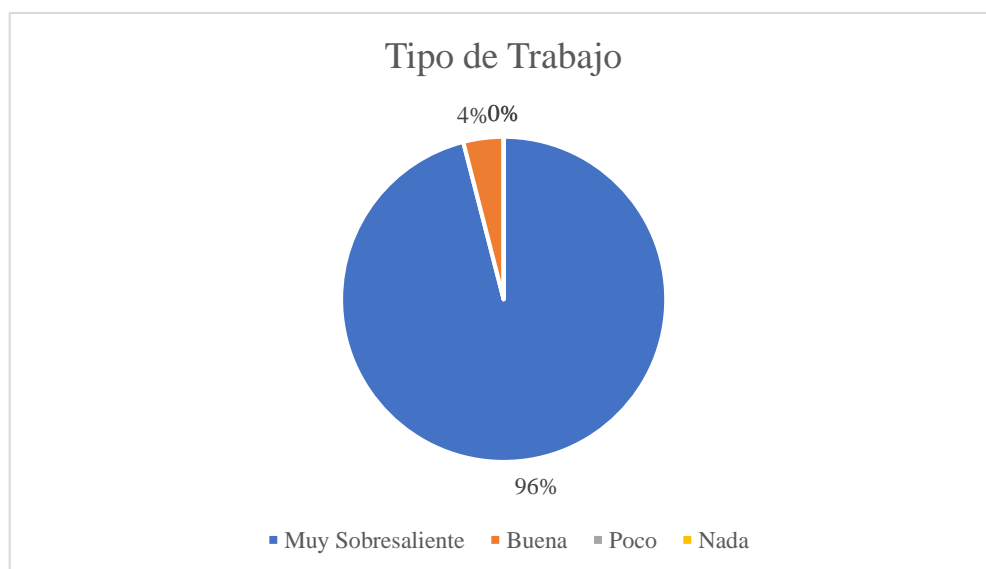
Pregunta 3

Tabla 6

¿ Está ud. satisfecho con el tipo de Trabajo que hace?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	24	96%
Buena	1	4%
Poco	0	0
Nada	0	0
Total	25	100%

Gráfico 5



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos en un 96% con el tipo de trabajo que realizan dentro de la organización y el 4% del departamento no está totalmente de acuerdo, pero mantiene una relación buena con su puesto de trabajo.

Interpretación:

Los trabajadores del departamento de devoluciones se desarrollan profesionalmente en un área donde pueden aplicar sus aptitudes sin tener ningún inconveniente o conflicto que obstaculice su desempeño normal, lo que significa un indicador positivo a la hora de medir la productividad de la empresa.

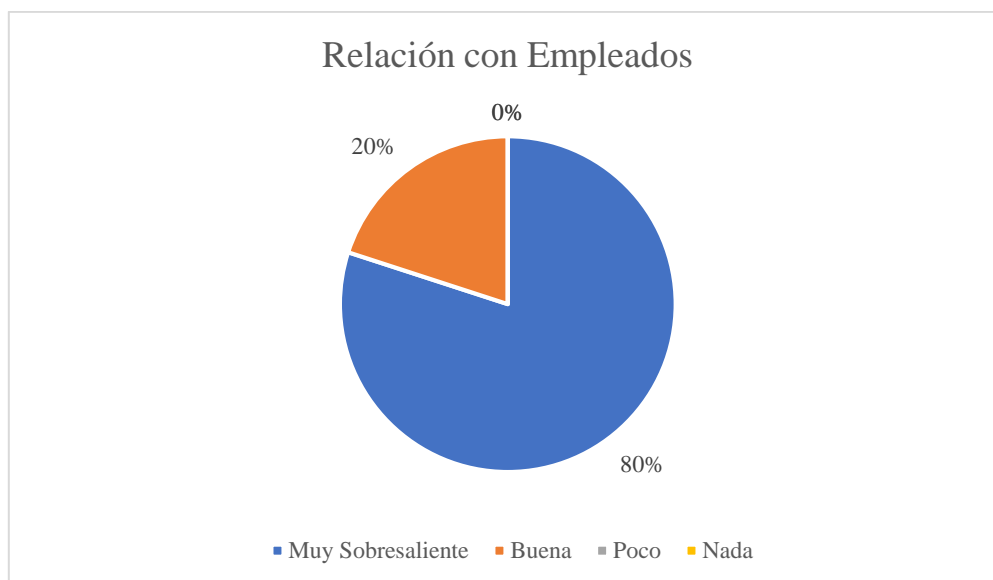
Pregunta 4

Tabla 7

¿ Está ud. satisfecho con los empleados que dependen de ud.?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	20	80%
Buena	5	20%
Poco	0	0
Nada	0	0

Total	25	100%
--------------	-----------	-------------

Gráfico 6

El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos en un 80% tomando en cuenta las relaciones interpersonales con un 20% que se encuentra totalmente de acuerdo.

Interpretación:

Los trabajadores del departamento de devoluciones consideran que existe un buen trato dentro del departamento, pero existe un porcentaje que muestra un nivel más bajo de aceptación a las relaciones con el resto de compañeros, tomando en cuenta la situación actual se puede relacionar la falta de afecto con las medidas de protección necesarias.

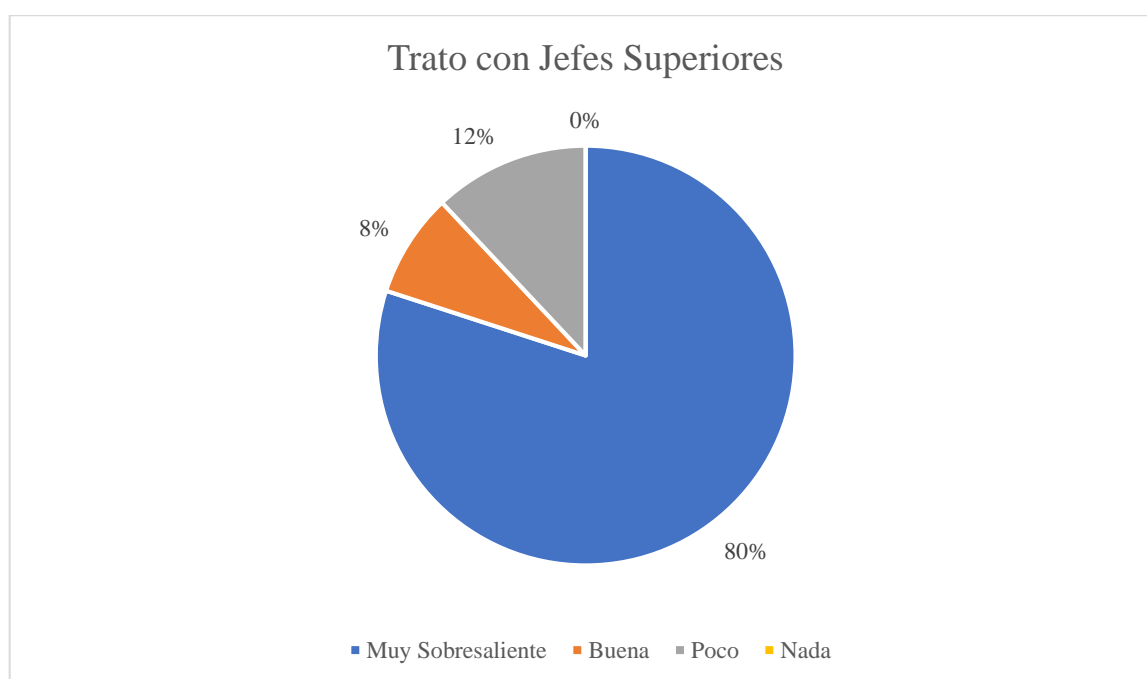
Pregunta 5

Tabla 8

¿ Está ud. satisfecho con sus jefes Superiores?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	20	80%
Buena	2	8%
Poco	3	12%
Nada	0	0
Total	25	100%

