



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE FORMACIÓN PROFESIONAL,
ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL**

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA RM S.A.
UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

AUTOR (A):

ROXANA EVELYN ÁVILA LOJANO

TUTOR (A):

CPA. PATRICIA MACANCELA PANCHANA, MBA

GUAYAQUIL – ECUADOR

2022



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE FORMACIÓN PROFESIONAL
ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL**

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA RM S.A.
UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

AUTORA:

ROXANA EVELYN ÁVILA LOJANO

TUTORA:

CPA. PATRICIA MACANCELA PANCHANA, MBA

GUAYAQUIL – ECUADOR

2022



Factura: 001-004-000110373



20220901008D01233



DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20220901008D01233

Ante mí, NOTARIO(A) LUZ MARINA VASQUEZ CRUZ de la NOTARÍA OCTAVA , comparece(n) ROXANA EVELYN AVILA LOJANO portador(a) de CÉDULA 0941286601 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil CASADO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede DECLARACION DE RESPONSABILIDAD DEL EGRESADO, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 11 DE AGOSTO DEL 2022, (12:03).


ROXANA EVELYN AVILA LOJANO
CÉDULA: 0941286601


NOTARIO(A) LUZ MARINA VASQUEZ CRUZ
NOTARÍA OCTAVA DEL CANTÓN GUAYAQUIL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DEL EGRESADO



Yo, ROXANA EVELYN ÁVILA LOJANO, declaro bajo juramento y con la verdad que el presente trabajo de titulación, válido para optar por el título de Tecnólogo en Administración de Empresas, titulado: **“PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA RM S.A. UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** es de mi total autoría; y que no lo he presentado en ninguna otra institución educativa para obtener algún título, grado o calificación profesional.

Reconozco que he consultado todas las fuentes bibliográficas que aquí detallo.

De la misma manera, según lo que establece la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y el Reglamento Interno del Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial, cedo los derechos de propiedad intelectual de este trabajo de investigación, al Instituto ya mencionado.

Autorizo la reproducción parcial o total de este trabajo con fines académicos por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando se incluya la cita bibliográfica del documento.

Roxana Evelyn Ávila Lojano

C.I.: 0941286601



CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



Jell

Número único de identificación: 0941286601

Nombres del ciudadano: AVILA LOJANO ROXANA EVELYN

Condición del cedulado: CIUDADANO

Lugar de nacimiento: ECUADOR/GUAYAS/GUAYAQUIL/CARBO
(CONCEPCION)

Fecha de nacimiento: 17 DE MAYO DE 1993

Nacionalidad: ECUATORIANA

Sexo: MUJER

Instrucción: BACHILLERATO

Profesión: BACHILLER

Estado Civil: CASADO

Cónyuge: JARA CHICHANDE CARLOS ANIBAL

Fecha de Matrimonio: 8 DE ABRIL DE 2021

Datos del Padre: AVILA PASTUZO CARLOS GILBERTO

Nacionalidad: ECUATORIANA

Datos de la Madre: LOJANO ROSALES ANA LUISA

Nacionalidad: ECUATORIANA

Fecha de expedición: 8 DE JUNIO DE 2021

Condición de donante: SI DONANTE

Información certificada a la fecha: 11 DE AGOSTO DE 2022

Emisor: IRANIA ALLYSON MORALES CEPEDA - GUAYAS-GUAYAQUIL-NT 8 - GUAYAS - GUAYAQUIL

N° de certificado: 226-747-55362



226-747-55362

J. Alvear

Ing. Fernando Alvear C.

Director General del Registro Civil, Identificación y Cedulación

Documento firmado electrónicamente



CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing. Patricia del Rocío Macancela Panchana, en calidad de Tutor del trabajo de titulación

CERTIFICA

Que el trabajo de titulación válido para optar por el título de Tecnólogo en Administración de Empresa, cuyo tema es: **“PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA RM S.A. UBICADO EN LA CIUDAD DE GAUAYAQUIL”** fue elaborado por la señorita ROXANA EVELYN ÁVILA LOJANO, ha sido debidamente revisado y está en condiciones de ser entregado para que se siga lo dispuesto por el Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial, correspondiente a la sustentación y defensa del mismo, previo a la obtención de su título.

Tutor de trabajo de titulación
CPA. Patricia Macancela Panchana, MBA
C.C:

DEDICATORIA

Dedico mi proyecto a Dios que me brindo la sabiduría y la guía para realizar mi tesis a mi esposo y familia ya que ellos fueron mi fuerzas y motivación para concluir mi carrera tecnológica todos mis logros son gracias a ustedes.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos los docentes por sus enseñanzas fortaleciendo mis conocimientos a lo largo de esto 3 años de mi carrera de tecnóloga de Administración de Empresa ha sido un proceso de logros y éxitos. Agradezco a todos los docentes por sus enseñanzas fortaleciendo mis conocimientos a lo largo de esto 3 años de mi carrera de tecnóloga de Administración de Empresa ha sido un proceso de logros y éxitos.

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD DEL EGRESADO	I
RECONOCIMIENTO DE FORMA NOTARIADO.....	II
CÉDULA DE CIUDADANÍA Y CERTIFICADO DE VOTACIÓN.....	III
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE.....	I
ÍNDICE DE TABLAS.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
INDICE DE GRÁFICOS.....	VII
ÍNDICE DE ANEXOS	VIII
INFORME DEL URKUND	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	6
FUNDAMENTACIÓN	6
1.1. Marco Histórico	6
1.1.1. Evolución Histórica del Clima Laboral	6
1.1.2. Breve Reseña Histórica de la Empresa RM S.A.	7
1.2. Marco Teórico.....	8
1.2.1. Teorías entorno al clima laboral	10
1.2.2. Teoría de la Contingencia Estructural	10
1.2.3. Teoría de la Personalidad y Clima Laboral	11
1.2.4. Teoría de la Representación Social	11
1.2.5. Aspectos del Clima Laboral	11

1.2.6. Características del Clima Organizacional.....	12
1.2.6.1. Entorno Físico.....	12
1.2.6.2. Cultura de la Empresa.....	12
1.2.6.3. Las Condiciones de Trabajo.	12
1.2.7. Personalidad y Clima Laboral	13
1.2.7.1. Realista.	13
1.2.7.2. Investigador.	13
1.2.7.3. Artístico.	13
1.2.7.4. Social.	14
1.2.7.5. Emprendedor.	14
1.2.7.6. Convencional.....	14
1.2.8. Tipos de Clima Laboral	14
1.2.8.1. Convencional.....	15
1.2.8.2. Flexible.	15
1.2.8.3. Competitivo.	15
1.2.8.4. Creativo.	16
1.2.8.5. Punitivo.....	16
1.2.8.6. Práctico.	16
1.2.8.7. Colaborativo.	17
1.2.9. Factores que Influyen en el Clima Laboral de una Organización	17
1.2.9.1. En interiores o al aire libre.	17
1.2.9.2. Protocolos de Seguridad.	17
1.2.9.3. Tamaño.	18
1.2.9.4. Equipo y Mobiliario.....	18
1.2.9.5. Horas Laborales.....	18
1.2.9.6. Cultura de la Empresa.....	18
1.2.9.7. Estructura de Pago.	19

1.2.9.8. Interacciones Sociales con Otros.....	19
1.2.9.9. Dejar Desechos.....	20
1.2.9.10. Mecanismos de Retroalimentación del Desempeño.....	20
1.2.10. El Clima Laboral Positivo.....	20
1.2.11. Medición del Clima Laboral.....	21
1.3. Marco Conceptual.....	22
1.4. Marco Jurídico.....	26
1.4.1. Constitución de la República del Ecuador (2008).....	26
1.4.2. Plan de creación de oportunidades 2021-2025.....	26
1.4.3. Código de Trabajo.....	27
CAPITULO II.....	28
METODOLOGÍA EMPLEADA.....	28
2.1. Enfoque de la Investigación.....	28
2.2. Tipos de Investigación.....	28
2.2.1. Investigación Descriptiva – Explicativa.....	28
2.3. Métodos de Investigación.....	28
2.3.1. Métodos Teóricos.....	28
2.3.2. Métodos Empíricos.....	29
2.3.3 Métodos Estadísticos.....	30
2.4. Análisis de Resultados.....	32
2.4.1. Resultados de la Entrevista.....	32
2.4.2. Resultados de la Encuesta.....	33
2.5. Herramientas de Análisis.....	48
2.5.1. Análisis DAFO y CAPA.....	49
CAPITULO III.....	50
DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	50
3.1. Título de la Propuesta.....	50

3.2. Objetivo de la Propuesta.....	50
3.3. Justificación de la Propuesta.....	50
3.4. Descripción de la Propuesta	51
3.5. Colaboración.....	52
3.5.1. Tablas colaborativas en Microsoft Teams	52
3.6. Comunicación	54
3.6.1. Grupos primarios de comunicación.....	54
3.7. Condición de Trabajo	54
3.7.1. Evaluación Trimestral del Clima Laboral	54
3.8. Formación y Aprendizaje	57
3.8.1. Talleres de aprendizaje auto colaborativo y externos.....	57
3.9. Liderazgo	58
3.9.1. Medición de Liderazgo.....	58
3.10. Satisfacción.....	59
3.10.1. Factores de Evaluación de Satisfacción.....	59
3.10.1.1. Condiciones de Trabajo óptimas	59
3.10.1.2. Oportunidades de Progresos	60
3.10.1.3. Carga de Trabajo Consciente.....	60
3.10.1.4. Respeto de los compañeros de Trabajo	61
3.10.1.5. Recompensas Financieras	62
3.11. Presupuesto.....	63
3.12. Cronograma	64
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tienda y Empleados	31
Tabla 2 Entrevistados	32
Tabla 3 Edad	34
Tabla 4 Sexo	35
Tabla 5 Tiempo que lleva Trabajando	36
Tabla 6 Apoyo de la Empresa RM S.A.	37
Tabla 7 Importancia en sus empleados	38
Tabla 8 Gestión de Talento Humano	39
Tabla 9 Actividades de mejora para el Clima Organizacional	40
Tabla 10 Nivel de Satisfacción en el Trabajo	41
Tabla 11 Nivel de Motivación en el Trabajo	42
Tabla 12 Buena Comunicación.....	43
Tabla 13 Fomento del Trabajo en Equipo	44
Tabla 14 Desarrollo de Líderes	45
Tabla 15 Clima Laboral de la Empresa	46
Tabla 16 Diseño de un Plan	47
Tabla 17 Acrónimo	48
Tabla 18 Análisis DAFO Y CAPA.....	49
Tabla 19 Presupuesto	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Matriz de Propuesta.....	51
Figura 2 Interfaz de Microsoft Teams	52
Figura 3 Aplicación de Componentes en Loops.....	53
Figura 4 Evaluación de Satisfacción del Clima Laboral	55
Figura 5 Actividades de Integración y Motivación	61
Figura 6 Factores de Evaluación de Satisfacción	62
Figura 7 Cronograma de Actividades	64

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Edad.....	34
Gráfico 2 Sexo	35
Gráfico 3 Tiempo que lleva Trabajando.....	36
Gráfico 4 Apoyo de la Empresa RM S.A.	37
Gráfico 5 Importancia en sus Empleados	38
Gráfico 6 Gestión de Talento Humano.....	39
Gráfico 7 Actividades de Mejora para el Clima Organizacional.....	40
Gráfico 8 Nivel de Satisfacción en el Trabajo.....	41
Gráfico 9 Nivel de Motivación en el Trabajo.....	42
Gráfico 10 Buena Comunicación	43
Gráfico 11 Fomento del Trabajo en Equipo	44
Gráfico 12 Desarrollo de Líderes	45
Gráfico 13 Clima Laboral de la Empresa	46
Gráfico 14 Diseño de un plan	47

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de Entrevista	73
Anexo 2. Formato de Encuesta (Test de clima laboral de Holland)	74
Anexo 3. Entrevista a Nancy González Campuzano	77
Anexo 4. Entrevista a Leonor Salvatierra.....	81
Anexo 5. Carta de Aceptación de la Empresa RM S.A.	84



CERTIFICACIÓN

En calidad de revisor del trabajo de titulación “**PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA RM S.A. UBICADO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**””

CERTIFICO

Que el trabajo de la estudiante **ROXANA EVELYN ÁVILA LOJANO** ha sido analizado por un sistema de reconocimiento de texto automático **COPYLEAKS**.

Los resultados alcanzados evidencian el cumplimiento del nivel de coincidencias permitido hasta el 17%. Por tanto, se autoriza su impresión y presentación al acto de defensa

Dr. C. Rafael Bell Rodríguez

Vicerrector Académico

RESUMEN

Se han realizado muchos intentos por parte de los administrativos de la empresa RM S.A. para clasificar varios tipos de entornos de trabajo en diferentes tipos, pero nunca ha habido una clasificación que haya sido ampliamente aceptada por todos los entusiastas coidearios del talento humano de la organización. Esto, ha sido declarado como problema de investigación. En el estudio se aplicó el enfoque mixto, empezando por la encuesta a 293 empleados, con un test cuantitativo que fue desarrollado y validado por de Holland, luego, para entender los resultados y hacer una mejor interpretación, se realizó una entrevista, por ende, un proceso cualitativo de análisis de resultados de este segundo instrumento. Los resultados fueron que, el 40% respondieron de forma negativo ante el clima laboral de la empresa RM S.A. como el adecuado y 34% consideró que si era bueno, con una indiferencia de 18%, esto implica la validación del problema investigado y que las áreas a tratar en la propuesta son comunicación, liderazgo y motivación, y se concluyó que es importante en destacar que depende de un juicio de valor que puede variar mucho de una persona a otra. Además de estos dos factores, es interesante señalar algunos otros para comprender plenamente cuál es la definición de clima organizacional.

Palabras Claves: Plan de mejora, Clima Laboral, Capacitaciones, Motivación, Liderazgo

ABSTRACT

Many attempts have been made by the administrators of the company RM S.A. to classify various types of work environments into different types, but there has never been a classification that has been widely accepted by all the enthusiastic co-ideas of the human talent of the organization. This has been declared as a research problem. In the study, the mixed approach was applied, starting with the survey of 293 employees, with a quantitative test that was developed and validated by de Holland, then, to understand the results and make a better interpretation, an interview was conducted, for therefore, a qualitative process of analysis of the results of this second instrument. The results were what, 40% responded negatively to the work environment of the company RM S.A. as adequate and 34% considered that if it was good, with an indifference of 18%, this implies the validation of the investigated problem and that the areas to be addressed in the proposal are communication, leadership and motivation, and it was concluded that it is important to highlight that depends on a value judgment that can vary greatly from one person to another. In addition to these two factors, it is interesting to point out some others to fully understand what the definition of organizational climate is.

Keywords: Improvement plan, Work environment, Training, Motivation, Leadership.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un concepto que se introdujo en la década de 1940 y ha sido capaz de describir los patrones que impactan tanto en el comportamiento humano como en el comportamiento en el lugar de trabajo. Es un reflejo de las percepciones que tiene un empleado sobre su entorno laboral. El clima organizacional también se conoce como clima corporativo, ya que cuantifica la cultura de una corporación. Tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral, la productividad y los niveles de motivación de los empleados de la organización (Fernández et al., 2019).

El entorno de trabajo se compone de dos palabras diferentes, trabajo y entorno, y se utiliza básicamente para referirse a un lugar de trabajo donde una persona o un grupo de personas trabaja para una empresa, firma, empresa o el gobierno. El entorno de trabajo puede ser cualquier lugar de trabajo, que puede incluir un lujoso edificio de oficinas para el personal administrativo de una empresa, un galpón industrial para trabajadores o una cocina para cocineros y chefs, todos estos se conocen como entorno de trabajo.

Todos los empleados necesitan un buen ambiente de trabajo que también los motive a dar lo mejor de ellos. El entorno de trabajo también incluye otros factores como compañeros de trabajo, calidad del aire, asientos ergonómicos, administración, estacionamiento, nivel de ruido e incluso el tamaño de la cabina o el lugar del escritorio. Hay diferentes tipos de entornos laborales.

El clima organizacional se puede definir como percepciones compartidas o normas organizacionales prevalecientes para realizar actividades en el lugar de trabajo. El clima organizacional influye en gran medida en el desempeño de los empleados porque tiene un gran impacto en la motivación y satisfacción laboral de los empleados individuales. A menudo, un componente esencial de la capacitación y el desarrollo organizacional, las encuestas de clima (lugar de trabajo / organización) brindan una imagen de las necesidades de su organización (Díaz & Carrasco, 2018).

Las evaluaciones climáticas proporcionan al liderazgo de una organización una indicación de las opiniones, actitudes y sentimientos de quienes trabajan en la organización. Llevar a cabo una evaluación del clima en cualquier organización es un

ejercicio complejo, lento y, a menudo, costoso. Estas encuestas a menudo contienen una serie de elementos de opción múltiple agrupados a lo largo de una o más dimensiones de la organización. Está relacionado con la calidad e idoneidad del entorno laboral. Tiene que ver con el apoyo que los empleados sienten que reciben de la organización. La estructura organizacional influye fuertemente en el clima organizacional. El clima organizacional es un reflejo del grado de motivación de los empleados. (Adauta, 2018).

Se justifica este documento, porque los trabajadores como seres sociales, son seres humanos que naturalmente buscan el apoyo de sus compañeros y existe una necesidad muy importante de pertenecer a un grupo para ser alguien que tenga efecto. Un equipo es algo que se une para hacer frente a cualquier problema que se presente. Se evoca un sentido de unidad en el miembro del equipo en el momento del problema y los empleados ya no sentirán que están trabajando para sí mismos. Por ello, conseguir una empresa fuerte y unida, tendrá mejores resultados productivos, laborales y comerciales.

Una de las cualidades humanas básicas es que, cuando se pertenece a algo más grande que uno mismo, los humanos tienden a tener un sentimiento enérgico para hacer algo grande, y para muchas personas esa necesidad se satisface formando parte de un grupo de trabajo solidario. La parte más importante del trabajo administrativo es crear un sentimiento de unidad entre el personal.

Esta unidad ayudará a los miembros del equipo a sentirse valorados y que pertenecen. Como resultado, querrán estar en el trabajo, las tardanzas y el ausentismo serán mínimos, el equipo funcionará sin problemas, los empleados pueden interactuar entre sí y también ayudar si alguien tiene problemas para hacer su trabajo o necesita orientación o apoyo y la unidad lo hará. estar mejor capacitado para llevar a cabo las misiones y metas de la organización.

La investigación, radica en que en la importancia de generar confianza para que una organización funcione correctamente y sin problemas. El empleador debe tener confianza en sus empleados de que todo lo que hagan será por la buena voluntad de la organización y los empleados también deben confiar en que la organización está comprometida a brindar la mejor carrera, salario y lugar de trabajo posibles a sus empleados.

La confianza es la base básica de todas las relaciones, por lo que crear un entorno de confianza es una de las cosas más importantes que se pueden hacer para crear un entorno de trabajo positivo. La confianza se trata de hacer lo que dices que vas a hacer y ser quien dices ser. Se trata de mostrar a su personal y hacerles creer que en todo lo que hacen son confiables, responsables y responsable y que pueden confiar en usted para mantener la coherencia.

Cuando las palabras y su comportamiento son congruentes, se fomenta la confianza. La confianza no se puede ganar en un día; Los miembros del personal de RM S.A., tardarán algún tiempo en aprender que un empleador es una persona de palabra. Si el empleador se apega a su palabra, generalmente gana confianza, pero si las acciones no coinciden con las palabras, los empleados comienzan a perder la fe, lo que conduce a un ambiente de desconfianza y, por lo tanto, a una falta de espíritu de trabajo. Por tanto, un entorno de trabajo eficaz incluye un nivel de confianza entre ambos.

El reto profesional que se encuentra en esta investigación, es lograr descubrir los factores que se desarrollan en el clima laboral de la empresa RM S.A. ubicado en la ciudad de guayaquil bajo una clasificación ordenada y sistémica, en donde se reflejen las posiciones de los puestos de trabajo y con ello, permitir encontrar el perfil de la persona que se traduzca en resultados efectivos en la producción, los procesos y la sección comercial de la empresa.

Existen diferentes clasificaciones sobre la base de factores psicológicos, factores de salud y factores sociales, pero una cosa común en todas estas diferentes posiciones es la conclusión final de que hacer coincidir a la persona adecuada con el entorno de trabajo adecuado conduciría a un mejor desempeño y satisfacción laboral también. El clima organizacional proporciona un entorno en el que el empleado se siente satisfecho o insatisfecho.

El ambiente de trabajo excelente y positivo motiva a los miembros y aumenta sus niveles de desempeño. La satisfacción laboral está directamente relacionada con los niveles de eficiencia de los empleados ya que reduce la rotación si se encuentra favorable (Brito et al., 2020).

El desempeño humano es predecible para los empleados que trabajan en un clima organizacional consistente. Un clima organizacional inconsistente perjudica la productividad de los empleados.

Se han realizado muchos intentos por parte de los administrativos de la empresa RM S.A. para clasificar varios tipos de entornos de trabajo en diferentes tipos, pero nunca ha habido una clasificación que haya sido ampliamente aceptada por todos los entusiastas coidearios del talento humano de la organización. Esto, ha sido declarado como problema de investigación.

Generalmente, el entorno de trabajo de la empresa RM S.A., se puede dividir en seis categorías principales: factores de salud y factores sociales, pero una cosa común en todas estas diferentes teorías fue la conclusión final de que hacer coincidir a la persona adecuada con el entorno de trabajo adecuado conduciría a un mejor desempeño y satisfacción laboral también.

El trabajo de investigación, está dividido en tres capítulos:

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN: se hace un análisis de las teorías existentes y las investigaciones empíricas como referentes de lo que se ha escrito sobre los tipos de personalidad laboral de acuerdo con la teoría de John Holland.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA EMPLEADA: se hace una investigación de campo, en la que se aplica un instrumento, que evalúa los perfiles de los empleados y con ello poder conocer las dimensiones: realista, social, emprendedor, artístico, investigador y convencional, para luego correlacionar las variables y comprender los niveles de cada tipo dentro de la organización.

CAPÍTULO III. DESARROLLO DE LA PROPUESTA: se hace un entramado de la información, a fin de diseñar un organigrama con perfiles de trabajo categorizados en la teoría de John Holland y con ello desarrollar un plan de mejora del clima laboral de la empresa RM S.A. ubicado en la ciudad de Guayaquil.

Formulación del Problema

¿El plan de mejora del clima laboral de la empresa RM S.A. de la ciudad de Guayaquil, permitirá generar un mayor rendimiento laboral en sus colaboradores?

Objetivo General

Diseñar un plan de mejora del clima laboral para los colaboradores de la empresa RM S.A. en la ciudad de Guayaquil.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN

1.1. Marco Histórico

Los antecedentes históricos son necesarios para la contextualización de la investigación y la comprensión de todos los elementos intervinientes dentro del proceso administrativo que se está planteando en la problemática del estudio, por lo tanto, se detallan aspectos del clima laboral en fuentes que posean un sustento teórico y empírico relevante y la conformación de la empresa a la que representa el estudio.

1.1.1. Evolución Histórica del Clima Laboral

La historia de clima laboral y especialmente de los lugares de trabajo industriales, es un campo bien establecido dentro de la historia social del trabajo, el movimiento obrero y la industrialización. De alguna manera, es un campo clásico de investigación histórica; fundada en el giro social de la ciencia histórica en las décadas de 1960 y 1970, perdió su impulso en la década de 1980. Junto con el debate concurrente sobre la muerte de la historia del trabajo, la investigación sobre la historia de los lugares de trabajo se descuidó ampliamente (Sotelo Asef et al., 2017).

De acuerdo con Brito et al. (2020), desde el establecimiento de la historia social como el concepto dominante en la historiografía, la discusión sobre los lugares de trabajo industriales se desarrolló dentro de este marco metodológico durante las siguientes dos o tres décadas. Un desafío especial para la historia de los lugares de trabajo surgió con el establecimiento de la historia cotidiana en las décadas de 1980 y 1990. Sin embargo, las condiciones industriales laborales aún no eran consideradas como elementos estructurales tan importantes como los salarios, la jornada laboral o la tasa de sindicalización. Siguió siendo un lugar donde la lucha de clases se hizo visible, pero no fue una fuerza locomotora de la modernización ni un foco específico para los historiadores.

Sin embargo, durante hace una década o dos, parece haber un nuevo interés en los estudios históricos del lugar de trabajo, que en parte se basa en métodos y teorías tradicionales de la historia social, en su mayoría aplicando nuevos enfoques y planteando nuevas preguntas. Constituye una zona de contacto tópico, un campo de investigación particularmente dinámico en el cruce de la historia social, la historia de la salud y la

seguridad en el trabajo, la historia de la tecnología y el entorno industrial. El objetivo principal de esta introducción a este campo en crecimiento no es ofrecer una descripción detallada de la historia social del trabajo en las últimas seis décadas ni formular una teoría definitiva. Centrándose en algunos enfoques nuevos y su posible rango de influencia.

1.1.2. Breve Reseña Histórica de la Empresa RM S.A.

RM S.A. es una empresa retail dedicada al mercado de moda y tendencia en ropa, calzado y accesorios de la mejor calidad; destacándose por proveer mercadería nacional, esta compañía fue fundada en la Ciudad de Guayaquil en el año 2007.

A través de sus años de trayectoria en el mercado nacional, RM S.A. se ha destacado entre los primeros lugares de cadena de moda en todo el Ecuador por sus modelos y calidad en sus prendas; esto incremento la alta demanda de clientes; por lo que con llevo en ampliar sus instalaciones para apertura de nuevos locales contando con 23 tiendas a nivel nacional, en ciudades como: Guayaquil, Ambato, Quito, Cuenca, Esmeraldas, Machala, Manta, Latacunga, Ibarra, Riobamba y Loja.

Como todo proyecto tiene sus fortalezas, uno de los puntos fuertes de esta cadena retail; es la facilidad con la que el cliente pueda obtener el producto con crédito directo dándoles una excelente relación costo beneficio y una experiencia incomparable con sus campañas.

Cabe mencionar que, RM S.A. ha implementado ventas por medio de sus plataformas web, innovando en el mercado E-commerce para así acoger nueva captación de clientes en ciudades que aún no cuentan con una tienda física, promoviendo así un nuevo catálogo de venta en productos de línea blanca.

La empresa cuenta con alrededor de empleados 1225 la tienda que concentra el mayor número de empleados es RM Centro y por ende es la que mayores ventas genera a nivel de la ciudad de Guayaquil, la tienda que ha presentado incidentes laborales en cuanto a el clima laboral en estos últimos meses ha sido la tienda del Rm Ceibos por estos motivos.

1.2.Marco Teórico

La investigación se compendia desde los aportes teóricos, epistemológicos y empíricos de la literatura científica que aporta a la dirección y lectura de este documento, considerando que la teoría el concepto y la definición, deben hacer una cúpula de conocimiento para el lector.

La cultura organizacional se define como los valores compartidos y los supuestos básicos de un grupo, y es distinta del concepto de clima organizacional, que se centra en las percepciones compartidas (Quispe et al., 2020). La literatura sobre el clima organizacional sugiere que el ambiente organizacional tiene una fuerte influencia en las percepciones y el comportamiento de los empleados. El entorno organizacional introduce esta influencia en las formas de cultura organizacional y clima organizacional.

Si bien ambos se pueden cambiar con el tiempo, es más difícil y requiere más tiempo cambiar la cultura que cambiar el clima. Por tanto, el uso del concepto de clima organizacional ha crecido en psicología aplicada en comparación con el de cultura organizacional.

De acuerdo con Armenteros et al. (2020), varias suposiciones subyacen a la teoría del clima organizacional:

- 1) Los empleados se comportan de acuerdo con la forma en que perciben su entorno organizacional (incluyendo políticas, procedimientos, prácticas, etc.);
- 2) Las percepciones del entorno organizacional son el resultado de un proceso social que se basa en la interacción y comunicación de los empleados con los gerentes y entre ellos;
- 3) Las percepciones del entorno organizacional son específicas de cada faceta; es decir, los empleados tienen percepciones por separado para cada tema o faceta a la que se refieren las políticas, los procedimientos y las prácticas de la organización; y

- 4) Estas percepciones específicas de facetas ayudan a los empleados a comprender la importancia relativa de cada faceta y, por lo tanto, a entender lo que se espera de ellos.

Semper et al. (2019) consideraron que “el clima organizacional captura el sentido de imperativo, la importancia percibida de una faceta para los miembros del grupo” (p.23). La explicación más antigua para el surgimiento de tal sentido de imperativo son los procesos de arriba hacia abajo en las organizaciones, explorados por primera vez en los estudios de Kurt Lewin en 1939, que se centraron en el líder como un factor influyente importante en el clima del grupo.

Muchos estudios siguieron este enfoque, centrándose en los administradores como un clima de gran influencia, sugirieron que el proceso de arriba hacia abajo es jerárquico, partiendo del compromiso del nivel gerencial con el tema bajo investigación, el cual es transferido a los gerentes de nivel departamental y finalmente a los empleados de nivel operativo.

Demostraron que el compromiso a nivel gerencial puede ser capturado por incidentes que indican a los miembros de la organización la importancia de la faceta (en su estudio, seguridad) (Sagredo & Castelló, 2019). También demostraron que en las organizaciones donde los empleados perciben que la gerencia está comprometida con la seguridad, los empleados se comportan en consecuencia de manera segura

Existen muchas definiciones de clima laboral en la literatura y numerosos debates rodean estas definiciones. Fernández et al. (2019) escribió que “Verbeke, Volgering y Hessels en 1998 identificaron 32 definiciones diferentes de clima laboral” (p.16). Para complicar aún más las cosas, también ha habido muchas formas diferentes de conceptualizar el clima en diferentes niveles, como el clima psicológico, el clima colectivo y el clima organizacional. Además, la distinción entre el clima y los constructos relacionados, como la cultura, a menudo se ha oscurecido, y algunos investigadores utilizan los términos indistintamente. Estos problemas se analizan con más detalle a continuación.

Al revisar la evolución de la construcción climática, Rivera et al. (2018) señala que “los primeros investigadores del clima no dedicaron inicialmente mucho tiempo a regatear definiciones de clima o posibles matices” (p.21). Esta falta de claridad sobre cómo definir el clima creó rápidamente problemas para los investigadores. Surgieron diferentes perspectivas sobre cómo definir el clima, si el clima era una propiedad del individuo o de la organización.

Los modelos teóricos relacionados son los de la personalidad del empleado de Holland (2019), la del clima de la empresa de Chiavenato (2017) y la de la representación social de Wagner (2020). Los investigadores debatieron si el clima organizacional debería ser condiciones compartidas o percepciones compartidas por los individuos (Reyes et al., 2018). Un enfoque dominante surgió en la literatura y la mayoría de los investigadores climáticos examinan el clima como una naturaleza perceptiva versus una característica real de la organización.

1.2.1. Teorías entorno al clima laboral

Existen algunas teorías sobre los temas tratados, pero en ese sentido, se adaptaron cuatro relevantes a opinión de la investigadora, debido a que su alcance gira en el entorno de la comunidad laboral, los aspectos humanos de la administración y la relevancia académica en la administración de empresa que ofrece los climas laborales y sociales de la organización.

1.2.2. Teoría de la Contingencia Estructural

La teoría de la contingencia estructural era el paradigma presente en las teorías estructurales organizacionales durante la mayor parte de la década de 1970 (Donaldson, 2001).

La teoría de la contingencia permite a los líderes utilizar partes de todos los estilos de liderazgo para adaptarse a las necesidades del grupo y, por lo tanto, obtener el mejor resultado de trabajo posible. Un ejemplo del punto de vista de contingencia en acción es un gerente que se enfrenta a una situación con un empleado que regularmente llega tarde al trabajo. Un gerente podría tener un protocolo escrito para esta situación en la que solo hay una opción: dar aviso al empleado.

1.2.3. Teoría de la Personalidad y Clima Laboral

Según la teoría de Holland (2019) de la personalidad y la compatibilidad laboral, algunos entornos pueden ser más adecuados para determinadas personalidades. Al considerar un entorno laboral, descubra las características y valores de su tipo de personalidad para encontrar el que mejor se adapte a usted.

Holland afirma que las personas del mismo tipo de personalidad que trabajan juntas en un trabajo crean un entorno que se adapta y recompensa a su tipo. La teoría de Holland postula que las personas pueden clasificarse según seis tipos de personalidad: realista, investigadora, artística, social, emprendedora y convencional, conocidas colectivamente como RIASEC.

1.2.4. Teoría de la Representación Social

Este texto presenta un esbozo de la historia de la teoría de la representación social (TRS), utilizando un modelo de cuatro períodos: primero, creación e incubación en Francia a partir del primer libro de Moscovici; segundo, la apertura a la academia de habla inglesa alrededor de 1980; tercero, institucionalización y proliferación con el inicio de los artículos de revistas sobre representación social y conferencias regulares en 1992; y, cuarto, normalización, aproximadamente a partir del 2000 (Wagner, 2020).

La teoría de las representaciones sociales es una “teoría del conocimiento social” que se ocupa específicamente de cómo los individuos, los grupos y las comunidades colectivamente dan sentido a cuestiones, ideas y prácticas socialmente relevantes o problemáticas (Moliner et al., 2020).

1.2.5. Aspectos del Clima Laboral

Para entender cuál es la definición de clima organizacional se debe comenzar por leer una interpretación de uno de los autores más respetados en Recursos Humanos, el profesor Idalberto Chiavenato (2017) “un conjunto de propiedades medibles del entorno laboral percibido, directa o indirectamente, creado por las personas que viven y trabajan en este entorno y que influye en la motivación y el comportamiento de estas personas” (p. 321).

El clima organizacional afecta la productividad, la motivación y el comportamiento de los empleados. El clima organizacional es un concepto percibido por los empleados. Es importante destacar que depende de un juicio de valor que puede variar mucho de una persona a otra. Además de estos dos factores, es interesante señalar algunos otros para comprender plenamente cuál es la definición de clima organizacional.

1.2.6. Características del Clima Organizacional

De acuerdo con Chowdhury (2008) citado por Wilmsmeier et al., (2021) las siguientes con las características más notables del clima organizacional:

- Entorno físico
- Cultura de la empresa
- Las condiciones de trabajo

1.2.6.1. Entorno Físico.

Este elemento está compuesto por el tamaño, la distribución y la ubicación de un lugar de trabajo, ya sea que el trabajo se realice en el interior o al aire libre, las instalaciones que se ofrecen en un lugar de trabajo y el mobiliario utilizado durante el trabajo (Wilmsmeier et al., 2021).

1.2.6.2. Cultura de la Empresa.

Este elemento se refiere a la forma en que operan una empresa y sus empleados (Zhang & Wang, 2021), por lo tanto está incluida la forma en que se ve la comunicación efectiva entre los diferentes niveles de personal, la perspectiva de los empleados sobre los líderes de la empresa, los objetivos de la empresa y lo que valora la organización.

1.2.6.3. Las Condiciones de Trabajo.

Este elemento incluye los términos formales bajo los cuales se contrata a los miembros del personal, como la tasa de pago, el contrato de trabajo y la duración de la jornada laboral (Chowdhury, 2008). También puede cubrir actividades recreativas y otras iniciativas para promover un lugar de trabajo saludable.

1.2.7. Personalidad y Clima Laboral

Según la teoría de Holland (2019) de la personalidad y la compatibilidad laboral, algunos entornos pueden ser más adecuados para determinadas personalidades. Barajas (2017) considera que, al considerar un entorno laboral, descubra las características y valores de su tipo de personalidad para encontrar el que mejor se adapte a usted.

La investigación muestra que un empleado cuyos rasgos de personalidad coinciden estrechamente con los rasgos que son ideales para un trabajo es probable que gane más que sus contrapartes menos adecuadas. Por lo tanto, vale la pena comprender si su personalidad coincide con su trabajo o el trabajo que está considerando, en la personalidad incluyen los siguientes tipos:

1.2.7.1. Realista.

Este entorno promueve la actividad física y puede ser mejor para los empleados más cinestésicos, también llamados hacedores (Pedraza, 2018). Aquellos que trabajan bien en este entorno a menudo son hábiles y prefieren usar herramientas y trabajar con sus manos (Ellickson & Logsdon, 2002). Los trabajos con entornos de trabajo realistas incluyen los de ingeniería, mantenimiento y construcción.

1.2.7.2. Investigador.

Este tipo de entorno se basa en el pensamiento crítico, la experimentación y la resolución de problemas (Ellickson & Logsdon, 2002). Gran parte del trabajo en este entorno implica recopilar evidencia, estudiar información y aprender, así como sacar conclusiones (Pedraza, 2018). Los empleados que son pensadores pueden prosperar en estos entornos, que a menudo se encuentran en carreras como la atención médica, la ingeniería y la tecnología.

1.2.7.3. Artístico.

Este entorno fomenta la innovación y la experimentación, así como la expresión personal (Pedraza, 2018). Los entornos artísticos suelen ser los mejores para aquellos conocidos como creadores que prosperan en entornos más flexibles y emocionales (Jung et al., 2021). Algunas carreras que funcionan mejor en este tipo son en campos como el diseño, las bellas artes y el desempeño.

1.2.7.4. Social.

Este tipo de entorno promueve la comunicación, la ayuda, la sanación y la educación entre los empleados (Pedraza, 2018). Aquellos a los que les va bien en este entorno a menudo se les conoce como sanadores y tienen rasgos como la bondad, la empatía y la compasión (Ting, 1997). Las carreras laborales que suelen ofrecer entornos de trabajo social incluyen educación, trabajo social, asesoramiento y enfermería.

1.2.7.5. Emprendedor.

Este ambiente de trabajo también involucra la comunicación, pero tiene un énfasis en guiar a otros hacia las metas (Pedraza, 2018). Los entornos emprendedores son los mejores para los persuasores que prosperan en la competencia y prefieren desempeñar funciones que implican vender, convencer y debatir (DeSantis & Durst, 1996). Algunas carreras que tienen entornos emprendedores incluyen bienes raíces, política y servicio público y ventas.

1.2.7.6. Convencional.

Este entorno se basa en la especificidad, la previsibilidad y la organización (Asef et al. 2017). Aquellos que prefieren los entornos tradicionales a menudo se denominan "organizadores" y trabajan mejor en entornos que tienen un orden claro, fomentan la practicidad y valoran la confiabilidad (Stergiou & Farmaki, 2021). Los roles que existen en los entornos de trabajo convencionales incluyen los de finanzas, puestos de asistente y entornos de oficina tradicionales

1.2.8. Tipos de Clima Laboral

Sotelo Asef et al., (2017) menciona que “el entorno de trabajo se compone de todos los elementos que pueden afectar su productividad diaria, incluido cuándo, dónde y cómo trabaja” (p. 23). Durante el desarrollo de su carrera profesional, se puede buscar oportunidades que le brinden un ambiente de trabajo cómodo que promueva el éxito y se alinee con los valores fundamentales (Chirinos et al., 2018).