Gráfico 7



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos en un 80% cuando relacionamos la comunicación que mantienen con sus altos mandos, un indicador muy positivo al tratarse de una multinacional farmacéutica, como también existe un 8% que la considera Buena y un 12% que existe Poca comunicación.

Interpretación:

Los directivos de la Empresa conocen la importancia de la buena comunicación con los trabajadores y mantienen un alto nivel de comunicación en los procesos y toma de decisiones, pero existe un grupo de individuos que no están totalmente de acuerdo, por lo tanto, es necesario hacer un reajuste al momento de comunicar.

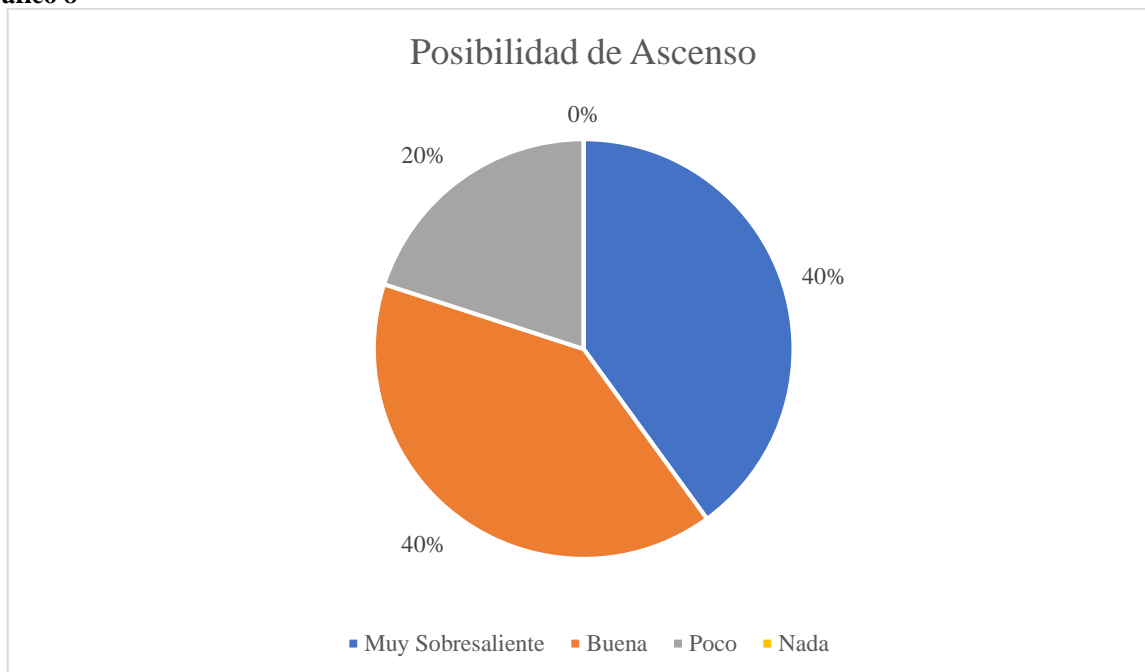
Pregunta 6

Tabla 9

¿ Está ud. satisfecho con sus posibilidades de Ascenso?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	10	40%
Buena	10	40%
Poco	5	20%
Nada	0	0
Total	25	100%

Gráfico 8



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que el 40% de los encuestados se encuentran satisfechos con la metodología de ascenso de la empresa, mientras que el resto del departamento refleja niveles de superación personal en su puesto de trabajo no tan favorables.

Interpretación:

La fuerza laboral del departamento de devoluciones se encuentra muy dividida al momento de analizar esta pregunta, por un lado, tenemos un 40% que considera a su productividad la idónea para buscar un ascenso, pero más de la mitad muestra un nivel más bajo, tomando en cuenta que todos realizan actividades acordes a sus aptitudes se debe de realizar un estudio más personalizado para conocer las aspiraciones individuales de cada trabajador y ver si se ajustan a los objetivos de la organización.

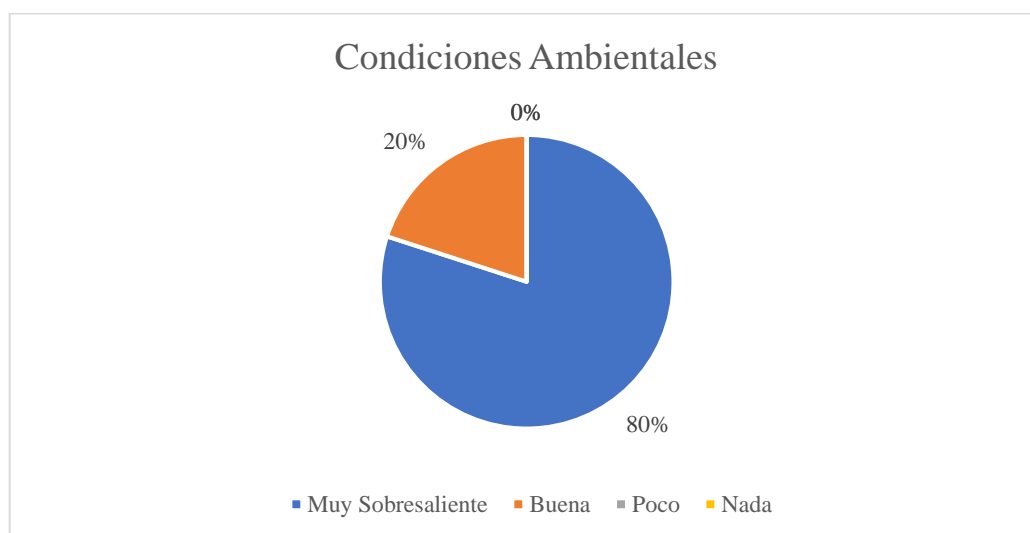
Pregunta 7

Tabla 10

Está ud. satisfecho con las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	20	80%
Buena	5	20%
Poco	0	0
Nada	0	0
Total	25	100%

Gráfico 9



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos en un 80% con el entorno donde se realizan las actividades diarias y un 20% muestra un descontento con las condiciones en la que la fuerza laboral realiza sus actividades.