Hay muchos tipos diferentes de entornos laborales que incluyen una combinación de componentes físicos, cultura empresarial y condiciones laborales. Los elementos que conforman el mejor tipo de entorno de trabajo dependen de la industria y la edad de una

organización, la cantidad y los tipos de empleados y el entorno ideal que la organización quiere cultivar.

1.2.8.1. Convencional.

El ambiente de trabajo convencional es formal, conservador e inflexible (Chirinos et al., 2018). El horario de oficina tradicional (de 9 a 5) está en vigor de lunes a viernes. Suelen tener un estricto código de vestimenta inteligente y pautas claras para lograr los objetivos. Las personas organizadas que disfrutan trabajando con objetivos específicos tienden a disfrutar de este entorno de trabajo (Asef et al. 2017). Los roles de secretaría y administración que trabajan con datos a menudo tienen un entorno de trabajo tradicional. Es probable que la jerarquía sea alta con muchas capas. Este entorno de trabajo ha sido popular durante muchos años, pero hoy en día los trabajadores tienden a querer un entorno de trabajo más flexible.

1.2.8.2. Flexible.

Este entorno de trabajo se encuentra en el extremo opuesto del espectro de 9 a 5 roles (Chirinos et al., 2018). Permite a los trabajadores adaptar sus horarios, horarios de trabajo o espacio de trabajo para adaptarse a sus preferencias (Asef et al. 2017). A cambio, deben completar el trabajo con un alto nivel, dentro de los plazos acordados. Los empleadores que adoptan este enfoque creen que obtendrán más del personal al permitirles trabajar de la manera que más les convenga. Los empleados motivados y motivados tienden a desempeñarse bien en un entorno flexible.

Las personas que carecen de autodisciplina no trabajarían tan bien en este entorno (Chirinos et al., 2018). El entorno de trabajo flexible tiende a tener una jerarquía y horarios de trabajo relajados (Asef et al. 2017). Tiene como objetivo ofrecer beneficios tanto a la empresa como a sus empleados. La producción de trabajo es alta porque los trabajadores están felices y pueden mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida. Esto ayuda a la empresa a atraer y retener una fuerza laboral talentosa.

1.2.8.3. Competitivo.

El entorno de trabajo competitivo es popular entre los equipos de ventas, el comercio minorista y las empresas emergentes (Chirinos et al., 2018). Está impulsado por

la competencia, con empleados que trabajan para alcanzar los objetivos (Asef et al. 2017). A menudo, las recompensas o los beneficios monetarios están disponibles para el personal y los equipos que cumplen sus objetivos. Para prosperar en este entorno laboral, los empleados deben ser asertivos y estar motivados para tener éxito. Este entorno de trabajo se ve a menudo en agencias inmobiliarias y centros de llamadas.

1.2.8.4. Creativo.

Muchas trayectorias profesionales en las artes ofrecen un entorno de trabajo creativo (Sinclair et al., 2021). Los creativos como actores, bailarines, diseñadores y artistas disfrutan de un enfoque de trabajo no estructurado (Chirinos et al.,2018). Esto asegura que puedan experimentar y expresarse. La naturaleza de su trabajo significa que prefieren horarios de trabajo flexibles para tener tiempo para reflexionar e inspirarse. Si actúan en un teatro o espectáculo, sus horas de trabajo caerán en momentos muy específicos.

1.2.8.5. Punitivo.

En este entorno laboral, las técnicas de motivación están ligadas al miedo a las consecuencias negativas si no se cumplen los objetivos (Sinclair et al., 2021). Este entorno de trabajo se observa a menudo en las fábricas. El empleador busca aumentar la productividad asustando o castigando a su personal (Jung et al., 2021). Se castiga la mala calidad del trabajo y los problemas de comportamiento, en lugar de trabajar con el empleado para abordar la causa raíz. Los logros suelen pasar desapercibidos y la rotación de empleados suele ser elevada. La mayoría de la gente prefiere mantenerse alejada de los entornos laborales punitivos.

1.2.8.6. Práctico.

Los factores físicos de este entorno de trabajo están definidos por las tareas laborales (Chirinos et al.,2018). Los roles laborales típicos incluyen trabajo calificado, por ejemplo, plomería, construcción e ingeniería (Saltos, 2021). Las personas que disfrutan del trabajo físico o con las manos prefieren entornos de trabajo prácticos. Algunas funciones prácticas requieren que los trabajadores pasen la mayor parte de la jornada laboral al aire libre, por ejemplo, en el trabajo agrícola, la jardinería o la construcción.

1.2.8.7. Colaborativo.

Los roles laborales en entornos de trabajo colaborativo se centran en las personas. Incluyen interacción social regular y atraen a personas motivadas por ayudar a otros (Sinclair et al., 2021). Los roles laborales típicos incluyen enfermería, docencia, trabajo social y consultoría empresarial (Iglesias & Torres, 2018). Para prosperar en este entorno, necesitará excelentes habilidades interpersonales y altos niveles de empatía. El compromiso emocional es vital para garantizar que los trabajadores estén comprometidos con su trabajo. Debido al elemento humano, esto puede conducir a mayores niveles de estrés en entornos de trabajo colaborativo.

1.2.9. Factores que Influyen en el Clima Laboral de una Organización

De acuerdo con Chirinos et al. (2018) “se deben considerar los factores en el clima laboral, el clima es el entorno, las características sociales y las condiciones físicas en las que realiza su trabajo” (p. 11). Estos elementos pueden afectar los sentimientos de bienestar, las relaciones en el lugar de trabajo, la colaboración, la eficiencia y la salud de los empleados. Estos son los aspectos importantes de un entorno laboral:

1.2.9.1. En interiores o al aire libre.

Los lugares de trabajo en interiores pueden ser desde una oficina o una fábrica hasta una tienda o un hospital. El trabajo al aire libre puede realizarse en una granja, un sitio de construcción o en una zona residencial (Iglesias & Torres, 2018).. Algunos puestos de trabajo ofrecen una combinación de trabajo en interiores y exteriores (Lapo & Bustamante, 2018). Por ejemplo, un agente de bienes raíces pasará algún tiempo en la oficina y otras partes del día en visitas a la propiedad.

1.2.9.2. Protocolos de Seguridad.

Cada lugar de trabajo tendrá sus propios protocolos de seguridad que los empleados deben seguir (Iglesias & Torres, 2018). En entornos de alto riesgo, estos tienden a ser muy estrictos (Adata, 2018). A menudo, una organización con pautas estrictas en un área tiende a ser muy formal también en otras áreas. Por ejemplo, en el entorno de una fábrica, habrá que seguir muchas reglas de salud y seguridad. También habrá patrones de turnos estrictos y un uniforme para el personal.

1.2.9.3. Tamaño.

El tamaño del espacio físico y su distribución influirán en el entorno de trabajo (Condor & Omar, 2018). Su proximidad a otros negocios y lugares locales también será un factor.

1.2.9.4. Equipo y Mobiliario.

Los tipos de locales y el propósito comercial determinarán el equipo necesario. Por ejemplo, una oficina tendrá estaciones de trabajo, equipos de tecnología e instalaciones de impresión (Díaz & Carrasco, 2018). Un hospital tendrá varios departamentos diferentes, cada uno con su propio equipo especializado. Los muebles también afectarán el entorno de trabajo. Para los empleados que trabajan al aire libre, los empleadores pueden ofrecer un espacio interior cómodo para descansar.

Muchas incluyen instalaciones como máquinas de café, asientos cómodos y áreas de fitness en el lugar. Crear un entorno físico atractivo ayuda a mejorar el bienestar del personal. Esto puede conducir a una mejora de la productividad, ayudando a los empleados a alcanzar su máximo potencial.

1.2.9.5. Horas Laborales.

Para Barba y Salguero (2017) algunos empleadores esperan que el personal trabaje en patrones de turnos que incluyen noches y fines de semana. Otros quieren que el personal trabaje de manera tradicional de 9 a 5 horas solo los días de semana. Si desea flexibilidad, busque empleadores que apoyen el trabajo a distancia o el horario flexible.

Las organizaciones con una carga de trabajo fluctuante pueden ofrecer horas extra o de guardia para ayudar a cubrir una rotación de 24 horas al día, 7 días a la semana. Éstas pueden ser una buena oportunidad para aumentar sus ganancias. Es vital encontrar un puesto que le garantice que puede disfrutar de un equilibrio positivo entre el trabajo y la vida personal.

1.2.9.6. Cultura de la Empresa

La forma en que las partes interesadas clave dirigen el negocio tendrá un impacto en la cultura de la empresa. Los posibles empleados deben investigar la misión, los

objetivos y los valores de la empresa. Leer el manual de la empresa o navegar por el sitio web es un buen punto de partida. Descubra la declaración de misión de la empresa. Una declaración de misión eficaz tiene un impacto en todo lo que hace la empresa (Sánchez & Fernández, 2021).

Esto le ayudará a saber si es un lugar ruidoso y ajetreado para trabajar, o tranquilo y formal (Mwesigwa et al., 2020). Los elementos culturales como la jerarquía del equipo pueden ser un indicador del entorno laboral. Los lugares de trabajo formales y tradicionales suelen utilizar una jerarquía alta con muchos niveles. Si la jerarquía es plana con menos niveles, puede esperar un entorno de trabajo más flexible. Observar el lugar de trabajo en acción es una buena forma de evaluar el entorno laboral.

Algunos lugares de trabajo son apropiados para trabajar a distancia . Por ejemplo, los trabajadores de oficina que realizan trabajos administrativos a menudo pueden trabajar de forma remota. Pero si trabaja como mecánico en un garaje, es muy poco probable que pueda disfrutar de los beneficios de trabajar desde casa.

1.2.9.7. Estructura de Pago.

Algunas organizaciones tienen una estructura salarial fluida. Otros tienen estructuras salariales rígidas y reglas a seguir cuando se trata de negociación salarial (Barajas, 2017). Es probable que la estructura salarial existente refleje otros aspectos del entorno laboral (Samek, 2021). Además del salario, algunos empleadores ofrecen un sistema de recompensas para reconocer el éxito y los logros. Otros ponen en marcha sistemas rígidos para fomentar el desarrollo o aumentar la productividad. La mayoría de la gente prefiere entornos laborales que celebren los logros.

1.2.9.8. Interacciones Sociales con Otros.

La comunicación interna es muy importante a la hora de definir el entorno laboral (Spilker & Breugh, 2021). Una organización con una comunicación bidireccional eficaz suele ofrecer un entorno de trabajo positivo (Lapo & Bustamante, 2018). Algunos roles están muy centrados en el equipo y esperan un trabajo colaborativo para lograr los objetivos del equipo. Otros ofrecen autonomía y objetivos personales, que pueden resultar atractivos para las personas que disfrutan trabajando a su propio ritmo.

La actitud de los colegas actuales también puede ser reveladora. Si son positivos sobre sus roles y el lugar de trabajo, es probable que trabajen en un buen ambiente laboral. Si las personas parecen infelices, improproductivas o carentes de motivación, esto indica un problema. Esto podría ser cualquier cosa, desde grandes cargas de trabajo que son difíciles de gestionar hasta la falta de oportunidades de formación.

1.2.9.9. Dejar Desechos.

Es poco probable que las organizaciones que ofrecen solo el derecho mínimo de licencia sean generosas en otras áreas (Spilker & Breagh, 2021). Es posible que no ofrezcan pago por enfermedad u otros beneficios a los empleados (Zambrano et al., 2017). Algunas organizaciones solo ofrecen el derecho mínimo legal de vacaciones. Otros empleadores son más generosos. Si disfruta de unas vacaciones regulares, preferirá trabajar para una empresa que crea en los beneficios de que el personal tenga descansos regulares del trabajo.

1.2.9.10. Mecanismos de Retroalimentación del Desempeño

¿Existe un proceso estructurado para dar y recibir retroalimentación? Brito et al. (2020) dicen que “es probable que las organizaciones que ofrecen oportunidades regulares de retroalimentación disfruten de un buen ambiente de trabajo. Esto también se aplica al desarrollo profesional” (p. 41) . Si se está interesado en progresar, es importante encontrar un empleador que apoye la formación periódica y la planificación de la sucesión. Esto varía entre empleadores y, a menudo, depende del puesto de trabajo. Algunas posiciones tienen una ruta de progresión estructurada desde roles junior hasta senior. Otros empleadores optan por promover al personal caso por caso.

1.2.10. El Clima Laboral Positivo

Adauta (2018) menciona que “un clima laboral positivo con un sentido de pertenencia mejora la motivación, la colaboración y la resolución de problemas de los empleados” (p .23). Un clima negativo, por otro lado, socava la productividad con un aumento del drama, los chismes, las actividades no laborales e incluso el comportamiento pasivo-agresivo (Xie et al., 2017). Esto puede parecer obvio, pero ¿por qué tantas empresas tienen entornos de trabajo deficientes y un rendimiento reducido de los

empleados? Tener un clima laboral positivo no ocurre por accidente; requiere un compromiso continuo para garantizar que se mantenga en el tiempo.

Idealmente, ese compromiso comienza en la parte superior cuando el líder invierte tiempo en las personas y les demuestra que se preocupan por ellas (Quispe et al., 2020). Los líderes con autoridad formal deben adoptar estrategias comprobadas para valorar y motivar a los empleados, como reuniones de supervisión programadas con regularidad, detectar a las personas haciendo las cosas bien, elogios verbales, notas de agradecimiento escritas a mano, estar abiertos a aceptar comentarios del personal y garantizar que los nuevos líderes estén debidamente capacitados.

1.2.11. Medición del Clima Laboral

El entorno de trabajo se puede medir en seis categorías principales reconocidas como la teoría de John Holland y de acuerdo con Harahap et al. (2020) son:

- Realista
- Social
- Emprendedor
- Artístico
- Investigador
- Convencional

Un entorno de trabajo realista puede definirse como aquél en el que el trabajo es más práctico como el de producción y de proveeduría, mientras que el entorno de investigación puede ser un lugar de trabajo donde se debe dar una alta prioridad al pensamiento y las discusiones teóricas entre el personal de trabajo para obtener resultados efectivos, tal como se observa en el departamento de marketing y ventas de la organización. Los entornos emprendedores generalmente implican una iniciativa propia para iniciar e innovar proyectos, esto se observa en especial en la planilla de ingenieros y de administradores de la empresa. Los entornos de trabajo convencionales serían los que se utilizan en protocolos y rutinas establecidos, usualmente dentro de los asistentes operativos de la empresa.

Entornos artísticos como sugiere el nombre sería el relacionado con la creatividad y la producción de arte o creatividad, como los diseñadores gráficos del departamento de marketing. Los tipos sociales de entorno de trabajo implican un alto grado de interacción, como se ve en el servicio al cliente y la enseñanza, donde en lugar de lucro, se le da más importancia al beneficio social.

Puede haber varios otros enfoques también para clasificar diferentes entornos de trabajo, ya que también se puede clasificar sobre la base del trabajo involucrado, la psicología laboral o también sobre la base del entorno físico del trabajo. Sin embargo, este trabajo, está planteado para atender a todos los grupos observados, pues a pesar de sus distintas actividades, todas se encaminan hacia la misión y visión de la empresa.

1.3.Marco Conceptual

A continuación, se presenta un glosario de términos relevantes al estudio del clima laboral, que ayudará a tener una guía exacta de lo que se traduce de voz de la autora de esta investigación, pero sustentada en los aportes teóricos de los principales autores que han investigado el tema en los últimos años y de los más relevantes de la literatura.

Acoso: cualquier comportamiento repetido o combinación de comportamientos de uno o más empleados hacia otro empleado o grupo de empleados por motivos de raza, color, nacionalidad, religión, sexo, discapacidad, estado de veterano o edad, y que el empleado afectado considere ser molesto, insultante o intimidante, que cause incomodidad o que tenga un efecto perjudicial en el desempeño laboral del empleado (Adauta, 2018).

Amenaza directa: un riesgo significativo; una alta probabilidad de daño sustancial a la salud o seguridad del empleado o de otros (Chiavenato, 2017).

Archivo de acción afirmativa: un archivo mantenido por una agencia para documentar los esfuerzos de acción afirmativa (Adauta, 2018).

Área de trabajo: cualquier subunidad de un sector de la fuerza laboral, como un departamento, grupo de trabajo, cargo, etc.(Chiavenato, 2017).

Área laboral inmediata: el área geográfica desde la cual los empleados pueden viajar razonablemente al establecimiento del empleador. Puede incluir una o más ciudades contiguas, condados, áreas estadísticas metropolitanas o partes de las mismas (Adauta, 2018).

Barrera: cualquier obstáculo para la realización del pleno potencial de una persona (Chiavenato, 2017).

Beneficios complementarios: compensación laboral que no sea sueldo o salario, que incluye, por ejemplo, licencia anual y por enfermedad, seguro médico, seguro de vida, beneficios de jubilación, participación en las ganancias y puntos de bonificación (Chiavenato, 2017).

Calificación ocupacional de buena fe: cualquier requisito previo que se haya demostrado que es válido como calificación para el empleo (Adauta, 2018).

Capacitación formal: un programa estructurado para desarrollar o aumentar las habilidades y habilidades relacionadas con el trabajo. Normalmente, la formación en el aula, así como la formación en el trabajo, se incluyen en esta categoría (Chiavenato, 2017).

Condiciones de empleo: incluye, pero no se limita a, sueldos, salarios, horas de trabajo, asignaciones de vacaciones, licencia por enfermedad y lesión, número de vacaciones, beneficios de jubilación, beneficios de seguro, beneficios de servicio legal prepago, vestimenta, pago de prima por horas extra. , salario diferencial de turno, servicio de jurado y procedimientos de quejas (Adauta, 2018).

Descripción del puesto: una declaración escrita que detalla los deberes de un puesto de trabajo en particular (Chiavenato, 2017).

Despido constructivo: La renuncia involuntaria de un empleado como resultado de que el empleador hizo que las condiciones de trabajo para el empleado fueran tan intolerables que una persona razonable se habría sentido obligada a renunciar (Chiavenato, 2017).

Discapacidad auditiva: pérdida auditiva que impide la comprensión del sonido a través del oído (Adauta, 2018).

Discapacidad: condición o barrera impuesta por la sociedad, el medio ambiente o uno mismo (Chiavenato, 2017).

Dispositivo adaptativo: cualquier herramienta que facilite una mayor eficiencia por parte de una persona con discapacidad en el desempeño de sus funciones (Chiavenato, 2017).

Efecto paralizador: mantenimiento por parte de un empleador de un entorno de trabajo o un sistema de prácticas laborales, cuyo efecto es desalentar a las minorías, las mujeres o las personas con discapacidades de buscar empleo o ascenso (Adauta, 2018).

Elemento de acción: actividad específica iniciada para lograr un objetivo (Chiavenato, 2017).

Empleo a voluntad: La doctrina tradicional del derecho consuetudinario según la cual, sin un acuerdo previo en contrario, un empleador puede despedir a un empleado en cualquier momento y por cualquier motivo que no esté prohibido por la ley. El ejercicio de este poder por parte de un empleador puede estar restringido por negociación colectiva u otro acuerdo, o por estatutos específicos, incluidos los que prohíben la discriminación por motivos de raza, sexo u otros factores. En algunos estados, los tribunales han impuesto límites adicionales al empleo a voluntad al permitir reclamos por "despido injustificado" en determinadas circunstancias (Chiavenato, 2017).

Estándar / criterios de selección facialmente neutrales: Un criterio o proceso es facialmente neutral si no hace ninguna referencia a un factor prohibido y es igualmente aplicable a todos, independientemente de su raza, género o etnia; es decir, no es discriminatorio a primera vista (Adauta, 2018).

Grupo (o clase) afectado: cualquier grupo de la población que haya sufrido los efectos de discriminación pasada o presente (Chiavenato, 2017).