Interpretación:

Los trabajadores del Departamento de Devoluciones cuentan con un entorno (limpieza idónea, seguridad privada, iluminación pertinente, entre otros) adecuado para lograr el cumplimiento de las actividades, pero existen un grupo de personas que consideran mejoras de implementación como más puntos de sanitización por la coyuntura del Covid-19

Relación la Unidad de Trabajo

Pregunta 8

Tabla 11
¿Cómo se siente con la organización de su Unidad de trabajo?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	25	25
Buena	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0
Total	25	100%

Gráfico 10



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos en un 100% con las políticas y normativas internas elaboradas por los altos.

Interpretación:

DIFARE S.A. conoce la importancia de una buena planificación de los recursos, pero sobre todo de al momento de organizar la fuerza laboral y guiar el debido desempeño para el cumplimiento de las actividades. Los trabajadores del departamento de devoluciones cuentan con los roles y responsabilidades claramente identificados lo que les permite tener un desempeño óptimo.

Pregunta 9

Tabla 12

¿Cómo considera la relación entre sus funciones y responsabilidades con las solicitadas para el puesto de trabajo?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	25	100%
Buena	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0
Total	25	100%

Gráfico 11



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos en un 100% con las actividades claves que realiza dentro del departamento y el cómo se relaciona con sus perfiles profesionales.

Interpretación:

En este sentido, los trabajadores del departamento de devoluciones consideran que desempeñan en totalidad las actividades claves para poder cumplir con las metas y objetivos planificados por parte de los altos mandos.

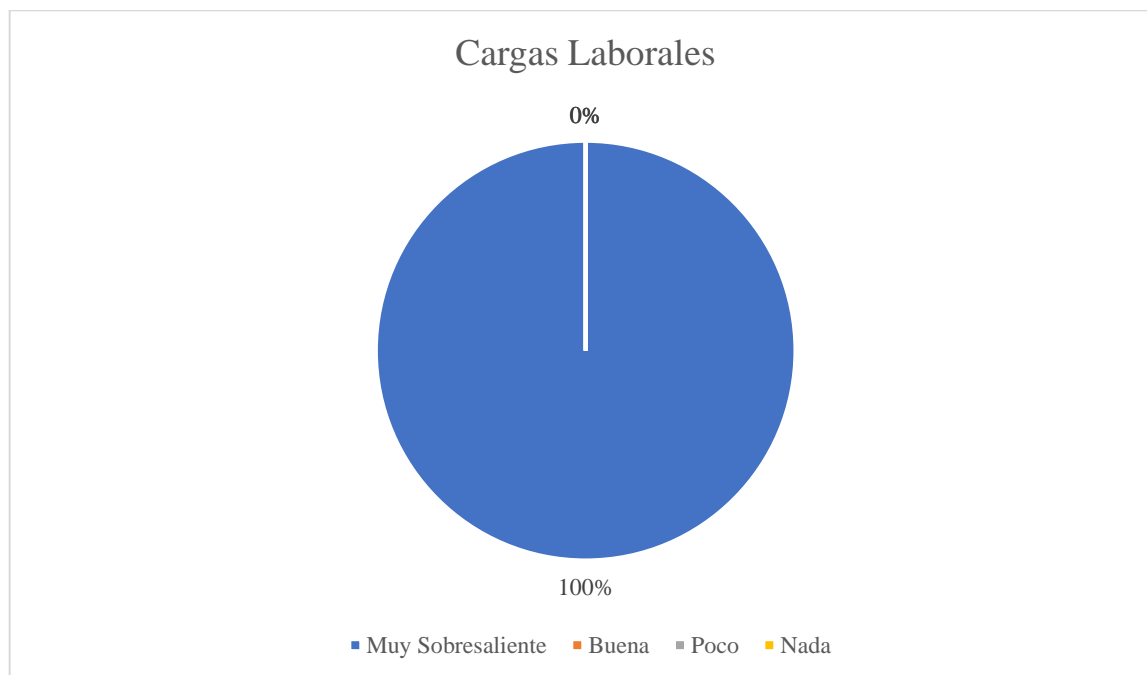
Pregunta 10

Tabla 13

¿Cómo se siente con la repartición de cargas de trabajo?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	25	25
Buena	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0
Total	25	100%

Gráfico 12



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos en un 100% con el nivel de carga laboral con la que deben de gestionar diariamente.

Interpretación:

La carga laboral es sin duda uno de los indicadores más importantes al medir la satisfacción de los trabajadores, ya que mide la cantidad de actividades que debe gestionar diariamente y con las diferentes situaciones que pueden alterar el tiempo o calidad de una sola actividad, tener controlado la carga laboral es sin duda un buen indicador.

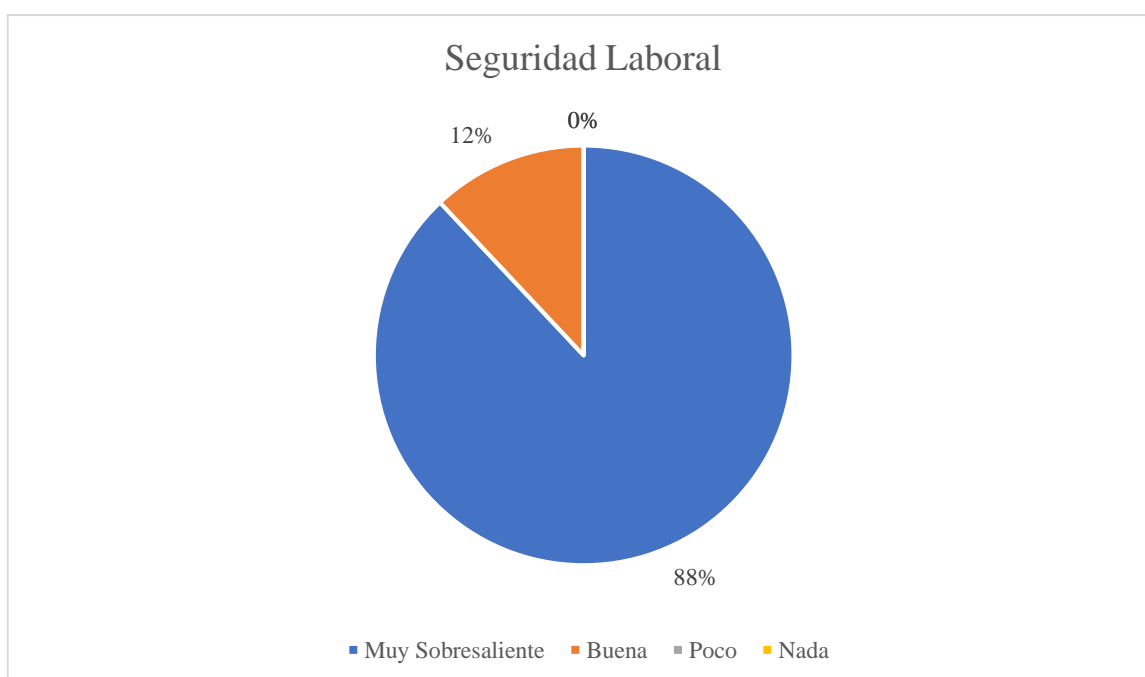
Pregunta 11

Tabla 14

¿Cómo percibe ud. la seguridad dentro de las instalaciones de trabajo? (no representan riesgos para la salud).

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	22	88%
Buena	3	12%
Poco	0	0
Nada	0	0
Total	25	100%

Gráfico 13



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos en un 100% con el nivel de carga laboral con la que deben de gestionar diariamente.

Interpretación:

La carga laboral es sin duda uno de los indicadores más importantes al medir la satisfacción de los trabajadores, ya que mide la cantidad de actividades que debe gestionar diariamente y con las diferentes situaciones que pueden alterar el tiempo o calidad de una sola actividad alterando así los resultados de cualquier proceso, es por eso que, se debe de tener controlado la carga laboral es sin duda un buen indicador.

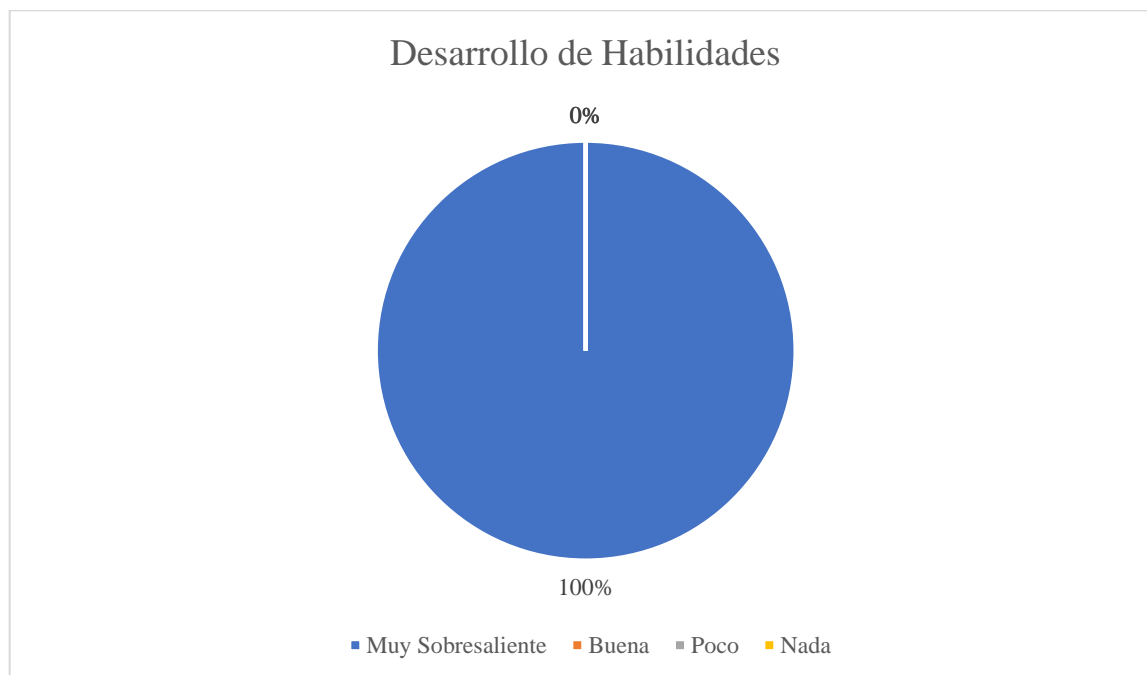
Pregunta 12

Tabla 15

¿Cómo percibe ud. el desarrollo de sus habilidades laborales?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	25	100%
Buena	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0
Total	25	100%

Gráfico 14



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos en un 100% con el libre desarrollo de las habilidades al momento de cumplir con las tareas departamentales.

Interpretación:

La fuerza laboral del departamento de devoluciones conoce los correctos procedimientos establecidos por parte de los altos mandos y es capaz de ejecutarlos con un alto nivel de satisfacción cumpliendo así con las metas establecidas.

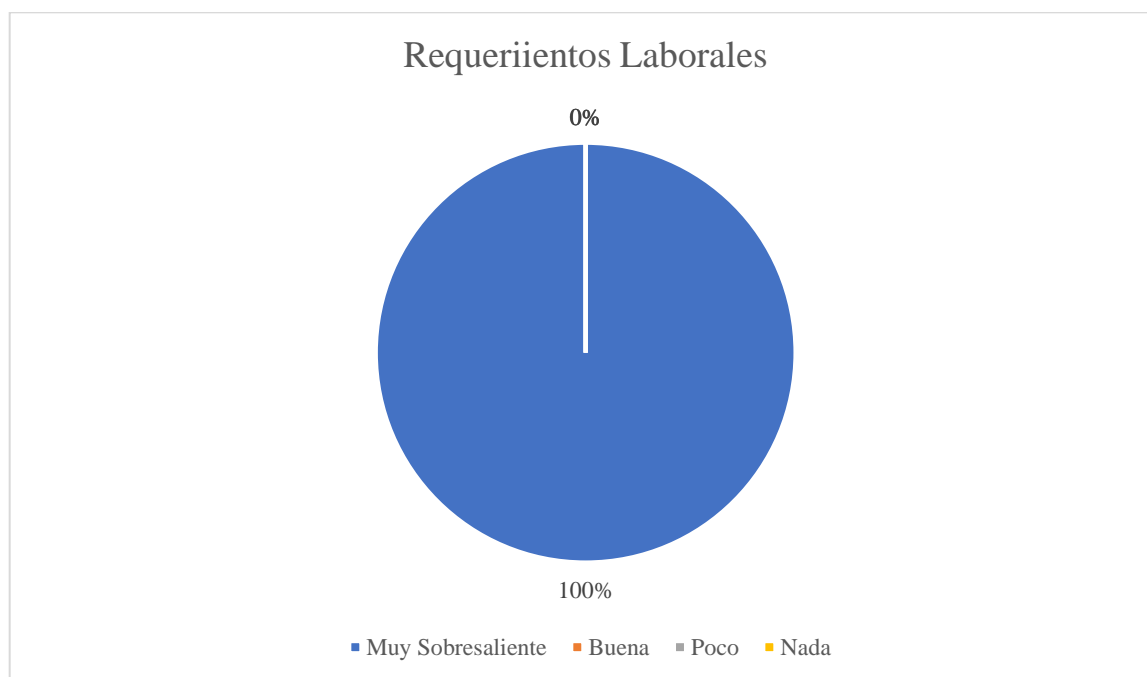
Pregunta 13

Tabla 16

¿ Cómo se siente con los requerimientos laborales?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	25	100%
Buena	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0
Total	25	100%

Gráfico 15



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos en un 100% con los requerimientos laborales al momento de cumplir con las tareas departamentales.