Grupo de trabajo: trabajo o grupo de trabajos con contenido, salarios y oportunidades similares (Adauta, 2018).

Habilidad: una competencia para realizar un comportamiento observable o un comportamiento que da como resultado un producto observable (Chiavenato, 2017).

Igualdad de oportunidades de empleo: el derecho de todas las personas a trabajar y avanzar sobre la base del mérito y la capacidad sin distinción de raza, color, religión, sexo, nacionalidad, edad, discapacidad, condición de veterano u otros factores que no pueden ser la base legal para acciones laborales (Brito et al., 2020).

Impacto adverso: el impacto adverso existe cuando una tasa de selección sustancialmente diferente en la contratación, los ascensos u otras decisiones laborales perjudica a los miembros de un grupo protegido. Una inferencia de impacto adverso puede ocurrir en ausencia de tales datos y se determina calculando el alcance de la representación o utilización de un grupo en una ocupación determinada en función de la disponibilidad de sus miembros en el mercado laboral relevante (Adauta, 2018).

Pago anticipado: Compensación por pérdidas económicas futuras estimadas; generalmente se calcula sobre la base de la diferencia entre el pago actual de la víctima (o para un solicitante rechazado, el pago que debería haber recibido) y el pago asociado con el lugar que le corresponde a la víctima. El pago por adelantado se extiende desde el momento del acuerdo, la audiencia o la orden administrativa o judicial hasta un cierto tiempo en el futuro establecido por el acuerdo, la audiencia o la orden administrativa o judicial (generalmente cuando la víctima alcanza el lugar que le corresponde) (Adauta, 2018).

Pago atrasado: Compensación por pérdidas económicas pasadas (como salarios perdidos, beneficios complementarios, etc.), causados por prácticas laborales discriminatorias (Adauta, 2018).

Trato desigual: trato desigual en las oportunidades de empleo debido a la raza, color, religión, sexo, edad, ascendencia, origen nacional, discapacidad o condición de veterano. También se llama trato diferenciado (Adauta, 2018).

Trayectoria profesional: una trayectoria profesional identifica caminos alternativos óptimos para la progresión de los empleados a puestos que requieren niveles de habilidad sucesivamente más altos y las consiguientes oportunidades de promoción (Zambrano et al., 2017).

1.4.Marco Jurídico

1.4.1. Constitución de la República del Ecuador (2008)

Art 284.- como parte de la política económica de la nación, detalla en el punto 6 que se debe guardar respeto a los empleados en sus derechos laborales.

Art 326.- La irrenunciabilidad de los derechos laborales en el punto 2, reafirmando el entorno del clima laboral y el punto 3 del mismo artículo dice que el sentido más favorable en toda disputa se le dará al empleado, el punto 5 habla tácitamente del derecho a un clima laboral higiénico, seguro, sano y garantizado su bienestar (del trabajador).

1.4.2. Plan de creación de oportunidades 2021-2025

Eje Económico

El presente eje tomado tiene como punto de partida en que la economía ecuatoriana debe ser sostenida al servicio de la sociedad, por lo que debe ser referida como una economía social y solidaria, donde la interacción de los diferentes subsistemas de la economía como la pública, privada popular y solidaria que son de vital importancia para mantener el equilibrio y la competitividad de los diferentes sectores y así lograr la dinamización de la producción nacional.

Objetivo 1: Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales

La mejor política social es la creación de empleo. Sin embargo, el papel del Gobierno se limita a la creación de las condiciones adecuadas para que el sector privado sea el responsable de la creación de empleos. Para esto es esencial la existencia de una economía de libre mercado. (Consejo Nacional de Planificación, 2021, pág. 30)

Políticas

5.2 Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+. (Consejo Nacional de Planificación, 2021, pág. 31)

1.4.3. Código de Trabajo

Art 327.- la relación laboral contractual y las formas que debe ser dicha relación evitando la precarización y la tercerización, salvo excepciones.

Art. 331.- Relaciones entre empleador y obrero agrícola. - Las disposiciones de este Capítulo regulan las relaciones entre el empleador agricultor y el obrero agrícola.

Art. 363.- se reconoce la labor productiva o laboral bajo responsabilidad del gobierno, el cual debe garantizar políticas públicas que ayuden a que el patrono no pueda explotar al trabajador bajo ningún concepto, excusa o pretexto empresarial.

Art. 363.- Clasificación. –

Las enfermedades profesionales que se desarrollan en los empleados por un mal clima laboral son las siguientes:

- **ESTRÉS:** Es una tensión física o emocional que proviene de cualquier situación o pensamiento que provoca en uno frustración o nervios ante cualquier reacción. Y a su vez el estrés provoca:
- **GASTRITIS.** - Se da cuando el cuándo el revestimiento del estómago se presenta hinchado e inflamado.
- **DOLOR DE CABEZA.** - Se presenta como un dolor leve o moderado, se percibe como una sensación de tener una banda apretada sobre la cabeza.

Art. 636.- sección décima, las instituciones públicas y privadas están obligadas a hacer las adecuaciones que garanticen un ambiente de trabajo productivo y de armonía, agregando al personal con discapacidad. Pero en sí el Código, habla en todo sentido, en la forma de llevar un mejor clima laboral, aunque no se lo mencione de forma tácita.

CAPITULO II

METODOLOGÍA EMPLEADA

2.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque del presente trabajo de investigación es de carácter cualitativo y cuantitativo, porque se ha aplicado las herramientas de la entrevista y la encuesta, que ha permitido conocer los hechos que han originado la problemática en su clima laboral, desde la falta de comunicación como la falta de motivación y desempeño en la mejora continua en los procesos realizados con una falta de liderazgo notable en sus empleados.

2.2. Tipos de Investigación

2.2.1. Investigación Descriptiva – Explicativa

La presente investigación detalla los problemas que han sido observados y que afectan internamente a la empresa RM S.A. y son percibidos por los clientes en el trato, Entre las dificultades presentadas se encuentra el clima organizacional no deseado, que crea problemas en la comunicación interna de la empresa, obteniendo como consecuencia una falta de trabajo en equipo y ambiente laboral inadecuado que desmotiva a los empleados, eso se suma a la falta de liderazgo y desempeño en los procesos y funciones realizados que se ven reflejado en el servicio al cliente y crea una mala imagen. Este tipo de investigación permite a la autora conocer aquel panorama amplio y más claro de los problemas que se han venido dando en la empresa RM S.A. y buscar proponer una solución que ayude a dar solución de manera inmediata y pueda ser replicado en las demás sucursales a nivel nacional para que no se vea reflejado de peor forma a sus clientes más fieles.

2.3. Métodos de Investigación

2.3.1. Métodos Teóricos

Con la aplicación de los métodos teóricos al presente proyecto de investigación se podrá revelar todas aquellas relaciones esenciales del objeto de estudio no observable directamente, con esto se logra realizar una interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados para dar forma a la propuesta que se buscar diseñar.

Histórico – Lógico

Se aplicó este método al analizar el origen de la empresa RM S.A. y cómo esta ha evolucionado a los largo del tiempo, conociendo su historia y como se ha venido llevando

las tareas de venta, talento humano, administrativas y en general de la empresa para establecer un excelente clima laboral ligado a la cultura organizacional de la empresa y que no desentone con sus empleados, para comprender la importancia que ha tenido y si se sigue dando en caso de haberse desarrollado estrategias que fomenten un clima laboral positivo, como también se investigó sobre las actividades que la empresa ha realizado para fortalecer las relaciones laborales y obtener un buen desempeño en sus funciones y procesos buscando la mejora continua a través del liderazgo de su personal, esto a través de indicadores como la Motivación y la satisfacción laboral que son vitales en una empresa para alcanzar los resultados deseados y cumplir sus objetivos.

Analítico – Sintético

La aplicación de este método para el presente proyecto de investigación se realizó para conocer la problemática que se presenta en la empresa RM S.A. de manera general y así conocer las causas que lo originan, la naturaleza que comprende el clima organizacional no deseado y los efectos que afectan de manera interna a sus empleados que pueden repercutir en sus clientes, para establecer la relación que hay entre todos estos factores y llegar a una conclusión clara, evitando dejar información que puede ser relevante en el diseño de una propuesta factible. Sumado a las teorías investigadas por los diferentes autores para establecer la definición del clima laboral, sus tipos y como se desarrollan en las empresas para alcanzar el objetivo deseado.

Inductivo – Deductivo

El método inductivo se aplicó a partir del razonamiento particular obtenido permitiendo a la autora tomar los resultados de la entrevista a los expertos y la encuesta al personal seleccionado de RM S.A., para tener una visión general de la problemática actual. Por otro lado, el método deductivo parte de lo general a lo específico en cuanto a la situación actual de la empresa, los problemas que han sido notables y llegando a la idea de la necesidad de diseñar un plan de mejora del clima laboral para los empleados de la empresa RM S.A., que se ajuste a las necesidades deseadas y elevar el rendimiento en los valores que maneja la compañía.

2.3.2. Métodos Empíricos

Se ha utilizado los métodos empíricos para el levantamiento de información, en el uso de las herramientas que hacen posible que la recolección de datos sea fácil y

entendible, la entrevista para conocer la situación actual de la empresa y la encuesta para determinar la magnitud de los problemas y cómo han afectado de manera interna sus relaciones laborales.

Entrevista

Se aplicó una entrevista estructurada utilizando como instrumento un guion conformado por 10 preguntas abiertas a la Jefa de Tienda la Lcda. Nancy González Campuzano, a un miembro del personal de talento humano Leonor Salvatierra CPA. para tener un conocimiento más amplio de la empresa y como es su percepción frente a los problemas que se han presentado en estos últimos tiempos en referencia al clima laboral, para que a partiendo de estos datos junto con lo investigado en las teorías y lo obtenido de las fuentes originales usando las herramientas de investigación para poder presentar una propuesta a la empresa que se adecue a sus necesidades y sean un punto de partida para darle importancia e interés a mejorar como empresa.. ([Anexo 1](#))

Encuesta

En un proyecto de investigación la encuesta es la herramienta más usada por los investigadores permitiendo cuantificar los datos obtenidos por los encuestados, en la problemática del clima laboral y la falta de motivación y satisfacción en el desarrollo de actividades en la empresa RM S.A., haciendo uso de un cuestionario de preguntas elaborado por la autora de esta investigación, siendo un total de 293 empleados a nivel nacional con los que cuenta la empresa. La encuesta contó con 12 preguntas de las cuales fueron preguntas dicotómicas y escala de Likert, consideradas de carácter específico, siendo realizada de forma virtual a través de la plataforma Google Form por su rapidez y fácil acceso a los datos tabulados. ([Anexo 2](#))

2.3.3 Métodos Estadísticos

Estadística Descriptiva

Para el presente trabajo de investigación, según la metodología se aplicó la estadística descriptiva al momento en que se tabuló, se graficó y se analizó los datos obtenidos de la encuesta para desarrollar una propuesta que se adapte a las necesidades de la compañía enfocada en la problemática actual que aqueja de forma interna la empresa RM S.A.

Universo

Se tomará como universo el número de empleados que realizan sus actividades en la empresa RM S.A., siendo un total de 293 trabajadores que en la actualidad se encuentran laborando diariamente en las diferentes sucursales a nivel nacional.

Tabla 1

Tiendas y Empleados

RM S.A.		
TIENDA	COLABORADORES	CIUDAD
RM QUICENTRO SUR (UIO)	10	70
RM QUITO CENTRO (UIO)	10	
RM CONDADO (UIO)	10	
RM GRANADOS PLAZA (UIO)	10	
RM PORTAL SHOPPING (UIO)	10	
RM EL RECREO (UIO)	10	
RM QUITO NORTE (UIO)	10	
RM RIOCENTRO NORTE (GYE)	10	70
RM RIOCENTRO SUR (GYE)	10	
RM EL DORADO (GYE)	10	
RM TERMINAL TERRESTRE (GYE)	10	
RM CITY MALL (GYE)	10	
RM LOS CEIBOS (GYE)	10	
RM GUAYAQUIL CENTRO (GYE)	10	
RM MULTIPLAZA (ESM)	10	10
RM BATÁN SHOPPING (CUE)	10	30
RM MALL DEL RÍO (CUE)	10	
RM MONAY (CUE)	10	
RM PASEO SHOPPING (DUR)	10	10
RM MALL DE LOS ANDES (AMB)	10	10
RM MULTIPLAZA (AMB)	10	
RM PASEO SHOPPING (AMB)	10	
RM PASEO SHOPPING (BAB)	10	10
RM LAGUNA MALL (IBA)	10	10
RM LA MALTERÍA (LAT)	10	10
RM MALL DEL PACÍFICO (MAN)	10	10
RM PASEO SHOPPING (RIO)	10	10
RM CENTO DE LOJA (LOJ)	10	10
BODEGA CENTRAL	3	3
TOTAL	293	293

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Muestra

Para la presente investigación se aplicará la muestra por conveniencia (método no probabilístico) por el número reducido de empleados a nivel nacional y para efectos de la investigación se toma el total de empleados, incluyendo a cada uno de la escala jerárquica en que se compone la empresa, siendo 293 empleados que cumplen sus funciones en la empresa RM S.A para ser encuestados.

2.4. Análisis de Resultados

2.4.1. Resultados de la Entrevista

Tabla 2

Entrevistados

RM S.A.		
Entrevistado	Cargo	Años
Lcda. Nancy González Campuzano	Jefa de Tienda	3
Leonor Salvatierra CPA	Asistente de Talento Humano	1
TOTAL DE ENTREVISTADOS: 2		

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Entrevistado: Lcda. Nancy González Campuzano (Jefa de Tienda)

Análisis

La Lcda. Nancy González Campuzano jefa de tienda cumple sus funciones desde hace 3 años que tiempo que la ha llevado a ser reconocida por la empresa por su excelente trabajo. En la entrevista comenta que si tiene nociones sobre el clima organizacional y como este influye en los trabajadores al momento de desempeñar sus funciones, es consciente que no ha habido un desarrollo para que exista una mayor colaboración entre todos los empleados y que existe una falta de comunicación estableciéndola en un nivel medio y que puede mejorar, las condiciones de trabajo considera que no están mal pero que pueden mejorar si así lo aprueban. Con respecto al liderazgo en los empleados considera que es por falta de ellos mismo que no son capaces de mejorar ese aspecto y que eso es notable al momento de escoger lideres, aunque si se toman en cuenta a cada uno de ellos, es inevitable pedir más cuando ellos no lo dan, por eso establece que los niveles de satisfacción son bajos pero porque buscan siempre lo peor para poder quejarse y no aportar nada a la empresa. ([Anexo 3](#))

Entrevistado: CPA Gabriela Macías (Asistente de Talento Humano)

Análisis

La contadora Leonor Salvatierra asistente del departamento de talento humano, realiza sus funciones en la empresa RM S.A. desde hace 1 año enfocándose en el personal de la empresa, en la entrevista comentó tener conocimiento sobre el clima organizacional y todo lo relacionado a establecer la conexión entre el empleado y la empresa, conoce los problemas generados y considera que hay muchas cosas que se pueden mejorar pero que requiere de destinar recursos y que esa inversión sea fructífera para la empresa, considera que los valores que maneja la empresa son los adecuados pero que existen personal que busca comodidad en vez de laboriosidad. Comenta que la comunicación esta siempre abierta para poder ser escuchados pero que el que no se acerquen a decirlas sigue habiendo los mismo problemas por los que están insatisfechos y desmotivados los empleados, considera que es algo de parte y parte para poder establecer un curso de acción y erradicar los problemas que al final solo afectan a la empresa. ([Anexo 4](#))

2.4.2. Resultados de la Encuesta

La encuesta realizada al personal de la empresa RM S.A. ha comentado en su mayoría que el ambiente laboral que existe en la empresa es malo, eso ha generado que existan problemas entre trabajadores que se dan de manera frecuente por la falta de trabajo en equipo y la formación de grupos cerrados, asegurando que el área de talento humano no se ha esforzado en dar solución en aquellos problemas que afectan de manera interna ya que no tienen conocimiento de muchos de los problemas que ha causado el mal clima laboral, por lo que el nivel de motivación y satisfacción en la mayoría de los trabajadores va decayendo, creando un problema a la hora de brindar un servicio de calidad y de mejora constante que se vea reflejado en el desempeño de sus empleados y a su vez puede ser percibido por los clientes y este cause mala imagen.

Sin contar que coinciden los trabajadores que alguna actividad que ha realizado el área de talento humano es la celebración de cumpleaños y que consideran que debería haber más actividades que fomente la unión de los trabajadores y ayude a elevar los índices de eficiencia en sus puestos de trabajo, por ello están de acuerdo en el diseño de un plan que apunte al trabajo en grupo y al buen clima organizacional en todos sus niveles jerárquicos.

Edad

Tabla 3

Edad

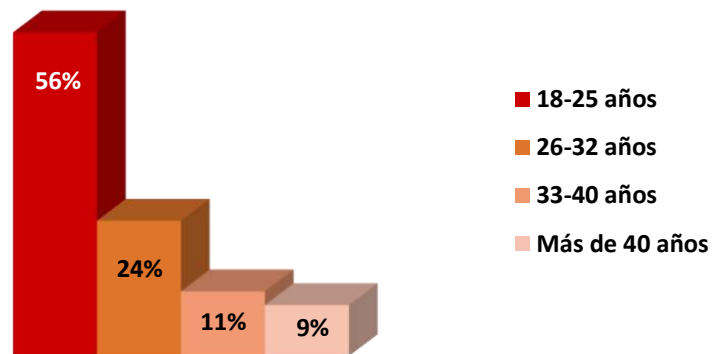
Característica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
18 a 25 años	165	56%
26 a 32 años	69	24%
33 a 40 años	33	11%
Más de 40 años	26	9%
TOTAL	293	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Gráfico 1

Edad



Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Análisis

Los resultados de la encuesta a los datos generales con respecto a la edad de los encuestados arrojó que cuentan con un 56% de trabajadores que tienen una edad entre 18 y 25 años, seguido de un 24% que tienen edades de entre 26 y 32 años, con un 11% trabajadores con una edad de 33 a 40 años y el 9% restante de trabajadores con una edad de más de 40 años, esto quiere decir que cuentan con gente de gran experiencia en el puestos altos y se enfocan en gente joven para los puestos bajos en atender al cliente.

Sexo

Tabla 4

Sexo

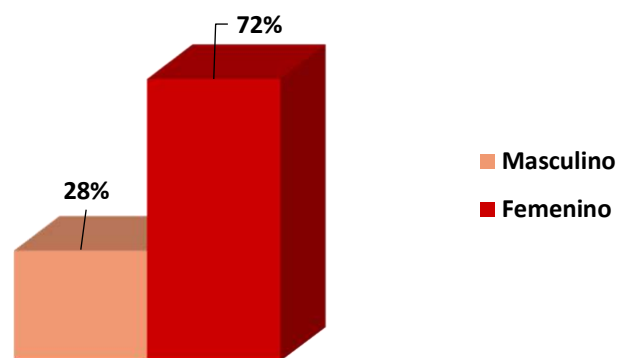
Característica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	83	28%
Femenino	210	72%
TOTAL	293	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Gráfico 2

Sexo



Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Análisis

Los resultados de la encuesta a los datos generales con respecto al sexo de los encuestados arrojó que los trabajadores de la empresa RM S.A. cuentan un gran número de empleados femeninos con un 72% y un personal Masculino con el 28%, esto se debe al tipo de negocio que tiene que ver con la moda, siendo esta más frecuente en las mujeres, por lo que en toda la estructura jerárquica se contempla el personal femenino y el masculino mayormente en puestos altos.

Pregunta 1.-¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa RM S.A.?