Interpretación:

Los datos reflejan la conformidad que tienen los trabajadores del departamento de devoluciones al momento de recibir las ordenes de sus superiores para alcanzar los objetivos o metas departamentales.

Relación con la Comunicación

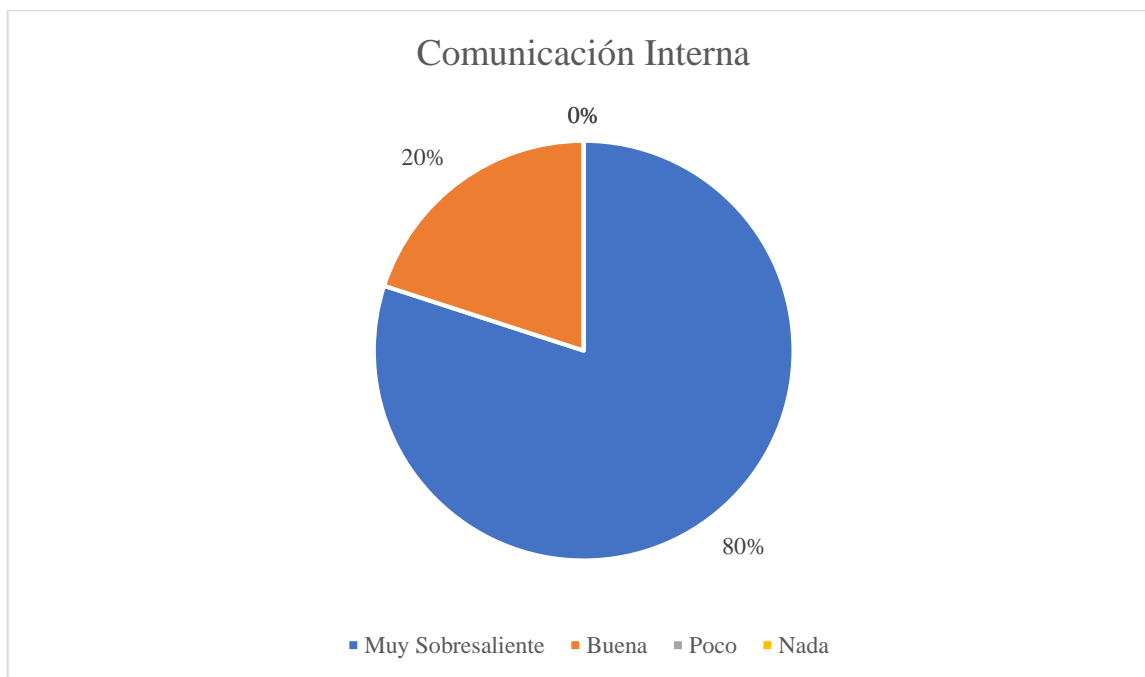
Pregunta 14

Tabla 17

¿Cómo percibe ud. la comunicación interna de la Unidad?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	20	80%
Buena	5	20%
Poco	0	0
Nada	0	0
Total	25	100%

Gráfico 16



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos en un 80% con nivel de comunicación departamental con los altos mandos, por otro lado, tenemos un 20% no se encuentra en total aceptación.

Interpretación:

Factores como el tiempo dentro de la toma de decisiones de los altos mandos muchas veces se ve afectado por factores externos, por tal motivo, los cambios o adaptaciones a los procesos rutinarios se pueden volver inesperados y tornar hasta un poco molestosos. Situaciones como la coyuntura del Covid-19 obliga a las organizaciones cambiar constantemente la planificación inicial o anual.

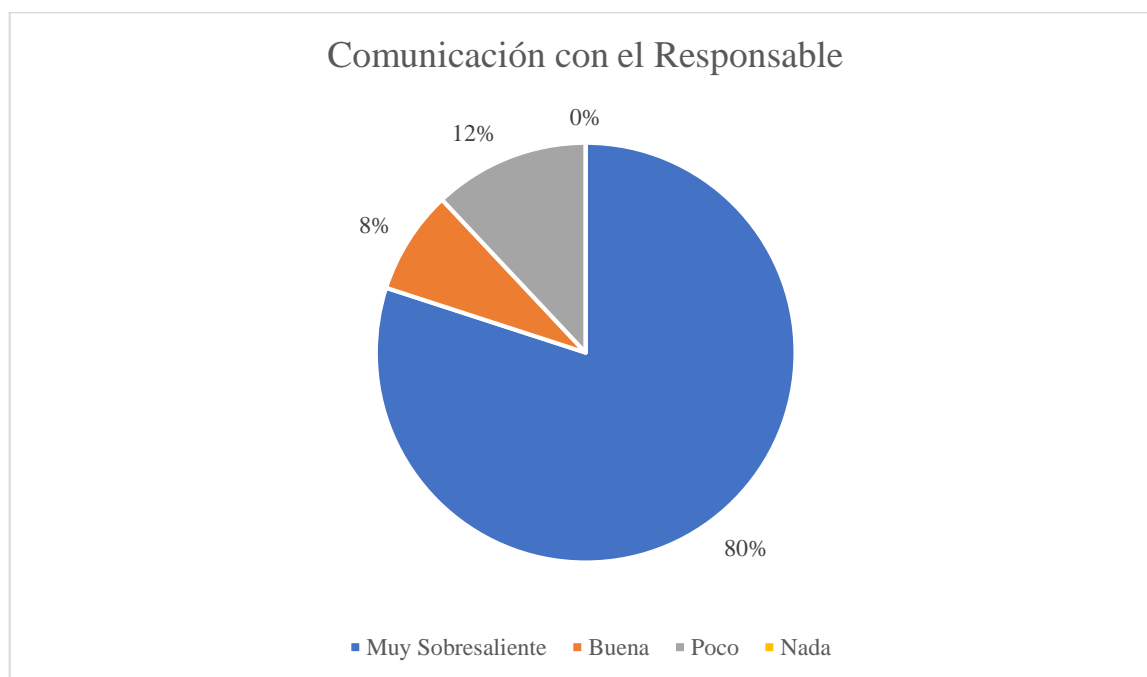
Pregunta 15

Tabla 18

¿Cómo califica ud. la comunicación con sus superiores?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	20	80%
Buena	2	8%
Poco	3	12%
Nada	0	0
Total	25	100%

Gráfico 17



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos en un 80% la comunicación que mantiene con su responsable, un 8% considera Buena a la comunicación y un 12% que existe poca comunicación entre los altos mandos y los colaboradores.

Interpretación:

La mayoría de trabajadores cuenta con una buena comunicación entre sus compañeros y existen un grupo de personas que tienen problemas con la profundidad de cómo se comunican los cambios o nuevas adaptaciones al departamento.

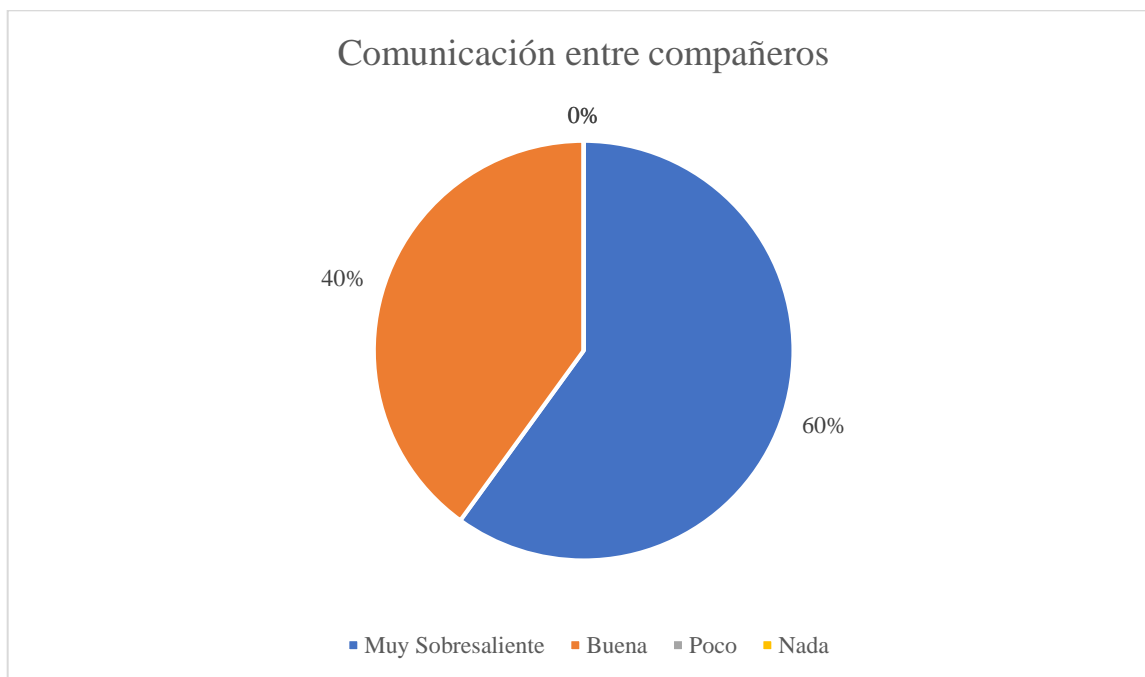
Pregunta 16

Tabla 19

¿Cómo califica la comunicación con sus compañeros de trabajo?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	15	60%
Buena	10	40%
Poco	0	0
Nada	0	0
Total	25	100%

Gráfico 18



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos en un 60% con la forma de comunicarse entre compañeros y un 40% considera que existe un factor que impide estar en total acuerdo.

Interpretación:

Existe un conflicto con la comunicación a raíz de la pandemia del Covid.19; por las medidas de seguridad se ha limitado al personal a la interacción física y se ha optado por medio digitales pero un porcentaje mantiene las conexiones tradicionales de comunicación departamental.

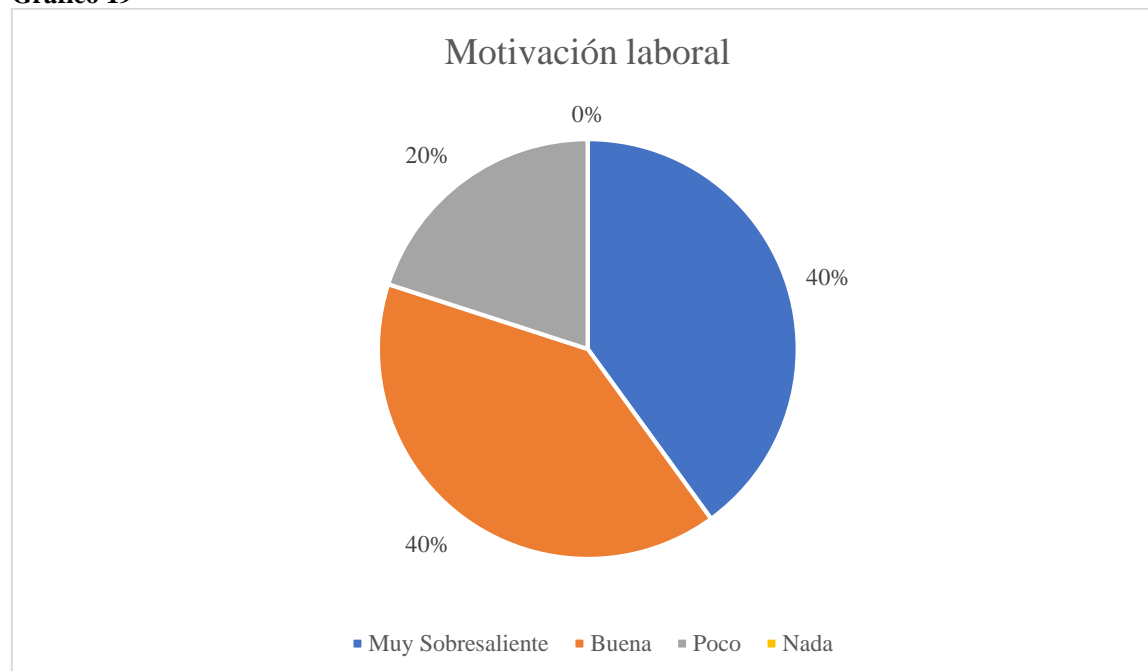
Pregunta 17

Tabla 20

¿Cómo califica la comunicación como motivación laboral?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	10	40%
Buena	10	40%
Poco	5	20%
Nada	0	0
Total	25	100%

Gráfico 19



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos en un 40% se encuentra motivado para seguir cumpliendo las actividades rutinarias, otro 40% muestra un descontento o incertidumbre y un 20% siente poca motivación

Interpretación:

La desmotivación laboral es algo que en la actualidad afecta a todas las organizaciones ya que el entorno se encuentra cambiando y perjudica a los individuos de manera personal; la desmotivación grupal puede traer malos resultados al medir la productividad del departamento.