Tabla 5

Tiempo que lleva Trabajando

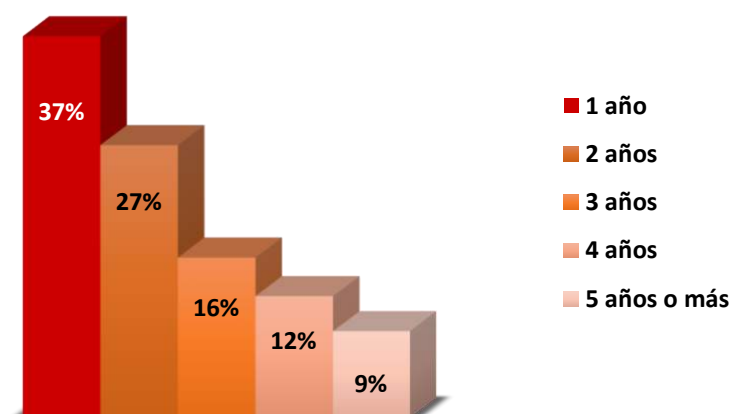
Característica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
1 año	109	37%
2 años	78	27%
3 años	46	16%
4 años	35	12%
5 años o más	25	9%
TOTAL	293	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Gráfico 3

Tiempo que lleva Trabajando



Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Análisis

Los resultados de la encuesta a los datos generales con respecto al tiempo que llevan trabajando en la empresa los encuestados, arrojó que el 37% de ellos llevan trabajando 1 año, seguido de 27% que lleva dos años, estos resultados corresponden al personal que se dedica a las ventas, mientras lo que llevan 3, 4 y más de 5 años en la empresa son aquellos que están en puestos altos, habiendo una menor rotación en esos cargos de trabajo.

Pregunta 2.-¿La empresa RM S.A. ofrece el apoyo para que mejore el trabajo día a día?

Tabla 6

Apoyo de la empresa RM S.A.

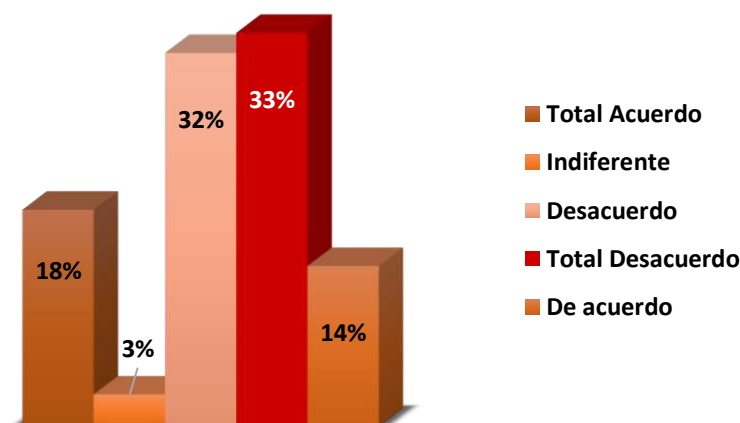
Característica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Total Acuerdo	54	18%
De Acuerdo	40	14%
Indiferente	8	3%
Desacuerdo	93	32%
Total Desacuerdo	98	33%
TOTAL	293	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Gráfico 4

Apoyo de la empresa RM S.A.



Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Análisis

Los resultados de la pregunta 2 sobre si la empresa ofrece el apoyo para que el desempeño de los trabajadores mejore, dio como resultado que el 65% está en desacuerdo con lo dicho ya que comentan que no reciben nada adicional para mejorar sus funciones o que sean diferentes, el 3% es indiferente ante esta situación y el 32% dio una respuesta positiva en que si reciben el apoyo que necesitan, esto se puede deber al personal que se ubica en los puestos más altos.

Pregunta 3.-¿La empresa RM S.A. demuestra importancia en todos sus empleados?

Tabla 7

Importancia en sus empleados

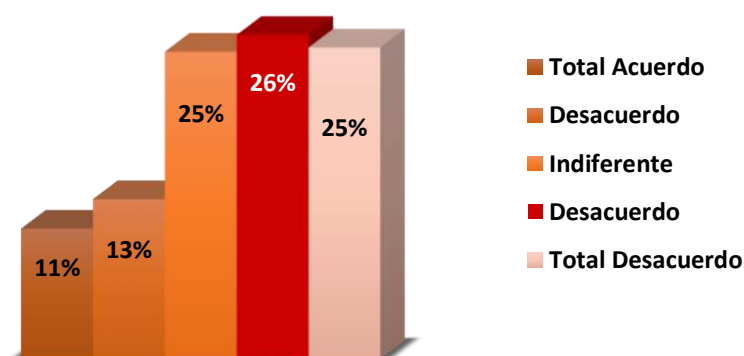
Característica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Total Acuerdo	31	11%
Desacuerdo	38	13%
Indiferente	73	25%
Desacuerdo	77	26%
Total Desacuerdo	74	25%
TOTAL	293	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Gráfico 5

Importancia en sus empleados



Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Análisis

Los resultados de la pregunta 3 sobre qué tanto la empresa demuestra su interés en el personal, el 26% contestó que está en desacuerdo con aquello junto al 25% que están en total desacuerdo, entendiendo que hay un claro descontento con la forma en que la empresa trata a sus empleados, un 25% es indiferente alegando que no saben que tan bueno o malo sea que muestren interés en ellos, el 13% y 11% restante considera que la empresa si demuestra interés en todos sus empleados.

Pregunta 4.-¿Está usted de acuerdo con la gestión del área de Talento humano de la empresa RM S.A.?

Tabla 8

Gestión de Talento Humano

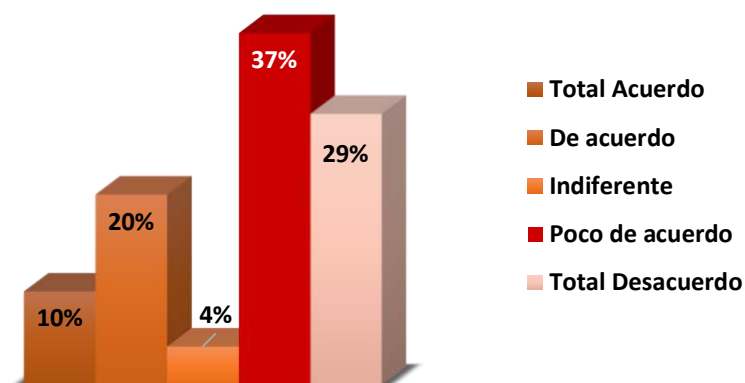
Característica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Total Acuerdo	29	10%
De acuerdo	59	20%
Indiferente	12	4%
Poco de acuerdo	109	37%
Total Desacuerdo	84	29%
TOTAL	293	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Gráfico 6

Gestión de Talento Humano



Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Análisis

Los resultados de la pregunta 4 sobre el desempeño que tiene el área de talento de humano de la empresa con el personal, que tan conformes están con su gestión arrojando los siguientes resultados, el 37% indicó que está poco de acuerdo con la gestión realizada alegando que no han destacado en mayor medida, el 4% respondió que es indiferente a lo que realizan ya que no lo perciben, el 29% indicó que están en total desacuerdo y el 30% restante contestó estar de acuerdo con su gestión en la empresa.

Pregunta 5.-¿Tiene usted conocimiento sí la empresa ha realizado actividades para mejorar el clima organizacional?

Tabla 9

Actividades de Mejora para el Clima Organizacional

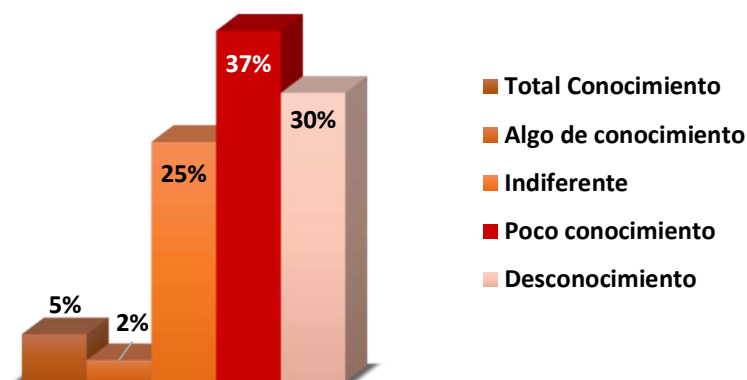
Característica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Total Conocimiento	15	5%
Algo de conocimiento	7	2%
Indiferente	74	25%
Poco conocimiento	108	37%
Desconocimiento	89	30%
TOTAL	293	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Gráfico 7

Actividades de Mejora para el Clima Organizacional



Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Análisis

Los resultados de la pregunta 5 tiene que ver con el conocimiento de los empleados sobre actividades para mejorar el clima organizacional que haya organizado al empresa, los resultados indicaron que el 68% tiene poco conocimiento sobre actividades que apunten a la mejora del clima laboral, el 7% de los empleados tienen conocimiento de la realización de actividades y el 25% restante contestó que le es indiferente el hecho de que hayan realizado actividades, concluyendo que no se ha realizado actividades en la empresa que apunten a la mejora en el clima organizacional.

Pregunta 6.-¿Cómo calificaría usted su nivel de satisfacción al trabajar en la empresa RM S.A.?

Tabla 10

Nivel de Satisfacción en el Trabajo

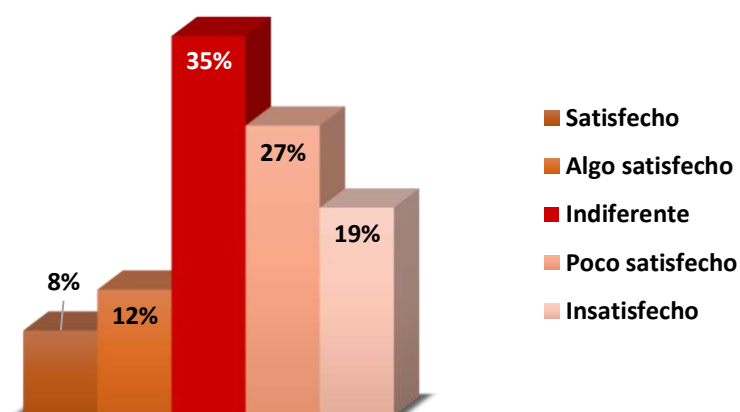
Característica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Satisfecho	23	8%
Algo satisfecho	34	12%
Indiferente	102	35%
Poco satisfecho	78	27%
Insatisfecho	56	19%
TOTAL	293	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Gráfico 8

Nivel de Satisfacción en el Trabajo



Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Análisis

Los resultados de la pregunta 6 sobre el nivel de satisfacción que tienen los empleados al trabajar en la empresa RM S.A. arrojaron lo siguiente, el 35% indicó que se sienten indiferente al trabajar en la empresa, el 46% comentó que se sienten insatisfecho y el 20% restante se sienten satisfecho en el trabajo, indicando una clara insatisfacción general por parte del personal y donde se deberán realizar estrategias que eleven su satisfacción.

Pregunta 7.-¿Cómo calificaría usted su nivel de Motivación al realizar sus actividades en la empresa RM S.A.?

Tabla 11

Nivel de Motivación en el trabajo

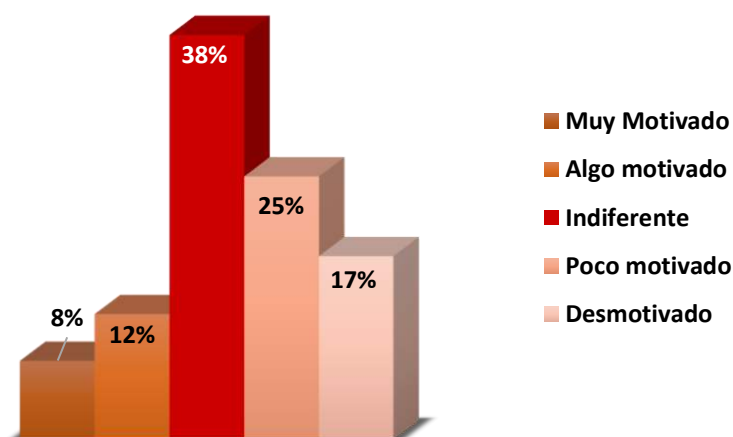
Característica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Muy Motivado	22	8%
Algo motivado	35	12%
Indiferente	112	38%
Poco motivado	73	25%
Desmotivado	51	17%
TOTAL	293	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Gráfico 9

Nivel de Motivación en el trabajo



Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Análisis

Los resultados de la pregunta 7 sobre el nivel de motivación que tienen los empleados al trabajar en la empresa RM S.A. ha arrojado lo siguiente, el 25% indicó que se siente poco motivado en realizar sus funciones, el 17% comentó que se sienten desmotivados en ejercer sus responsabilidades, el 38% de los trabajadores indicó indiferencia ante sus motivación en la empresa y el 20% restante dijo estar algo motivado en la empresa, se deben realizar estrategias que apunten a elevar la motivación de los empleados.

Pregunta 8.-¿ Considera que existe una buena comunicación por parte de la empresa en temas de normas, reglas y faltas?

Tabla 12

Buena comunicación

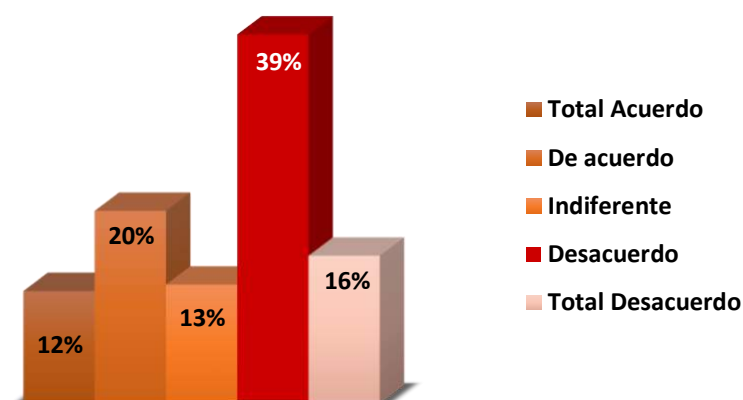
Característica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Total Acuerdo	35	12%
De acuerdo	60	20%
Indiferente	37	13%
Desacuerdo	115	39%
Total Desacuerdo	46	16%
TOTAL	293	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Gráfico 10

Buena comunicación



Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Análisis

Los resultados de la pregunta 8 sobre la comunicación efectiva por parte de la empresa, el 55% indicó que la comunicación tiene mucho que mejorar, sobre todo cuando se trata de multas, muchas veces no saben por qué se dan y tienen que aprender sobre la marcha, el 13% es indiferente ante la comunicación en la empresa y el 32% del personal indica que si existe una comunicación efectiva en todos los niveles de la estructura jerárquica.

Pregunta 9.-¿De acuerdo al área donde desarrolla sus actividades laborales, se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

Tabla 13

Fomento del Trabajo en Equipo

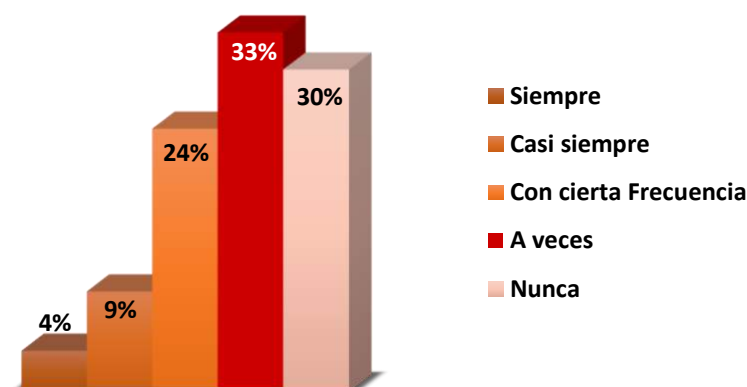
Característica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	11	4%
Casi siempre	27	9%
Con cierta Frecuencia	71	24%
A veces	97	33%
Nunca	87	30%
TOTAL	293	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Gráfico 11

Fomento del Trabajo en Equipo



Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Análisis

Los resultados de la pregunta 9 sobre el trabajo en equipo, si se desarrolla en el área de trabajo donde ejerce sus funciones arrojó lo siguiente, un 24% de los empleados encuestados indicó que si se fomenta el trabajo en equipo con cierta frecuencia sobre todo en procesos donde la intervención de más personas es necesaria, el 63% comentó que es a veces el desarrollo de trabajo en equipo y el 13% restante indica que casi siempre, esto indica una falta de estrategias por parte de la empresa en buscar alternativas que mejoren las relaciones en la empresa.

Pregunta 10.-¿La empresa se enfoca en desarrollar líderes natos a través de capacitaciones?

Tabla 14

Desarrollo de líderes

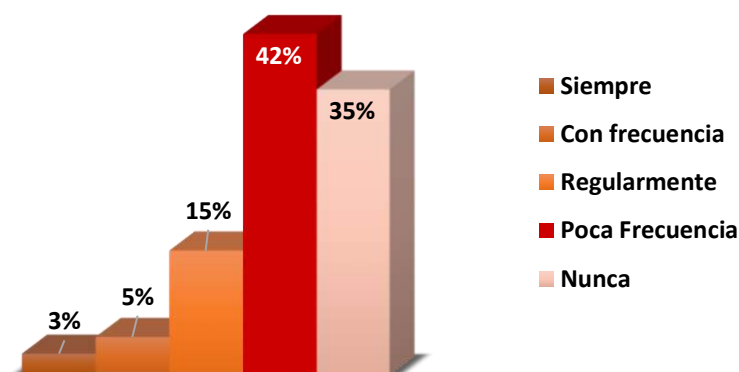
Característica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	8	3%
Con frecuencia	14	5%
Regularmente	45	15%
Poca Frecuencia	123	42%
Nunca	103	35%
TOTAL	293	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Gráfico 12

Desarrollo de Lideres



Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Análisis

Los resultados de la pregunta 10 sobre el enfoque de la empresa en el desarrollo de líderes a través de capacitaciones, el 42% indica que con poca frecuencia existe alguna capacitación y sobre todo en ese tema, el 35% indicó que nunca esto debido al tiempo que llevan trabajando, seguido de un 15% que señaló que regularmente se dan capacitaciones y un 8% del personal indican que si se dan capacitaciones pero en temas que tienen que ver con la gestión de administración, quiere decir enfocado al personal de más alto rango en la empresa.

Pregunta 11.-¿Cómo usted calificaría el clima laboral de la empresa RM S.A.?

Tabla 15

Clima laboral de la empresa

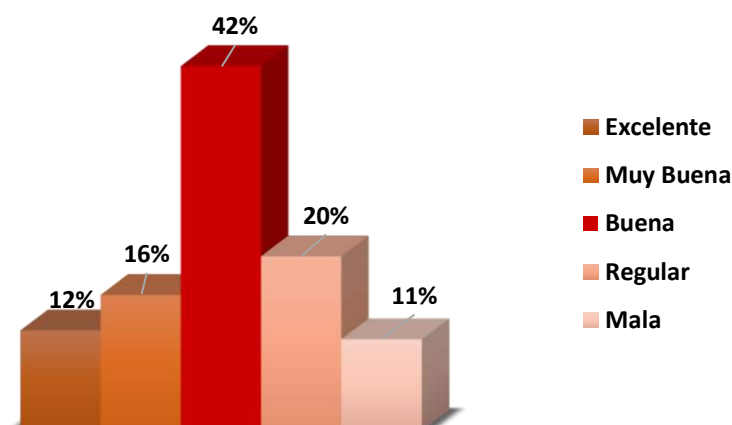
Característica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	34	12%
Muy Buena	46	16%
Buena	123	42%
Regular	59	20%
Mala	31	11%
TOTAL	293	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Gráfico 13

Clima Laboral de la Empresa



Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Análisis

Los resultados de la pregunta 11 sobre el clima laboral de la empresa y como esta se percibe en los empleados, el 42% indicó que hay buen clima laboral, junto al 28% que indica que es óptimo el clima, esto se debe a que existen grupos de trabajo cerrados y no dan apertura a otros a poder relacionarse y el 31% restante indicó que existe un clima laboral regular y pésimo y que deben solucionar eso de forma inmediata.

Pregunta 12.- ¿Le gustaría que la empresa RM S.A. diseñe algún plan para mejorar el clima organizacional?

Tabla 16

Diseño de un plan

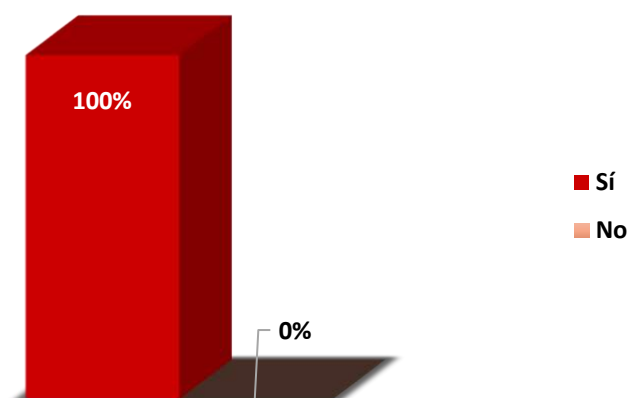
Característica	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Sí	293	100%
No	0	0%
TOTAL	293	100%

Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Gráfico 14

Diseño de un plan



Fuente: Datos obtenidos de encuesta

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Análisis

Los resultados de la pregunta 13 tiene que ver con la aceptación ante la creación de un plan que busque mejorar el clima organizacional de la empresa para un mejor desarrollo en sus actividades, el 100% de los trabajadores encuestados indicaron estar de acuerdo en que se realice y se ponga en marcha algún plan de forma inmediata para ver los resultados.

2.5. Herramientas de Análisis

Para el presente proyecto de investigación se realiza el análisis DAFO y CAPA a la empresa RM S.A., como una herramienta útil para analizar la situación actual de la empresa en sus aspectos internos y externos de importancia, para tener información necesaria e identificar los problemas que actualmente tiene la organización y así establecer la toma de acciones correctivas de carácter necesario para el desarrollo de una propuesta factible junto a los datos obtenidos de la encuesta y entrevista.

Se establece los análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades de la empresa RM S.A. Con el fin de establecer los puntos fuertes y vulnerables de la organización. Se detallan los factores internos y externos que Intervienen en la composición de la empresa.

El análisis CAPA es un sistema dinámico que busca sobre todo la mejora continua para proporcionar a la empresa herramientas para hacer frente a los aspectos internos y externos que posea la empresa, este sistema va de la mano con el análisis DAFO y con cualquier otro sistema que haga un análisis a lo estudiado.

Se establece un análisis para Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Potenciar fortalezas y Aprovechar oportunidades que se establecieron en el anterior análisis empresarial para este proyecto de investigación. A continuación se detallan los factores internos y externos.

Tabla 17

Acrónimo



PALABRA	LETRA
FORTALEZA	F
OPORTUNIDADES	O
DEBILIDADES	D
AMENAZA	A
CORREGIR	C
AFRONTAR	A
POTENCIAR	P
APRIVECHAR	A

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

2.5.1. Análisis DAFO y CAPA

Tabla 18

Análisis DAFO y CAPA

 ANÁLISIS DAFO - ANÁLISIS CAPA 			
D	<p>D1: Poca motivación a los empleados</p> <p>D2: Bajos niveles de comunicación</p> <p>D3: Niveles de liderazgo por debajo de la media</p> <p>D4: Bajo nivel de educación superior de los empleados</p>	C	<p>*Trabajar en las desmotivaciones detectadas para incrementar la motivación</p> <p>*Desarrollar planes de comunicación virtuales y análogos.</p> <p>*Fomentar el desarrollo de líderes mediante capacitaciones</p> <p>*Capacitación constantes acorde al cargo ejercido</p>
A	<p>A1: Una nueva cepa de virus del covid provoque cierre de locales</p> <p>A2: Clientes desagradables que provoquen al personal</p>	A	<p>*Continuar con los cuidados y prevenciones en los locales de venta</p> <p>*Fomentar la buena conducta y aplicación de valores en la atención al cliente</p>
F	<p>F1: Consolidación económica de la empresa</p> <p>F2: Suficiencia de empleados para atender al cliente</p> <p>F3: Programas informáticos ayudan a la comunicación, al control y registro de datos de ventas</p> <p>F4: Dinero Disponible para capacitaciones del fondo de capital de la empresa</p>	P	<p>*Suficiencia de empleados para atender al cliente</p> <p>*Potenciar sus capacidades y conocimientos a través de un plan de capacitación</p> <p>*Programas informáticos ayudan al control y registro de datos de ventas</p> <p>*Aprovechar el dinero para fomentar procesos de enseñanza y mejora de competencias.</p>
O	<p>O1: Representación técnica de la calidad de servicio inscrito en el plan Nacional de Desarrollo Ecuatoriano</p> <p>O2: Fomento a la capacitación de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales</p>	A	<p>*Aprovechar ayuda del gobierno para los servicios de capacitación que ofrece el ministerio de trabajo</p> <p>*Contratar empresas de capacitación y formación con los fondos que solventa esta actividad a aquellas empresas que tienen empleados en el IESS</p>

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

CAPITULO III

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.1. Título de la Propuesta

Plan de mejora del clima laboral de la empresa RM S.A. ubicado en la ciudad de Guayaquil

3.2. Objetivo de la Propuesta

Elaborar un plan de mejora del clima laboral para los colaboradores de la empresa RM S.A. para determinar su rendimiento laboral y mejora continua en sus capacidades y valores que beneficien a la compañía.

3.3. Justificación de la Propuesta

Como se declaró durante todo el documento, el clima laboral, reflejaba afectaciones, que fueron identificadas y solucionadas a través de la investigación. Este capítulo de desarrollo a través del objetivo específico declarado en el inicio, que es el diseñar un plan de mejora considerando los aspectos encontrados y consentidos en el estudio de campo.

Cualquiera que haya estado en el mundo de los negocios ha oído hablar de los planes de mejora de procesos. Las empresas deben permanecer constantemente ágiles para responder a una dinámica cambiante externa e interna, como los cambios tecnológicos y los cambios en la demanda junto con los competidores que ingresan al mercado. No solo agregan eficiencia en el lugar de trabajo, sino que, naturalmente, reducen el tiempo para completar una tarea determinada. Además, estos son muchos de los beneficios de contar con un plan de mejora continua que se adapte a las necesidades de la empresa y poder conseguir los resultados de forma rápida y eficiente pero con teniendo claro que es un proceso que lleva tiempo.

Por lo tanto, deben buscar formas de mejorar, estas mejoras darán como resultado bienes y servicios de mayor calidad en R. M. S.A., que se pueden distribuir en sus tiendas y desarrollar de manera cada vez más rentable. Los planes de mejora de procesos pueden ayudar a las empresas a identificar áreas de mejora potencial, planes de implementación y medidas de éxito.

3.4. Descripción de la Propuesta

Figura 1

Matriz de Propuesta

  				
DIMENSIONES	ACCIONES	RECURSOS	INDICADORES	RESPONSABLES
Tablas Colaborativas en Microsoft Teams	Uso de herramientas colaborativas como Microsoft Loops	*Computadoras *Programa Microsoft Teams	Porcentaje de asistencia de los miembros de la empresa que intervienen en la Capacitación	Representantes del departamento administrativo
Grupos primarios de Comunicación	Identificar a los participantes que conformen los grupos	*Temario de la Charla *Evaluación de reacción *Refrigerio	Porcentaje del personal que asistió a los grupos	Representantes del departamento administrativo
Evaluación trimestral del clima laboral	Analizar el grado de satisfacción que tiene los empleados en la empresa	*Formato de evaluación del clima laboral *Bolígrafos	Porcentaje del personal que rindió la evaluación	Representantes del departamento administrativo
Talleres de aprendizaje autocolaborativo y externos	*Trabajos para proyectos *Resolución de problemas *Actividades didácticas	*Formato de hojas *Carpeta con ejercicios *Bolígrafos *Refrigerio	Porcentaje del personal que asiste al taller	Representantes del departamento administrativo
Medición de liderazgo	Evaluar el desempeño de un líder en las tres áreas en las que todos los grandes líderes deben sobresalir	*Material didáctico *Bolígrafos	Porcentaje de jefes de cada departamento que asistieron	Representantes del departamento de Talento Humano
Factores de Evaluación y satisfacción	Asegurarse de que el ambiente de trabajo sea positivo, la moral esté alta y los empleados tengan los recursos que necesitan para realizar las tareas que se les asigna	*Propios de la empresa		Representantes del departamento de Talento Humano

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

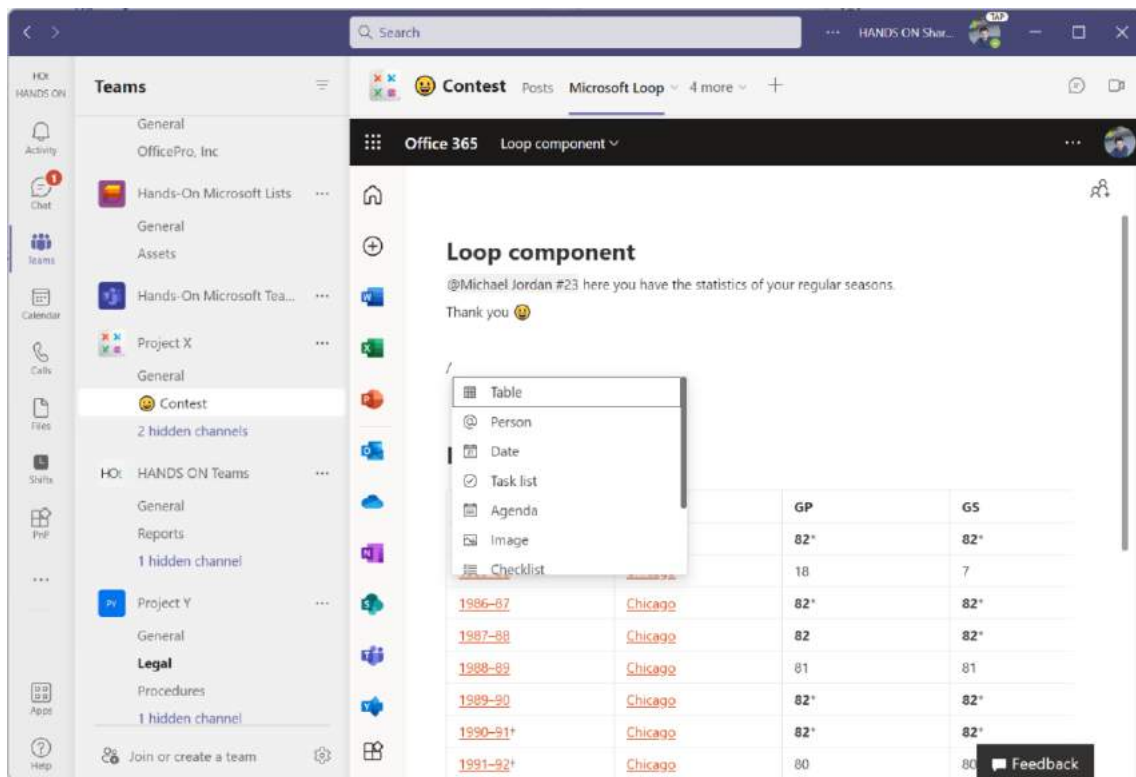
3.5. Colaboración

3.5.1. Tablas colaborativas en Microsoft Teams

Microsoft Teams es una plataforma de comunicaciones empresariales que permite la colaboración en equipo en las aplicaciones de Microsoft 365, así como la comunicación que puede darse de forma efectiva entre el equipo de trabajo. Dentro de Microsoft Teams, los colaboradores se pueden conectar con Teamwork la cual sirve para la interacción y colaboración entre los miembros del equipo y las diferentes áreas de la estructura jerárquica, está junto con otras herramientas de ayuda y complementos, muchas de estas ayudan a crear una transformación dramática en la empresa RM S.A en cuanto se refiere a la comunicación, de forma rápida e intuitiva para todos los colaboradores, se puede decir que es una herramienta tanto de comunicación como de colaboración, otra de estas aplicaciones que ayudan en este ámbito es Microsoft Loop pero la empresa debe escoger cual se adapta a sus necesidades.

Figura 2

Interfaz de Microsoft Teams



Fuente: Microsoft Teams

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

Esta última herramienta sirve a la empresa para elaborar actividades sin referencia a otros componentes, cada componente es un contenedor para un tipo de información. Por lo tanto, se termina con el conjunto de mecanismos disponibles en el chat de Teams para cada equipo de trabajo y actividades de las que estos son responsables, cuando la empresa crea un componente de bucle en el chat de Teams, su representación física es un archivo fluido almacenado en la cuenta de OneDrive perteneciente a la empresa RM S.A un mensaje de chat que contiene un componente de bucle no puede contener nada más.

Cuando se envía el mensaje de chat que contiene un componente de bucle, el archivo fluido se comparte con los participantes del chat y permite la edición del contenido y ver las actualizaciones a medida que ocurren.

El uso compartido aplicado a los componentes de bucle enviados en el chat de Teams es el vínculo de uso compartido predeterminado definido en la directiva de uso compartido de SharePoint Online para la organización, obviamente, se puede editar el enlace de uso compartido para usar los permisos que se desee, sujeto a la política de uso compartido.

Figura 3

Aplicación de componentes en Loops



Fuente: *Loops*

Elaborado por: *Roxana Ávila Lojano*

3.6. Comunicación

3.6.1. Grupos primarios de comunicación

En el caso de la empresa RM S.A. la comunicación grupal se define como el intercambio de información con personas similares departamentos o equipos entre los cuales dependan mutuamente para la realización de procesos o actividades, los miembros del grupo serán reconocidos por símbolos.

Para formar grupos primarios de trabajo se considera lo siguiente:

- El grupo primario se considera en la organización como la base de todos los sistemas sociales dentro de la empresa.
- Se implica un pequeño arreglo en el que un grupo de personas del mismo departamento entran en contacto personal entre sí, con el debido respeto que todas estas se merecen en su jornada laboral.
- Los miembros de los grupos de trabajo y departamentos con los que se comparten compromisos, a menudo deben reunirse en persona para ayudarse mutuamente, acompañarse e interactuar entre sí.

La comunicación grupal debe ser utilizada en la organización con frecuencia para intercambiar ideas, establecer objetivos y alentar a otros empleados.

3.7. Condición de Trabajo


3.7.1. Evaluación Trimestral del Clima Laboral

La revisión de desempeño trimestral permitirá a RM S.A, reflexionar sobre el desempeño de sus empleados, celebrar las victorias y conocer los comentarios constructivos de parte de estos, así como brindar a cada departamento revisiones de desempeño efectivas como clave para un equipo y una empresa exitosa y colaborativa.

Para realizar estas revisiones de rendimiento se hará uso de una plantilla de revisión, que se puede visualizar en la imagen adjunta al final de este apartado, esta evaluación de rendimiento trimestral es fácil de usar y ayuda a aprovechar al máximo las reuniones de seguimiento que se deben realizar periódicamente con cada equipo de trabajo para conocer sus avances, demandas, inquietudes y a su vez con el uso de esta herramienta se facilita una experiencia de colaboración con los informes directos.

Figura 4

Evaluación de Satisfacción del Clima Laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL										
MODA RM S.A. (ESTA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL CON FINES EMPRESARIALES Y ACADÉMICOS)										
En base al proyecto de investigación para el desarrollo de un plan de mejora de clima laboral para la empresa RM S.A. se realiza la presente encuesta con autorización de Leonor Salvatierra CPA., Asistente de Talento Humano y aprobado por la administración.										
<i>A continuación usted encontrará una serie de preguntas o afirmaciones en las cuales no hay respuestas buenas o malas, se busca conocer su opinión respecto al ambiente laboral actual que usted identifica como colaborador de la empresa RM S.A., esperando responda con total sinceridad.</i>										
<i>Para responder de forma adecuada Usted deberá evaluar de 1 a 5, teniendo en cuenta el siguiente orden de medicion:</i>										
	1	2	3	4	5					
	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total Acuerdo					
VARIABLES A EVALUAR						Caificación				
AMBIENTE FÍSICO (Condiciones puesto de trabajo)						1	2	3	4	5
1	El espacio de trabajo está acondicionado para realizar las actividades sin impedimento alguno									
2	El ruido no afecta mi concentración en el trabajo									
3	Cuento con elementos de protección laboral adecuados									
4	Se mantiene buen aseo y condiciones higiénicas dentro de las instalaciones de la empresa									
5	Los implementos o recursos para realizar mi trabajo son adecuados para mis funciones									
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						1	2	3	4	5
6	Tengo un total conocimiento general de la misión, visión y valores de la empresa									
7	El liderazgo de mi superior influye favorablemente en mis actividades día a día									
8	Las funciones de mi cargo están definidas y claras para mi buen desempeño en todo momento									
9	Cuento con información suficiente y clara para realizar eficazmente mi trabajo asignado									
10	Conozco las estrategias para lograr los objetivos de la empresa									
11	Mi(s) Jefe(s) me apoyan ate cualquier dificultad									
12	Existe trabajo en equipo									
13	Hay procedimientos para desarrollar las actividades y son ejecutados de la mejor forma posible									
14	Tengo autonomía en mi puesto de trabajo									

Para las siguientes preguntas, la evaluación se hará teniendo en cuenta la frecuencia que usted considere para cada aspecto, en niveles de 1 a 5, teniendo en cuenta que:

	1	2	3	4	5						
	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre						
AMBIENTE SOCIAL						1	2	3	4	5	
15	Propongo ideas que contribuyen al mejoramiento y son tomadas en cuenta por mi(s) jefe(s)										
16	Conozco las normas internas de la empresa y las práctico										
17	Participo activamente en eventos de integración laboral										
18	El ambiente de trabajo le produce estrés										
19	Los conflictos laborales son expuestos para buscar una solución inmediata para poder trabajar rápido										
20	Establezco relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo para fortalecer la confianza										
21	Existe comunicación acertiva dentro del equipo de trabajo										
SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN						1	2	3	4	5	
22	Mi trabajo y esfuerzo son reconocidos										
23	Me siento satisfecho con las condiciones de remuneración asignadas por la empresa										
24	Me identifico con los servicios que presta la empresa donde trabajo										
25	Me adapto fácilmente a los cambios										
26	La función que desempeño contribuye a mi autorealización										
27	Aceptaría una oportunidad laboral en condiciones similares aunque esté a gusto con el actual										
28	Cuento con motivación de mis superiores para lograr los objetivos que están a mi cargo										
LIDERAZGO						1	2	3	4	5	
29	Desarrollo los planes de acción para mejorar mis actividades										
30	Cuento con capacidades para ejercer las funciones a cargo										
31	Considero que el tiempo para cumplir con mi trabajo, no alcanza										
32	Estoy comprometido(a) con el trabajo en equipo para cumplir con los objetivos satisfactoriamente										
33	Tengo claro organizar mis actividades en orden de prioridad, distinguiendo lo urgente de lo importantes, para cumplirlas adecuadamente										
34	Cumplo con el Cronograma de actividades										
35	Conozco las necesidades de quienes requieren nuestros servicios										

Gracias por su participación, el tiempo y la sinceridad con la cual ha realizado la encuesta

Observaciones:		Fecha
INFORMACIÓN SOBRE EL ENCUESTADOR		INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO
Nombre: _____		Nombre: _____
Cargo: _____		Cargo: _____

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

3.8. Formación y Aprendizaje

3.8.1. Talleres de aprendizaje auto colaborativo y externos

El aprendizaje auto colaborativo es una técnica educativa eficaz tanto para el aula como para el lugar de trabajo, la implementación de la estrategia de aprendizaje auto colaborativo dentro de la empresa RM S.A. ayudará a impulsar la productividad, la comprensión y el pensamiento de alto nivel en los colaboradores, el fin de esto es mostrar valor en las contribuciones y habilidades de cada miembro del equipo, hablar con franqueza, buscar y abordar conflictos y buscar formas de mejorar el statu quo, para salir de una estructura aislada, el objetivo de la aplicación de talleres es simplificar procesos, así como:

- Abordar el valor de la colaboración para la empresa.
- Resumir las condiciones que deben existir para que los equipos trabajen en colaboración.
- Proporcionar a los equipos herramientas que fomentan la colaboración durante las reuniones, las sesiones de toma de decisiones y otras reuniones en las que los grupos tienen la tarea de resolver problemas.
- Ofrecer tácticas para identificar y abordar conflictos.
- La creación de sugerencias de una multitud de métodos para generar ideas, mejorar el razonamiento y evaluar la viabilidad de diferentes iniciativas.