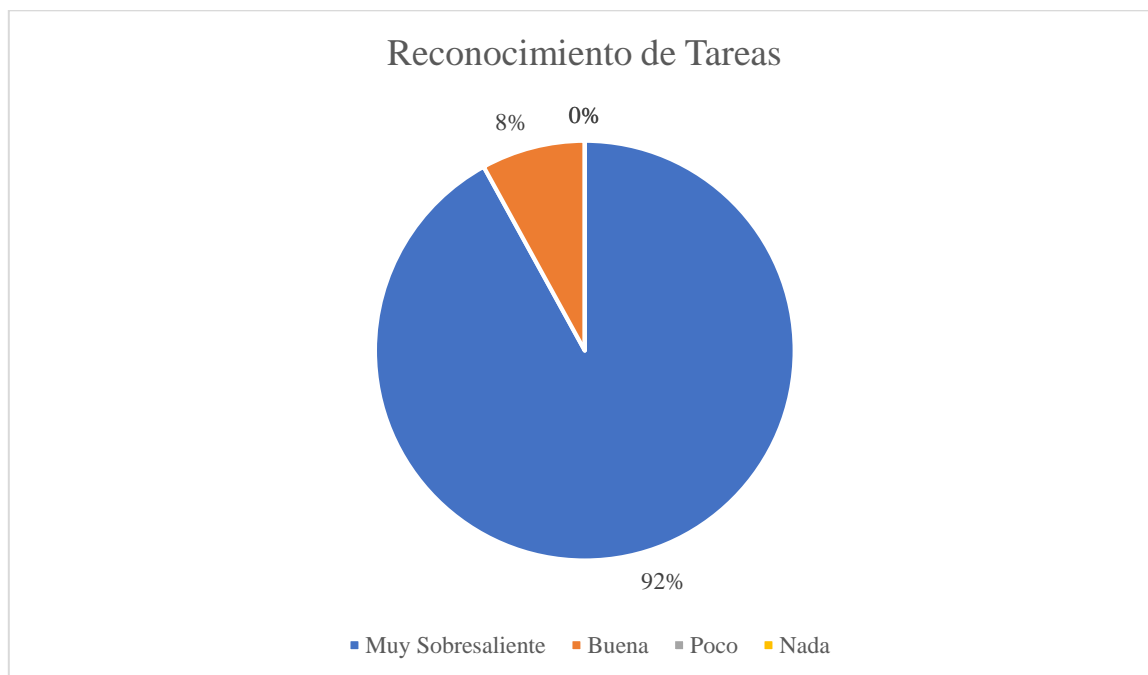
Pregunta 18

Tabla 21

¿Cómo califica ud. el reconocimiento laboral?

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Muy Sobresaliente	23	92%
Buena	2	8%
Poco	0	0
Nada	0	0
Total	25	100%

Gráfico 20



El resultado de las encuestas aplicada a la fuerza laboral del departamento de devoluciones da como resultado que los trabajadores se encuentran satisfechos en un 92% se encuentra satisfecho con el reconocimiento que brinda la organización y un 8% no se encuentra totalmente de acuerdo.

Interpretación:

El departamento de devoluciones desempeña sus actividades con normalidad, pero, existen iniciativas ejecutadas por parte de los trabajadores que no han sido observadas por parte de los altos mandos, limitando el desempeño de los trabajadores al solo cumplimiento de sus metas y objetivos departamentales.

Capítulo V

Propuesta

Detalle de la Planificación

Sistema de acción para la mejora del clima laboral de los empleados del departamento de devoluciones de la empresa DIFARE s.a., guayaquil 2020 al presentar una desmotivación y preocupación por la coyuntura del COVID – 19 que afecta el desempeño de los mismos al momento de cumplir con sus actividades dentro de la jornada laboral.

Objetivo.

- Proponer un plan de mejora al clima laboral del departamento de devoluciones

Objetivo Específico

- Interpretar el resultado de las encuestas para conocer el nivel de clima laboral.
- Elaborar un Plan de Ejecución de la Propuesta.
- Aplicar estrategias de mejora a los problemas encontrados. }
- Mejorar la motivación y desempeño de los trabajadores.

Análisis de factibilidad

- La evaluación de 360° permite conocer una perspectiva general del rendimiento de los trabajadores, como también permite levantar información sobre la situación individual.
- Este tipo de evaluaciones pueden ser aplicadas en cualquier momento de la jornada laboral sin previos requisitos por parte de los trabajadores (solo del área de Recursos Humanos de donde se obtiene las métricas de cumplimiento).

- Los indicios de la evaluación 360° servirán para establecer estrategias de mejora a problemas más específicos.

Factibilidad Operacional

- Se puede gestionar una reunión con el departamento de Recursos Humanos y con este planificar un cronograma de actividades.
- En la actualidad existen muchas alternativas digitales que ayudan a medir el desempeño que tiene un trabajador.
- Sin contar con los riesgos internos de la empresa; la coyuntura de la pandemia del Covid-19 conlleva el análisis de clima laboral constantemente por parte de los altos mandos, ya que, los factores externos que pueden afectar a la productividad de nuestros empleados son altos.

Factibilidad Técnica

- La empresa cuenta con un Departamento de Talento Humano altamente capacitado para poder ejecutar evaluaciones de desempeño.
- La predisposición de los trabajadores del departamento permite un trabajo en equipo óptimo para el cumplimiento de objetivos.

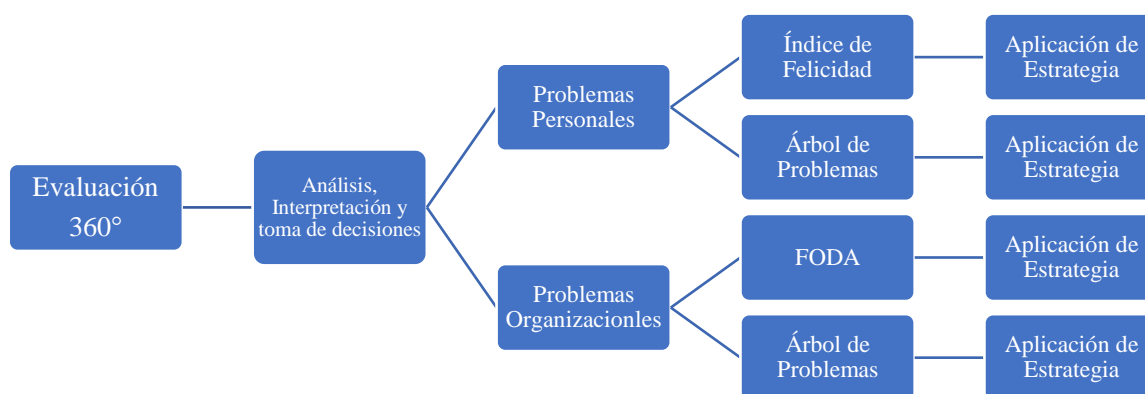
Factibilidad Legal

- Acorde con el Ministerio de Trabajo las organizaciones deben de facilitar todos los recursos necesarios para crear un buen clima laboral.

- Dentro de la planificación de DIFARE S.A. existen políticas establecidas para el control del desempeño de los trabajadores y de esta manera evaluar el clima laboral.