En cambio, los talleres de aprendizaje externo permitirán a la empresa RM S.A. poseer un beneficio clave que es el conocimiento especializado, el mismo que se puede obtener al participar en cursos externos y puede lograr que RM S.A. empiece a diferenciarse de otras empresas. Con esto se beneficia a los departamentos completos siempre y cuando se implemente correctamente.

Otro de los beneficios de estos tipos de talleres, realizados de manera externa, es que solo requieren que solo se inscriban una o dos personas colaboradores de la empresa, debido a que estos pueden posteriormente compartir con sus compañeros los conocimientos obtenidos, y lleva a poder realizar a su vez talleres internos dentro del departamento correspondiente de RM S.A., permitiendo reducir errores, utilizando los recursos de manera más efectiva y mejorando las capacidades de colaboración del equipo con otros departamentos.

3.9. Liderazgo

3.9.1. Medición de Liderazgo

El mejor enfoque para medir el liderazgo es evaluar el desempeño de un líder en las tres áreas en las que todos los grandes líderes deben sobresalir: claridad de pensamiento/comunicación, juicio sobre las personas e integridad/compromiso personal. Para medir el liderazgo de esta manera dentro de la empresa se recopilarán datos de los provenientes de los empleados y sus pensamientos propios sobre la actualidad del ambiente laboral, los procesos que se realizan y cómo piensan que se obtendrían mejores resultados.

Una de las principales responsabilidades de un buen equipo de recursos humanos es recopilar y documentar el sentimiento de los empleados y utilizarlo para evaluar el liderazgo, es lo que se pretende conseguir dentro de RM S.A., en las técnicas de recopilación de datos que se utilizarán, se tiene como punto fundamental hacer las preguntas correctas para evaluar el desempeño del liderazgo. A continuación, se presentan las preguntas que serán la base para las encuestas dirigidas a los dirigentes de la empresa, las mismas que se complementarían con diversas interrogantes; dependiendo de la información que se desea obtener; para que la entrevista o evaluación sea más exhaustiva.

1. Claridad de pensamiento y comunicación

- Preguntas para el director general
- Escriba la misión, la estrategia y las métricas clave de su empresa en menos de 2 minutos.
- Escriba 2 o 3 temas que haya enfatizado constantemente en sus comunicaciones con los empleados.

2. Juicio sobre las personas

Preguntas para el director general

- Califique la efectividad de cada líder que haya promovido o contratado en la empresa.
- Escriba el nombre de cualquier líder que haya promovido o contratado que no crea que es la persona adecuada para liderar su área.
- ¿Ha salido de los empleados correctos? ¿O has cometido errores?

3.Integridad personal y compromiso

Preguntas para el director general

- ¿Hay acciones que ha tomado que siente que han disminuido la confianza que los empleados tienen en su integridad? ¿Qué son?
- ¿Pide retroalimentación sobre su desempeño? ¿Hay ejemplos en los que haya respondido a los comentarios de los empleados y haya cambiado su comportamiento?
- ¿Cómo califica su nivel de compromiso con su trabajo?
- ¿Cómo califica el nivel de compromiso de sus reportes directos?

3.10. Satisfacción

3.10.1. Factores de Evaluación de Satisfacción

La satisfacción general de un empleado con el trabajo es el resultado de una combinación de factores, y la compensación económica. El papel de la gerencia es esencial para mejorar la satisfacción laboral de los empleados dentro de RM S.A., y a su vez asegurarse de que el ambiente de trabajo sea positivo, la moral esté alta y los empleados tengan los recursos que necesitan para realizar las tareas que se les asigna.

Para cumplir con el objetivo de mantener al cliente interno satisfecho y que esto conlleve a que esta persona colaboradora de la empresa realice un mejor trabajo debido que se encuentra en un ambiente óptimo y que le genera sensaciones positivas, se mantendrá el seguimiento y cumplimiento de los siguientes puntos:

3.10.1.1. Condiciones de Trabajo óptimas

Debido a que los empleados pasan tanto tiempo en el entorno de trabajo cada semana, mucho más del tiempo que pasan en sus hogares, es importante que la empresa RM S.A., intente optimizar las condiciones de trabajo. Cosas tales como proporcionar áreas de trabajo espaciosas en lugar de espacios reducidos, procurar contar con la iluminación adecuada y estaciones de trabajo cómodas esto contribuirá a condiciones de trabajo favorables.

Así mismo, brindar herramientas de productividad, como la tecnología de la información actualizada para ayudar a los empleados a realizar tareas de manera más

eficiente, entre estas las herramientas de Microsoft que permiten la facilidad de colaboración, comunicación y orden de las actividades de trabajo junto con los archivos y documentación que corresponde a cada cargo.

3.10.1.2. Oportunidades de Progresos

Los empleados están más satisfechos con el trabajo actual si estos ven un camino disponible para ascender en los rangos de la empresa y recibir más responsabilidad y, junto con ello, una mayor compensación. La empresa RM S.A., buscará alimentar a los empleados a adquirir habilidades más avanzadas que los llevarán a la posibilidad de una promoción.

Se pretende incentivar a la educación y avance de los colaboradores con estrategias como pagar el costo de la matrícula de los empleados que decidan tomar cursos universitarios de educación continua o masterado, buscar capacitaciones grupales en universidades reconocidas por su prestigio y enseñanza, brindar en casos necesarios flexibilidad de horarios para el cumplimiento de metas académicas.

Durante la revisión anual del desempeño de un empleado, un supervisor trazará un camino que le muestre al colaborador, lo que necesita lograr para su progreso laboral y qué nuevas habilidades necesita desarrollar para estar en el camino hacia el avance dentro de la organización.

3.10.1.3. Carga de Trabajo Consciente

Lidiar con una carga de trabajo que es demasiado pesada y plazos que son imposibles de cumplir puede hacer que la satisfacción laboral se deteriore incluso para el empleado más dedicado. No cumplir con los plazos da como resultado un conflicto entre los empleados y los supervisores y aumenta el nivel de estrés en el lugar de trabajo.

Lo que se desea es que este ambiente, el cual es causado por una gestión ineficaz y una mala planificación, quede en el pasado, por ello dentro de la empresa RM S.A., los supervisores o jefes de área permitirán y establecerán el tiempo para realización de actividades con el mayor conocimiento y claridad posible, sin buscar asfixiar o colocar en malas situaciones al colaborador, siendo consciente de las demás actividades a

cumplirse y los percances que puedan presentarse, esto para que los empleados realicen sus tareas asignadas de manera efectiva.

3.10.1.4. Respeto de los compañeros de Trabajo

Se conoce bien que los empleados buscan ser tratados con respeto por aquellos con quienes trabajan. La empresa RM S.A., pretende mantener un ambiente de trabajo, de armonía y compañerismo. Los gerentes, supervisores o encargados de área junto con recursos humanos, deberán intervenir y mediar en los conflictos antes de que se conviertan en problemas más serios que requieran medidas disciplinarias.

Es posible que sea necesario recordar a los empleados qué comportamientos se consideran inapropiados al interactuar con compañeros de trabajo, se implementará a su vez, talleres que van más allá de la adquisición de conocimientos en cuanto a procesos o productos. Para prevención de conflictos entre colaboradores, anualmente se realizarán talleres de motivación y que incentiven al trabajo en equipo e integración, así brindando al colaborador un espacio de diversión, sin estrés y apertura. Estos serán realizados en espacios abiertos, junto con el compartir de juegos deportivos y comida.

Figura 5

Actividades de Integración y Motivación



Fuente: Google Fotos

Para esto también la empresa es consciente de que sus empleados necesitan reconocimiento y elogios por sus esfuerzos y logros. Los empleados también necesitan saber que la puerta de su superior siempre está abierta para discutir cualquier inquietud que tengan y que esté afectando la capacidad para hacer el trabajo de manera efectiva e impidiendo la satisfacción en el lugar de trabajo.

3.10.1.5. *Recompensas Financieras*

La satisfacción laboral se podría ver afectada por las opiniones de un empleado sobre la equidad de la escala salarial de la empresa, así como la compensación actual que puede estar recibiendo. RM S.A. mantendrá la evaluación del desempeño de los empleados, para de esta manera proporcionar estímulos salariales a los mejores. Las oportunidades de obtener incentivos especiales, como bonificaciones, tiempo libre pagado adicional o vacaciones, también generan entusiasmo y una mayor satisfacción laboral en el lugar de trabajo. Los Planes de Incentivos individuales serán:

- Pago al mérito.
- Pago a la especialización.
- Pago a las competencias.
- Bonos anuales.
- Incentivos de largo plazo.

Figura 6

Factores de Evaluación de Satisfacción



Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

3.11. Presupuesto

Tabla 19

Presupuesto

Presupuesto del Plan de Mejora del Clima Laboral para los Colaboradores			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Capacitación de uso de paquete de Microsoft			
Paquete de Microsoft Office	1	\$12,50	\$12,50
Evaluación de la Satisfacción del clima laboral			
Google Forms	1	\$0	\$0
Realización de Talleres Internos			
Papelería	1	\$20	\$20
Material Didáctico	1	\$55	\$55
Materiales de Oficina	1	\$25	\$25
Realización de Talleres Externos			
Cursos en Plataformas web	12	\$100	\$1200
Evaluación de Liderazgo			
Google Forms	1	\$0	\$0
Talleres de Integración			
Lugar de Recreación: Garzas Rojas	1	\$60	\$60
Materiales Didácticos	1	\$55	\$55
Comida	200	\$5	\$1000
Coach	1	\$600	\$600
SUBTOTAL			\$3027,50
IVA 12%			\$363,30
TOTAL			\$3390,80

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

3.12. Cronograma

Para la elaboración de la propuesta se diseñará un cronograma de actividades donde se podrá comprender el tiempo que la propuesta estará en marcha y como está se dará a lo largo de los meses, con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación y esperar resultados positivos que motiven a la empresa a seguir invirtiendo en sus colaboradores para mejorar el clima laboral de la empresa RM S.A.

Figura 7

Cronograma de Actividades

RM	MESES (2022)																			
	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
<i>ACTIVIDADES</i>	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Capacitación de uso de paquete de Microsoft	■	■	■	■																
Evaluación de la satisfacción del clima laboral	■	■	■	■																
Realización de talleres internos					■	■	■	■												
Realización de talleres externos													■	■	■	■				
Evaluación de Liderazgo									■	■	■	■								
Talleres de Integración																	■	■	■	■
PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA RM S.A.	DIRIGIDO A: TRABAJADORES DE LA EMPRESA RM S.A.				RESPONSABLE: DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO				PRESUPUESTO: 3390,80											

Elaborado por: Roxana Ávila Lojano

CONCLUSIONES

- Cuando se establecieron los conceptos y definiciones descritos en la literatura, para la clasificación de los de entornos de trabajo en la mejora del clima de la organización, se concluyó que la teoría de la contingencia estructural que de acuerdo con Chirinos et al. (2018) “se deben considerar los factores en el clima laboral, el clima es el entorno, las características sociales y las condiciones físicas en las que realiza su trabajo” (p. 11). Estos elementos pueden afectar los sentimientos de bienestar, las relaciones en el lugar de trabajo, la colaboración, la eficiencia y la salud de los empleados. Estos son los aspectos importantes de un entorno laboral.
- Al identificar, según el segundo objetivo, las categorías de los puestos de acuerdo a los perfiles laborales de la empresa RM S.A. En conclusión, al hacer el análisis general, 40% fue negativo ante el supuesto de que el clima laboral era el adecuado y 34% consideró que, si era bueno, con una indiferencia de 18%, esto implica la validación del problema investigado y que las áreas a tratar en la propuesta son comunicación, liderazgo y motivación.
- Según el último objetivo, de acuerdo con plan de mejora y considerando los aspectos encontrados y consentidos en el estudio de campo se concluye que el clima organizacional afecta la productividad, la motivación y el comportamiento de los empleados. El clima organizacional es un concepto percibido por los empleados. Por ello, se hizo un énfasis importante en destacar que depende de un juicio de valor que puede variar mucho de una persona a otra. Además de estos dos factores, es interesante señalar algunos otros para comprender plenamente cuál es la definición de clima organizacional.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa RM S.A. lo siguiente:

- Proponer a la literatura científica nuevos conceptos y definiciones descritos en este documento, para la clasificación de los de entornos de trabajo en la mejora del clima de la organización.
- Incentivar las categorías de los puestos de acuerdo a los perfiles laborales de la empresa RM S.A. en función de la mejora del clima organizacional y las necesidades de los empleados.
- Ejecutar a futuro el plan de mejora considerando los aspectos encontrados y consentidos en el estudio de campo.

BIBLIOGRAFÍA

- Adauta, S. J. (2018). Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General “La Villa”: Hospital de segundo nivel de atención de la Ciudad de México. *Revista Cubana de Salud Pública*, 44(4), 97-111.
- Andrade, F., Alejo, O. J., & Armendáriz, C. R. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. *Conrado*, 14(63), 117-122.
- Armenteros, A. L. I., Esperón, J. M. T., & Pérez, Y. M. (2020). Estudios de clima organizacional: Revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1189-1197.
- Barajas, E. M. (2017). ANÁLISIS EN LA PERCEPCIÓN DEL GÉNERO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL SECTOR INDUSTRIAL - MÉXICO. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 8(2), 148-158.
- Barba, N. G. S., & Salguero, C. P. G. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Boletín Redipe*, 6(4), 135-149.
- Binda, N. U., & Benavent, F. B. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias Económicas*, 2, 10.
- Brito, C., Pitre, R., & Cardona, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Chiavenato, I. (2017). Para onde vai a Administração. <http://35.238.111.86:8080/xmlui/handle/123456789/398>
- Chirinos, Y. D. V., Meriño, V. H., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Chowdhury, S. (2008). *The Talent Era: Achieving a High Return on Talent*.
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). Metodología de la investigación, ¿para qué? Editorial Teseo. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1363>
- Condor, C., & Omar, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.

- Código de Trabajo, Registro Oficial Suplemento 167 (2013).
<https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- DeSantis, V. S., & Durst, S. L. (1996). Comparación de la satisfacción laboral entre los empleados del sector público y privado. *The American Review of Public Administration*, 26(3), 327-343. <https://doi.org/10.1177/027507409602600305>
- Díaz, F. J., & Carrasco, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y administración*, 63(4), 0-0. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Donaldson, L. (2001). Teoría de la contingencia estructural. En N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 15210-15215). Pergamon. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/04214-5>
- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002). Determinantes de la satisfacción laboral de los empleados del gobierno municipal. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358. <https://doi.org/10.1177/009102600203100307>
- Fernández, D., Revilla, M. E., Kolevic, L. A., Cabrejos-Castilla, I., Muchaypiña, I., Sayas, I., Chávez, L., & Mamani, V. A. (2019). Clima organizacional y satisfacción del usuario externo en los servicios de hospitalización del Instituto Nacional de Salud del Niño, 2017. *Anales de la Facultad de Medicina*, 80(2), 188-192. <https://doi.org/10.15381/anales.802.15745>
- Constitución de la República del Ecuador, 449 (2015). <https://www.cosedo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf>
- Harahap, N. A., Amalianingsih, R., & Hidayat, D. R. (2020). TYPE OF PERSONALITY IN MAKING CAREER DECISIONS BASED ON THE JOHN L HOLLAND THEORY. *Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha*, 11(1), Article 1. <https://doi.org/10.23887/jjbk.v11i1.27438>
- Hernández, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Holland. (2019). Examining wellness programs over time: Predicting participation and workplace outcomes. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Focp0000096>
- Iglesias, A. L., & Torres, J. M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Rev. cuba. enferm.*, e1257-e1257.

- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: Los efectos de la inseguridad laboral en el compromiso laboral y la intención de rotación de los empleados de hoteles de lujo y el papel moderador de las características generacionales. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>
- Lapo, M. del C., & Bustamante, M. A. (2018). Incidencia del Clima Organizacional y de las Actitudes Laborales en el Comportamiento Prosocial de los Profesionales de la Salud del Guayas Ecuador. *Información tecnológica*, 29(5), 245-258. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000500245>
- Molina, J. (2018). Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales. <https://doi.org/10.14198/cuid.2018.52.09>
- Moliner, P., Паскаль, М., Вовина, И. В., & Борисовна, Б. И. (2020). On Serge Moscovici's 95th anniversary: The theory of social representations - history, postulates and dissemination. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 17(3), 542-553. <https://doi.org/10.22363/2313-1683-2020-17-3-542-553>
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Estilos de liderazgo, satisfacción laboral y compromiso organizacional del personal académico de las universidades públicas. *Journal of Management Development*, 39(2), 253-268. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2018-0055>
- Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. <http://repository.lasallista.edu.co/dspace//handle/10567/2149>
- Quispe, O. F. B., Sánchez, R. M. S., Saavedra, E. F. C., Rosales, E. M. A., & García, C. E. C. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *MediSur*, 18(6), 1138-1144.
- Reyes, J. V. G., Núñez, M. A. P., & López, R. N. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42, 10.
- Rivera, D. A., Rincón, J. E., & Flórez, S. R. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*. <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2166>
- Sagredo, E., & Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-25. <https://doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>

- Saltos, A. (2021). La transformación digital y el desempeño laboral en los empleados del departamento administrativo del Distrito de Salud 02D03 San Miguel, Provincia Bolívar, Zona 5. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/32921>
- Salzano, C., Bahri, S., & Hafyendorn, L. (2006). Hacia una cultura empresarial para el siglo XXI: estimulando el espíritu empresarial a través de la educación empresarial en las escuelas secundarias—Biblioteca Digital de la UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147057>
- Samek, M. (2021). El impacto del teletrabajo y el trabajo digital en los trabajadores y la sociedad. 174.
- Sánchez, N., & Fernández, A. C. (2021). Satisfacción en el trabajo público versus privado. ¿Existe una compensación entre salarios y estabilidad? *Public Organization Review*, 21(1), 47-67. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00472-7>
- Semper, A. I., Sánchez, Z. de J., Segredo, A. M., Hernández, A., Álvarez, M. del C., & Mestre, V. A. (2019). Clima organizacional en la atención a pacientes con morbilidad materna extremadamente grave. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45, e988.
- Sharma, M. (2020). A Case Study on Slew of Schemes and MSMEs | NOLEGEIN-*Journal of Corporate & Business Laws* (N.o 1). 8(1), Article 1.
- Sinclair, M. A., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Biearman, B., & Clark, J. (2021). Gestión y motivación del empleado remoto mediante el modelo de liderazgo transformacional. *Nurse Leader*, 19(3), 294-299. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.01.001>
- Sotelo Asef, J. G., Figueroa González, E. G., Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2017a). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Sotelo Asef, J. G., Figueroa González, E. G., Sotelo Asef, J. G., & Figueroa González, E. G. (2017b). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>

- Spilker, M. A., & Breaugh, J. A. (2021). Formas potenciales de predecir y gestionar los sentimientos de aislamiento profesional de los teletrabajadores. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103646. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103646>
- Stergiou, D. P., & Farmaki, A. (2021). Habilidad y disposición para trabajar durante la pandemia de COVID-19: Perspectivas de los empleados del hotel de primera línea. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102770. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102770>
- Ting, Y. (1997). Determinantes de la satisfacción laboral de los empleados del gobierno federal. *Public Personnel Management*, 26(3), 313-334. <https://doi.org/10.1177/009102609702600302>
- Wagner, W. (2020, julio 30). Social Representation Theory: An Historical Outline. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.606>
- Wilmsmeier, G., Monios, J., & Farfán, A. F. B. (2021). Port system evolution in Ecuador – Migration, location splitting or specialisation? *Journal of Transport Geography*, 93, 103042. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2021.103042>
- Xie, P., Wang, F., & Cheng, Y. (2017). ¿Cómo les fue a los trabajadores migrantes chinos en la mediación de conflictos laborales? Protección jurídica diferenciada y el papel moderador de la naturaleza de la controversia. *Journal of Industrial Relations*, 59(5), 611-630. <https://doi.org/10.1177/0022185617716730>
- Zambrano, I. I. B., Véliz, V. M. B., & Barzola, W. J. F. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 917-937.
- Zhang, X., & Wang, X. (2021). Measures of human capital and the mechanics of economic growth. *China Economic Review*, 68, 101641. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2021.101641>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de Entrevista



Objetivo: Conocer la situación actual de la empresa RM S.A. y como es el clima organizacional en cada área de trabajo

Colaboración:

- **Pregunta 1:** ¿Por qué (no o sí) se ha desarrollado por completo el nivel de colaboración adecuado en la empresa?

Comunicación:

- **Pregunta 2:** ¿Qué opina sobre los resultados sobre los niveles de comunicación?
- **Pregunta 3:** ¿Consideran que el personal tiene total apertura al momento de comunicar alguna incomodidad en el trabajo?

Condición de Trabajo

- **Pregunta 4:** ¿Podrían mejorar las condiciones de trabajo?
- **Pregunta 5:** ¿Considera que un mal ambiente puede afectar a crear condiciones óptimas para los empleados y estos se desarrollen de forma adecuada?

Formación y Aprendizaje

- **Pregunta 6:** ¿Cuál es el nivel de formación y aprendizaje de los empleados?
- **Pregunta 7:** ¿Han considerado la idea de capacitar a los empleados de tal manera que apunten a la mejora continua?

Liderazgo

- **Pregunta 8:** ¿Cuáles son los factores a considerar para entender por qué hay una carencia de liderazgo en los empleados?

Satisfacción

- **Pregunta 9:** ¿Está de acuerdo con los resultados de nivel de satisfacción?
- **Pregunta 10:** ¿Han hecho un análisis del nivel de satisfacción y motivación de los empleados de la empresa?

Anexo 2. Formato de Encuesta (Test de clima laboral de Holland)



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE FORMACIÓN PROFESIONAL ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL

Encuesta dirigida a todos los empleados de la empresa RM S.A. a nivel Nacional

Objetivo: Conocer el clima organizacional con referencia al personal y su percepción en todas sus escalas.

INFORMACIÓN GENERAL. -

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y conteste con total sinceridad, marcando con una señal la respuesta.

Género: Masculino femenino

Edad: 18 - 25 26 - 32 33 - 40 Más de 40

1.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa RM S.A.?

- año
- años
- años
- años
- Años o más

INFORMACIÓN ESPECÍFICA. -

2.- ¿La empresa RM S.A. Ofrece el apoyo que mejore el trabajo día a día.?

- Total De Acuerdo
- De Acuerdo
- Diferente
- Desacuerdo
- Total Desacuerdo

3.- ¿La empresa RM S.A. demuestra importancia en todo sus empleados?

- Total Acuerdo
- De acuerdo
- Diferente
- Desacuerdo
- Total Desacuerdo

4.- ¿Está usted de acuerdo con la gestión del área de Talento humano de la empresa RM S.A.?

- Total Acuerdo
- De acuerdo
- Diferente
- Poco de acuerdo
- Total Desacuerdo

5.- ¿Tiene usted conocimiento sí la empresa ha realizado actividades para mejorar el clima organizacional?

- Total Conocimiento
- Algo de Conocimiento
- Diferente
- Poco Conocimiento
- Desconocimiento

6.- ¿Cómo calificaría usted su nivel de satisfacción al trabajar en la empresa RM S.A.?

- Muy Satisfecho
- Algo Satisfecho
- Diferente
- Poco satisfecho
- No satisfecho

7.- ¿Cómo calificaría usted su nivel de Motivación al realizar sus actividades en la empresa RM S.A.?

- Muy motivado
- Algo Motivado
- Diferente
- Poco motivado
- Desmotivado

8.- ¿Considera que existe una buena comunicación por parte de la empresa en temas de normas, reglas y faltas?

- Total de Acuerdo
- De Acuerdo
- Diferente
- Desacuerdo
- Total Desacuerdo

9.- ¿De acuerdo al área donde desarrolla sus actividades laborales, se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

- Siempre
- Casi Siempre
- Con cierta frecuencia
- A veces
- Nunca

10.- ¿La empresa se enfoca en desarrollar líderes natos a través de capacitaciones

- Siempre
- Con Frecuencia
- Regularmente
- Poca Frecuencia
- Nunca

11.- ¿Cómo calificaría el clima laboral de la empresa RM S.A.

- Excelente

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

12.- ¿Le gustaría que la empresa RM S.A. diseñe algún plan para mejorar el clima organizacional?

- Sí
- No

Anexo 3. Entrevista a Nancy González Campuzano

Entrevistado: Lcda. Nancy González Campuzano

Cargo: Jefe de Tienda

Colaboración:

- **Pregunta 1: ¿Por qué (no o sí) se ha desarrollado por completo el nivel de colaboración adecuado en la empresa?**

En parte se cree que el aporte de todos si ayuda, pero sin haber establecido como se guardan las relaciones entre los colaboradores. La colaboración mejora la forma en que su equipo trabaja en conjunto y resuelve problemas. Esto conduce a más innovación, procesos eficientes, mayor éxito y mejor comunicación.

Las habilidades de colaboración le permiten trabajar con éxito hacia un objetivo común con los demás. Incluyen comunicarse con claridad, escuchar activamente a los demás, responsabilizarse de los errores y respetar la diversidad de sus colegas. Obtenga más información sobre estas habilidades y cómo desarrollarlas.

Al escuchar y aprender de los miembros del equipo, pueden ayudarse mutuamente a alcanzar sus metas. Al parecer si se ha desarrollado la colaboración, pero los niveles, aunque no son preocupantes, deben mejorar, de acuerdo a la versión brindada.

Cuando el trabajo en equipo va bien, distribuye el trabajo entre los profesionales de manera que sea más fácil alcanzar las metas y sobresalir en la industria. Las buenas habilidades de comunicación son fundamentales para el éxito de cualquier equipo y el éxito general del negocio.

Comunicación:

- **Pregunta 2: ¿Qué opina sobre los resultados sobre los niveles de comunicación?**

Se nota un nivel medio de comunicación en la empresa, en especial entre empleados de distintos departamentos y (o) tiendas. Las funciones de la comunicación en una organización son informar, persuadir y motivar. Informar proporciona datos e información a los empleados para que puedan tomar decisiones informadas. La información ascendente, descendente y horizontal son tres formas en que los trabajadores pueden adquirir.

Si una mala comunicación puede tener un impacto negativo en los niveles de estrés, los plazos, la moral, la salud y el resultado final, una buena comunicación puede tener un efecto positivo y curativo.

- **Pregunta 3: ¿Consideran que el personal tiene total apertura al momento de comunicar alguna incomodidad en el trabajo?**

Considero que tienen las facilidades para poder comunicar a talento humano aquellas inquietudes que están a su alcance, evitamos en gran medida que haya problemas, pero siempre puede aparecer algún imprevisto. Y si no lo hacen no es cuestión de nosotros sino de ellos que no se atreven a ser más directos, garantizamos que serán escuchados en todo momento.

Condición de Trabajo

- **Pregunta 4: ¿Podrían mejorar las condiciones de trabajo?**

Muy de acuerdo con que si se puede. Claro, hay que ahondar mucho más en lo que se entiende por condiciones de trabajo, pero se le da mucho interés porque cuando las personas están lidiando con emociones intensas, dedican más tiempo de lo normal al manejo emocional. La productividad baja y la moral es reemplazada por una sensación de alivio al pasar el día. Este círculo vicioso evita que los equipos y las empresas alcancen su verdadero potencial.

Siempre que un grupo de personas trabaja hacia un objetivo común, es probable que surja un conflicto en un momento u otro. Ya sea que el conflicto se deba a expectativas injustas, irresponsabilidad o simple malentendido, las buenas habilidades de comunicación en equipo permiten que todos tengan voz y se sientan escuchados. Cuando es seguro expresar pensamientos con claridad, honestidad y tacto, es más fácil seguir adelante con una solución que tenga en cuenta los mejores intereses de todos.

- **Pregunta 5: ¿Considera que un mal ambiente puede afectar a crear condiciones óptimas para los empleados y estos se desarrollen de forma adecuada?**

Sí en efecto, soy consciente de que todo lo negativo afectaría a poder trabajar en las mejores condiciones, si existe un mal ambiente laboral debe ser detectado con tiempo y poder dar solución de manera inmediata sacándolo desde la raíz pero con tanto que hacer a veces lo dejamos a un lado y damos prioridad a otras cosas, no descarto que pueda haber algo de mal ambiente pero si no lo dicen es muy difícil saber por dónde empezar.

Formación y Aprendizaje

- **Pregunta 6: ¿Cuál es el nivel de formación y aprendizaje de los empleados?**

La formación es esporádica, pero se trata de que los conocimientos sean transferidos entre trabajadores, en especial desde los jefes hacia los subordinados. Una definición formal de capacitación y desarrollo. El aprendizaje y el desarrollo es un proceso sistemático para mejorar las habilidades, el conocimiento y la competencia de un empleado, lo que resulta en un mejor desempeño en un entorno laboral. El aprendizaje, la formación y el desarrollo se utilizan a menudo indistintamente.

- **Pregunta 7: ¿Han considerado la idea de capacitar a los empleados de tal manera que apunten a la mejora continua?**

Siempre es una opción capacitar a los empleados, pero eso requiere de recursos que no pueden ser tomados por mí, lo que si podemos hacer es solicitar capacitaciones en lo que se vea que necesitamos ayuda, pero eso también implica que la formación será para todos y de forma obligatoria, sino invertiríamos en algo que no se está aprovechando.

Liderazgo

- **Pregunta 8: ¿Cuáles son los factores a considerar para entender por qué hay una carencia de liderazgo en los empleados?**

Si se observan valores y liderazgo en la empresa, lo que sucede muchas veces es que hay personal que no está preparado para seguir indicaciones y trabajan de forma aislada e independiente, lo que no ayuda a que se cumplan incluso metas de equipo.

Los líderes que carecen de visión no pueden inspirar a los equipos, motivar el desempeño o crear valor sostenible. Una visión deficiente, una visión de túnel, una visión voluble o una visión inexistente harán que los líderes fracasen. El trabajo de un líder es alinear la organización en torno a una visión clara y alcanzable.

Cuando falta liderazgo en una organización, la gestión llena el vacío. Eso crea una multitud de problemas dentro de la organización porque los seres humanos se resisten a ser administrados. Insisten en dejarse guiar. Gestionamos cosas, cosas como presupuestos, edificios, inventarios, etc.

Satisfacción

- **Pregunta 9: ¿Está de acuerdo con los resultados de nivel de satisfacción?**

Los empleados pesimistas son personas que fomentan una actitud negativa constante en el lugar de trabajo. Por lo general, estas personas esperan la peor de las situaciones; Los pesimistas se relacionan con el "vaso medio vacío" en lugar del "vaso medio lleno", centrándose en los aspectos negativos en lugar de los positivos de una situación. Una actitud pesimista negativa en el lugar de trabajo puede crear malos hábitos de trabajo que pueden comenzar a afectar a otros compañeros de trabajo. Las personas pesimistas pueden sufrir riesgos para la salud relacionados con su actitud constantemente negativa.

Es más probable que los empleados con una actitud positiva tengan una mente concentrada en el lugar de trabajo. La energía gastada en actitudes negativas puede reorientarse hacia actividades productivas y positivas. Los empleados con una actitud positiva parecen tener más confianza en su trabajo y pueden abordar los proyectos laborales de manera más eficiente. También tienden a impresionar a los superiores y a motivar a otros miembros del personal más que a los empleados pesimistas. Una actitud positiva en el lugar de trabajo hace que el trabajo sea más agradable.

- **Pregunta 10: ¿Han hecho un análisis del nivel de satisfacción y motivación de los empleados de la empresa?**

Lo único parecido a eso sería el rendimiento de los empleados mes a mes, donde vemos las ventas realizadas, la agilidad en la entrega del producto entre otras cosas, pero así tal de motivación y satisfacción no, si se aplicará podríamos establecer muchas cosas y entender las carencias que tienen y poder ser mas proactivos al momento de facilitar lo que necesitan para desarrollar sus capacidades, porque al fin al cabo gana la empresa con un empleado 10/10.

Anexo 4. Entrevista a Leonor Salvatierra

Entrevistado: CPA Leonor Salvatierra

Cargo: Asistente de Talento H.

Colaboración:

- **Pregunta 1: ¿Por qué (no o sí) se ha desarrollado por completo el nivel de colaboración adecuado en la empresa?**

Eso se debe a la coordinación de los procesos que no están hechos para que exista esa colaboración, por ende una comunicación efectiva, compañerismo, trabajo en equipo de forma permanente, esas cosas se dan pero no son incluidas en los procesos que manejamos, consideramos que son importantes pero eso ya no depende de decir mañana hacemos esto y ya, tiene que haber una aprobación luego un desarrollo, etc, etc, un proceso para que todo eso se dé y eso requiere el tiempo de otros departamentos.

Comunicación:

- **Pregunta 2: ¿Qué opina sobre los resultados sobre los niveles de comunicación?**

Es sorprendente como la comunicación no es efectiva en los niveles más bajos y como crean una insatisfacción en los empleados, eso se debe tomar en cuenta para que nada se escape con respecto a lo que la empresa desea y si no se está dando esa comunicación en toda la estructura jerárquica pues es un poco preocupante y a considerar.

- **Pregunta 3: ¿Consideran que el personal tiene total apertura al momento de comunicar alguna incomodidad en el trabajo?**

Totalmente, ellos pueden acercarse siempre que quieran a presentar quejas, claro que el departamento no solo está para quejas sino para resolver demás asunto, pero puedo decir que quejas no llegan mucho y si hay incomodidad pues nosotros no lo sabemos ya que no llegan a nosotros y debemos saber qué cosas están mal para actuar de forma inmediata.

Condición de Trabajo

- **Pregunta 4: ¿Podrían mejorar las condiciones de trabajo?**

Siempre se pueden mejorar las condiciones de trabajo, pero como dije antes es todo un proceso para que aquello que se solicite esté a tiempo, pero podemos recoger opiniones y quejas sobre aquellas cosas que hacen falta y clasificarlas para saber que primero se debe hacer para poder garantizar que las condiciones de trabajo sean las mejores.

- **Pregunta 5: ¿Considera que un mal ambiente puede afectar a crear condiciones óptimas para los empleados y estos se desarrollen de forma adecuada?**

Eso pasa en todas las empresa, por más que la empresa haga algo para que no se cree un mal ambiente laboral, existirán empleados que busquen el conflicto, no todos son como la empresa quiere, pero con esto no quiero decir que no se deba hacer algo, al contrario se debe actuar pero también entender nuestras limitaciones y no podemos pasar más allá de la relación laboral, fuera de ello si hay mal ambiente no podemos hacer nada.

Formación y Aprendizaje

- **Pregunta 6: ¿Cuál es el nivel de formación y aprendizaje de los empleados?**

La formación de los empleados la gran mayoría es alta y de aprendizaje es rápida, claro que siempre se necesita estar en formación para ir mejorando y puliendo las habilidades pero aunque lo tengamos claro eso dependerá de ellos mismos en formarse más allá de lo que ya están y eso siempre será positivo para la empresa.

- **Pregunta 7: ¿Han considerado la idea de capacitar a los empleados de tal maneja que apunten a la mejora continua?**

No, no lo hemos considerado, eso si te refieres de forma permanente y continua, eso depende recursos que no podemos tirar a la ligera, recuerda que invertir en un empleado para que luego se vaya es perdida para el negocio, por ello si se hace algo así habrá que estudiar todos los factores para que sea lo mejor que garantice rentabilidad a la empresa.

Liderazgo

- **Pregunta 8: ¿Cuáles son los factores a considerar para entender por qué hay una carencia de liderazgo en los empleados?**

Los factores pueden ser la falta de capacidad de tomar decisiones, la poca creatividad, la poca innovación en sus puestos de trabajo, considero que es algo de los empleados que ellos mismos deben trabajar, y que si alguien viene con esas características tenga por seguro que será un activo importante para la empresa, cuando hay talento ese debe potenciar al máximo y evitar que se desperdicie en otras cosas o peor aún se escape sin saberlo.

Satisfacción

- **Pregunta 9: ¿Está de acuerdo con los resultados de nivel de satisfacción?**

Que te puedo decir, es opinión de cada uno de ellos, no creo que sea cuestión de estar o no de acuerdo, como dije debemos conocer cuáles son las cosas que suceden para que ellos digan estar insatisfechos con el trabajo, pero como las quejas no vienen es difícil saber y actuar y ellos seguirán insatisfechos, es parte y parte el poder resolver esos problemas.

- **Pregunta 10: ¿Han hecho un análisis del nivel de satisfacción y motivación de los empleados de la empresa?**

No creo que hayamos hecho algo parecido a eso, creo que son cosas que no nos preocupamos, buscamos que el empleado rinda, no que se la pase satisfecho o motivado, que es bueno, sí, pero no depende de nosotros en muchos aspectos, y lo digo por todos, la empresa puede buscar los mecanismos para que se den esos factores, sí, pero mientras no estén deben encontrarla ellos.

Anexo 5. Carta de Aceptación de la Empresa RM S.A.

Guayaquil, 13 de Abril del 2022

Sra.

Roxana Avila Lojano

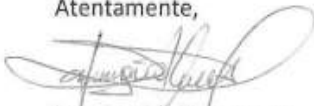
Ciudad.-

De acuerdo a su petición para realizar Investigación Plan de Mejora para Fortalecer el Clima Organizacional de Tiendas RM, el mismo que es un requisito solicitado por Instituto ITF para culminar su carrera de Formación de Tercer Nivel con Título Tecnóloga en Administración de Empresas.

Le Comunico que si solicitud está aprobada

Le deseamos Éxito en su Proyecto.

Atentamente,



Ing. Ingrid Torres S.A.

TALENTO **RM** ANO

TIENDEC S.A.

RM