Diseño del Plan

Gráfico 21



Fuente: Autor

Fase de Ejecución:

1. **Aplicación de la Evaluación 360** (Verificar el cumplimiento de los roles y responsabilidades de los trabajadores) a todos los colaboradores del Departamento de Devoluciones

1.1. Realizar un análisis, interpretar los resultados y tomar decisión sobre a qué tipo de indicio pertenece, por ejemplo:

2. **Indicios que vinculan al empleado con problemas personales:** Si existe una vinculación de los problemas personales del trabajador con su productividad se debe de conocer qué tipo de estrategia de análisis se va a implementar, por ejemplo:

2.1. **Índice de Felicidad:** Que mide problemas intrínsecos de los trabajadores que incluyen problemas familiares, relaciones sentimentales, vinculación con amistades, deudas, entre otros factores que solo afectan al empleador, de tal manera que se pueda buscar una solución dinámica y sobre todo confidencial entre el trabajador y la empresa mejoran así su productividad.

2.1.1. **Aplicación de estrategias focales como:**

- Compensación por cumplimiento de metas
- Bonos de venta por comisión
- Empleado del Mes, entre otros.

3. **Indicios que vinculan al empleado con problemas organizacionales:** Si existe problemas en cuanto los procesos internos dispuestos por la empresa, es necesario identificar el origen del problema que afecta a la productividad a través de herramientas como:

3.1.1. **Análisis “FODA”**: Identifica problemas en el departamento o en procesos que incluyen a toda la organización como la distribución,

Una herramienta que se puede utilizar es el Análisis “Árbol de Problemas” que permite identificar de manera específica problemas dentro de la productividad del departamento.

En base a la información recopilada a través de la investigación se coloca como alternativa de mejora adicional:

Incentivar la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones.

Este proceso consiste en comenzar la aportación de los subordinados en la toma de decisiones, aprovechando sus costumbres y perspectivas ya que sirven como data para mejorar la toma de decisiones.

El Propósito de aumentar la participación de los trabajadores recae en:

- Aporta eficacia a la toma de decisiones.
- Aumenta el nivel de motivación profesional y complacencia.
- Recibir Feedback de quienes ejecutan las actividades para conocer las mejores prácticas y opciones de mejora a los procesos.
- Existe una comunicación que permite ahondar de manera específica en el origen del problema.

Dentro de las acciones a seguir por parte de los altos mandos, están:

- Incluir ejercicios prácticos y dinámicos para la recopilación de información tales como: Lluvia de Ideas o intercambio de ideas, técnicas de grupo nominal (TGN), Delphi, entre otras.
- Formar parte de los resultados de las decisiones que se hayan tomado en conjunto y ser un ente solucionador de problemas emergentes.
- Adaptar el nivel de liderazgo utilizando un lenguaje que se adapte a toda la fuerza laboral.
- Implementar la comunicación Bidireccional generando así un clima de confianza y de seguridad.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- El principal obstáculo que merma el correcto desempeño de toda la fuerza laboral del departamento de devoluciones de la empresa DIFARE S.A es la coyuntura del Covid-19 y el riesgo que significa exponerse al medio por cumplir con el trabajo.
- Existe un vínculo directo entre el clima laboral del departamento con la motivación individual de cada empleado, ya que la incertidumbre de la situación mantiene una relación no solo en la empresa sino también externa con sus otras obligaciones como persona; por lo tanto, es de suma importancia aplicar una evaluación para identificar el nivel de afectación personal y así mejorar el desempeño de todos los colaboradores, del departamento y por ende de la organización.
- Se propone ejecutar el plan de acción detallado en el Capítulo IV ya que permite ahondar de manera general hasta un punto específico el nivel de desmotivación de los trabajadores del departamento de devoluciones de la empresa DIFARE S.A. buscando mejorar así la comunicación interpersonal y el buen trato como estrategias esenciales para aportar a un buen clima laboral.
- Los trabajadores del Departamento de Devoluciones se encuentran muy de acuerdo con la planificación de los procesos de las actividades y las medidas de seguridad implementadas, lo que significa que al mejorar la motivación personal aumentara la productividad.

Recomendaciones.

- Se recomienda trabajar de la mano con el Departamento de Talento Humano para una vez identificado el problema de cada colaborador, elaborar una propuesta que permita identificar la mejor solución.
- Se recomienda seguir impulsado campañas de seguridad y salud ocupacional para prevención del contagio del Covid-19.
- Se recomienda que los altos mandos apliquen el principio de flexibilidad antes de tomar nuevas políticas que vinculen el desempeño de los trabajadores del área operativa, por el hecho de que la situación expone de muchos riesgos a los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. (2013).

SISTEMAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES. Italia: Centro Internacional de Formación de la OIT.

Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.

Cuatrecasas. (2011). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Díaz

Fernandez García, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. España: Editorial Club Universitario.

Flores García, R. (1992). *El comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.

Irondo, J. (2007). *Clima Laboral Contexto de Gestión*.

María, C. (2007). *Definiendo el Clima Laboral*. Escat SArtículo Científico.

Monterrosa-Castro A, D.-R. R.-M.-S.-L.-M. (2020). *Estrés laboral, ansiedad y miedo al COVID-19*. Colombia.

Rengifo-Barrero MF, R.-P. E.-G. (2017). *El clima laboral y su influencia sobre el aprendizaje de los médicos residentes en anestesiología*. Rev Mex Anest.


Rousseau, D. (1988). *The Construction of Climate in Organizational Research*. C. Cooper & I.

Rubio, N. (2006). *Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa*.

Torres Valencia, O. S. (2007). *Investigación de Campo - Insatisfacción Laboral*.

ANEXOS

Ficha de la Encuesta para el levantamiento de información.

	Instituto Tecnológico Superior EuroAmericano Encuesta sobre Satisfacción Laboral			
<p>Por favor selección la respuesta que ud considere pertinente en casa enunciado. Le recordamos que los datos aquí expuestos son de carácter académico y confidencial.</p>				
En relación con la Satisfacción	Si	No		
Se siente ud satisfecho de trabajar en esta empresa?				
En relación con la Dirección	MS	S	R	NS
Está ud satisfecho con su salario?				
Está ud satisfecho con el tipo de Trabajo que hace?				
Está ud satisfecho con los empleados que dependen de ud?				
Está ud satisfecho con sus jefes Superiores?				
Está ud satisfecho con sus posibilidades de Ascenso?				
Está ud satisfecho con las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria.				
En relación con la Unidad de Trabajo	MS	B	P	N
Cómo se siente con la organización de su Unidad de trabajo?				
Cómo considera la relación entre sus funciones y responsabilidades con las solicitadas para el puesto de trabajo?				
Cómo se siente con la repartición de cargas de trabajo?				
Cómo percibe ud la seguridad dentro de las instalaciones de trabajo? (no representan riesgos para la salud).				
Cómo percibe ud el desarrollo de sus habilidades laborales?				
Cómo se siente con los requerimiento laborales?				
En relación con la Comunicación	MS	B	P	N
Cómo percibe ud la comunicación interna de la Unidad?				
Cómo califica la comunicación con sus superiores?				
Cómo califica la comunicación con sus compañeros de trabajo?				
Cómo califica la comunicación como motivación laboral?				
Cómo califica el reconocimiento laboral?				

MB: Muy Buena

B: Buena

P: Poca

N: Nada